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

GUILHERME FAGUNDES DE ARRUDA

Marketing de relacionamento e negociação: uma visão interdisciplinar sobre o declínio de um
relacionamento interorganizacional

ORIENTADOR: PROF. DR. DANTE PINHEIRO MARTINELLI

RIBEIRÃO PRETO

2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

GUILHERME FAGUNDES DE ARRUDA

Marketing de relacionamento e negociação: uma visão interdisciplinar sobre o declínio de um
relacionamento interorganizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. DANTE PINHEIRO
MARTINELLI

RIBEIRÃO PRETO

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

ARRUDA, Guilherme Fagundes de

Marketing de relacionamento e negociação: uma visão interdisciplinar sobre o declínio de um relacionamento interorganizacional / Guilherme Fagundes de Arruda; orientador Dante Pinheiro Martinelli. – 2017.

195 p.: il.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade de São Paulo, 2017.

1. Marketing de relacionamento. 2. Negociação 3. Canais de marketing.
4. Estratégias de negociação

AGRADECIMENTOS

Este tópico será curto, talvez devesse sê-lo mais. Se tenho, pois, a pretensão de ser breve, desculpo-me com antecedência àqueles que se sentirem injustiçados por não verem seu nome nesta página.

Prof. Dante: sua orientação foi fundamental ao longo de minha trajetória no mestrado. Seja nas aulas, seja nos eventos acadêmicos, seja na orientação de meu estudo. Sua integridade e competência, somadas à sua generosidade, foram a grande bússola que me trouxe até aqui. Além de agradecer, aproveito para parabenizá-lo por sua brilhante trajetória.

Minha família, sempre presente, é digna da minha mais profunda gratidão. Listar os motivos para tanto seria uma tarefa homérica e, definitivamente, improdutiva, já que a cada dia teria um novo ponto a acrescentar. Minhas conquistas são suas conquistas.

Meu mais profundo agradecimento às empresas que tão generosamente abriram suas portas para a realização da minha pesquisa. Carregarei para sempre o aprendizado de nossas conversas. Que um dia eu possa ajudar alguém como vocês me ajudaram!

Cárita, não sei quando (e nem se) você chegará a ler este agradecimento. De qualquer forma, você sabe que foi parte fundamental deste processo. Serei sempre grato ao apoio incondicional e carinho que recebi de você durante nosso tempo juntos. Obrigado por tudo.

Àqueles que dedicam sua vida a remover as barreiras no caminho da ciência: sem o seu trabalho, boa parte da riqueza deste estudo seria perdida. Garantir acesso ao conhecimento para todos é talvez a mais nobre das atividades. Contem com o meu apoio!

Por fim, gostaria de (por que não?) agradecer a mim mesmo. Manter a resiliência após meses escrevendo durante madrugadas, feriados e finais de semana, ingerindo doses cavalares de café e abrindo mão de diversas atividades me faz apreciar cada letra que digito agora. Já consigo até sentir saudades da loucura que foram os últimos dois anos – dormir oito horas seguidas chega a me dar peso na consciência hoje em dia. Espero que os novos desafios sejam tão engrandecedores quanto esse. Mal posso esperar!

“Fixing a hole in the ocean”

(LENNON; MCCARTNEY, 1968)

RESUMO

ARRUDA, G. F. **Marketing de relacionamento e negociação: uma visão interdisciplinar sobre o declínio de um relacionamento interorganizacional**. 2017. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

Este estudo tem como objetivo entender como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação. Interdisciplinar, a pesquisa convergiu as contribuições de diversas literaturas, notadamente marketing de relacionamento e negociação, para poder lidar com a complexidade dos dados empíricos coletados. Através de um estudo de caso único, baseado na relação diádica entre um fornecedor e um canal do varejo alimentício brasileiro, foram analisados os fatores que levaram um relacionamento interorganizacional estável por décadas a se deteriorar em apenas dois anos. Os resultados encontrados apontam para o fortalecimento da concorrência e o conflito intradepartamental na empresa fornecedora como os principais motivos da migração para um estado relacional danificado. O histórico positivo do relacionamento se mostrou insuficiente para ajudar na recuperação do relacionamento, assim como a utilização da estratégia de compromisso pelos negociadores. A importância de distinguir em estudos as diferentes formas de conflito é ressaltada pela conclusão da pesquisa. Ao final do trabalho, implicações gerenciais derivadas das conclusões são apresentadas.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; negociação; canais de marketing; estratégias de negociação.

ABSTRACT

ARRUDA, G. F. **Relationship marketing and negotiation: an interdisciplinary view on the decline of an interorganizational relationship**. 2017. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

The present study aims at understanding how the relationship dynamic between two companies is affected by both internal and external factors to the negotiation table. Interdisciplinary, the research converged the contribution from several literatures, such as relationship marketing and negotiation, in order to deal with the empirical data complexity. Through a case study based on the dyadic relation between a supplier and a channel from Brazilian food retail, the research analyzed the factors that led a solid, long lasting interorganizational relationship to deteriorate into a damaged state in just two years. The results point to a strengthening of the competition and intradepartmental conflict as the main reasons of the migration to a damaged relationship state. The positive relationship history proved to be insufficient to aid in the recovery of the relationship, such as compromising. The importance of distinguishing different types of conflict when studying this phenomenon is highlighted by the study's conclusion, and managerial implications to channel management practice are presented.

Keywords: relationship marketing, negotiation; marketing channels; negotiation strategies

LISTA DE SIGLAS

AMA	American Marketing Association
HSA	Segmento de mercado “Hiper Super ‘A’” da BRF
HS+	Segmento de mercado “Hiper Super +” da Seara
IMP Group	Industrial Marketing and Purchasing Group
IOR	Relacionamentos Interorganizacionais
MAANA	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo
MR	Marketing de Relacionamento
PIB	Produto Interno Bruto
PPC	Preço Pago pelo Consumidor
W	Weltanschauungen

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual.....	21
Figura 2 – Estrutura bibliográfica da dissertação	23
Figura 3 – Fluxos de marketing em canais	27
Figura 4 – Conflito e eficiência do canal.....	33
Figura 5 – Mudança de paradigmas.....	47
Figura 6 – Visão geral dos estados do relacionamento e seus mecanismos de migração	49
Figura 7 – Estrutura do relacionamento	53
Figura 8 – Dinâmica das expectativas relacionais.....	56
Figura 9 – Estratégias de negociação	80
Figura 10 – Estrutura do método de estudo de caso	98
Figura 11 – O crescimento da Seara.....	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais vantagens e desvantagens de canais diretos e indiretos.....	26
Quadro 2 – Tipos de poder e suas implicações em canais de distribuição	39
Quadro 3 – Insights gerenciais sobre estratégias de MR dinâmico	50
Quadro 4 – Categorias de episódio.....	54
Quadro 5 – Respostas da literatura sobre confiança.....	61
Quadro 6 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	97
Quadro 7 – Matriz de amarração	104
Quadro 8 – Protocolo de coleta de dados	105
Quadro 9 – Categorias e códigos.....	114
Quadro 10 – Caracterização dos entrevistados.....	119
Quadro 11 – Resumo da análise dos dados sobre poder e dependência.....	124
Quadro 12 - Resumo da análise dos dados sobre constructos e normas relacionais	132
Quadro 13 – Resumo das estratégias de negociação	134
Quadro 14 – Resultados do relacionamento	135
Quadro 15 – Estratégias de migração de um estado danificado	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – O continuum da estratégia de marketing	46
Tabela 2 – Frequência de aparição dos códigos	115
Tabela 3 – Resumo dos tipos de conflitos entre BRF e Distribuidor	136

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	24
2.1. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	29
2.1.1. CONFLITO	29
2.1.2. INTERDEPENDÊNCIA	36
2.1.3. PODER.....	38
2.1.4. INJUSTIÇA PERCEBIDA	41
3. MARKETING DE RELACIONAMENTO	44
3.1. HISTÓRICO DO RELACIONAMENTO	48
3.2. FORNECEDORES ALTERNATIVOS.....	56
3.3. CONSTRUCTOS FUNDAMENTAIS EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	58
3.3.1. CONFIANÇA.....	59
3.3.2. COMPROMETIMENTO	60
3.3.3. GRATIDÃO	62
3.3.4. FLEXIBILIDADE.....	65
3.3.5. SOLIDARIEDADE.....	66
3.3.6. INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÕES	67
3.3.7. RESULTADOS FINANCEIROS	69
4. NEGOCIAÇÃO.....	71
4.1. VARIÁVEIS BÁSICAS	72
4.1.1. TEMPO	72
4.1.2. PODER.....	74
4.1.2. INFORMAÇÃO	77
4.2. ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO.....	78

4.2.1. ESTRATÉGIA DE EVITAR	80
4.2.2. ESTRATÉGIA DE ACOMODAÇÃO.....	81
4.2.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA	82
4.2.4. ESTRATÉGIA COLABORATIVA.....	84
4.2.5. ESTRATÉGIA DE COMPROMISSO.....	87
4.3. O PAPEL DAS EXPECTATIVAS NA NEGOCIAÇÃO	88
4.4. CONFLITO INTRADEPARTAMENTAL	90
5. MÉTODO DE PESQUISA.....	96
5.1. PLANO	99
5.2. PROJETO	101
5.3. PREPARAÇÃO	104
5.4. COLETA.....	106
5.5. ANÁLISE	109
5.5.1. PRÉ-ANÁLISE	110
5.5.2. EXPLORAÇÃO DO MATERIAL	111
5.5.3. TRATAMENTO DOS RESULTADOS, INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO	112
5.6. COMPARTILHAMENTO	113
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	116
6.1. DA APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS	116
6.2. DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA RELACIONAL.....	119
6.3. DO HISTÓRICO DO RELACIONAMENTO	121
6.4. DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO.....	133
6.5. DO CONFLITO INTRADEPARTAMENTAL.....	144
6.6. DO FORTALECIMENTO DA CONCORRÊNCIA	153
7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
APÊNDICE	181

1. INTRODUÇÃO

Marketing de relacionamento é o marketing com o objetivo consciente de desenvolver e gerenciar relacionamentos de longo prazo e/ou confiança com clientes, distribuidores, fornecedores e outros atores no ambiente de marketing (AMA, 2015). Nenhuma empresa é autossuficiente: todas precisam de outras organizações para serem competitivas e sobreviverem. E, de acordo com Morgan e Hunt (1994), para ser um competidor eficaz na economia global, deve-se ser um cooperador confiável com parceiros comerciais e clientes.

A importância do estudo do marketing de relacionamento (MR) deriva da necessidade da empresa atrair, manter e melhorar parcerias com stakeholders considerados estratégicos por ela. Relacionamentos de longo prazo têm como resultados diversos benefícios que podem alavancar a competitividade das empresas, como maior cooperação, menor incerteza, compartilhamento de riscos, acesso a habilidades complementares, melhor resposta às mudanças do mercado, lançamento de produtos em tempo reduzido, maior parcela do orçamento dos clientes etc. (ATKIN; RINEHART, 2006; CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2009).

As trocas empresariais são fundamentais no estudo do Marketing, pois o processo de criação de valor ao cliente é intrínseco a elas. Grönroos (2003, p. 39) entende que “o valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor ou provedor de serviço”, ou seja, cada interação é responsável por criar valor e impactar a dinâmica da qualidade do relacionamento. Ao longo do tempo, essas interações de troca formam a história do relacionamento e os resultados (positivos ou negativos) de tais interações influenciam o futuro do relacionamento, segundo Lambe, Wittman e Spekman (2001).

Para alcançar acordos comerciais repetidos e confiáveis, deve-se estar atento às condições que nutrem os laços relacionais entre compradores e vendedores, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987). Existem poderosas motivações sócio-psicológicas que fundamentam a preservação dos relacionamentos, como comprometimentos sociais e emaranhamento dos agentes individuais de cada empresa, além de constructos sócio-psicológicos como confiança, comprometimento e gratidão, os quais acabam por influenciar os resultados comportamentais e financeiros dos relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2009; RING; VAN DE VEN, 1994).

A abordagem do MR baseia-se na premissa de que as partes podem estabelecer um relacionamento em que ambas se beneficiam (“ganha-ganha”), obtendo retornos superiores aos que as empresas obteriam trabalhando isoladamente, por meio das contribuições idiossincráticas e dos esforços dos parceiros (GRÖNROOS; HELLE, 2012; JAP, 1999). Atkin e Rinehart (2006) veem a negociação como um mecanismo de gestão que pode permitir que ambas as partes se beneficiem da experiência e se movam em direção a um relacionamento mais forte. Todas as negociações afetam os relacionamentos, e a importância do relacionamento deve ser cuidadosamente ponderada no desenvolvimento de qualquer estratégia de negociação, de acordo com Lewicki, Hiam e Olander (1996).

Na negociação, as partes desenvolvem expectativas conjuntamente (e não individualmente) sobre suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas a respeito de um negócio que os envolvidos pretendem empreender juntos (RING; VAN DE VEN, 1994). Evidências apontam, inclusive, que a mera expectativa de que a outra parte adotará uma postura competitiva (“ganha-perde”) já é o suficiente para limitar a capacidade cognitiva de um negociador (CARNEVALE; PROBST, 1998). Logo, a percepção da utilização de uma negociação “ganha-perde” - uma negociação sem eficiência e equidade - pela outra parte tem alto potencial de inviabilizar a negociação e, conseqüentemente, o desenvolvimento do relacionamento.

A percepção que as empresas têm do relacionamento é oriunda de suas avaliações sobre como se deram as interações passadas que elas tiveram umas com as outras, ou seja, se esses encontros foram positivos, negativos ou neutros (HOLMLUND, 2004; KOZA; DANT, 2007; SCHURR, 2007). O desejo de negociar novamente com a contraparte é decorrente majoritariamente da satisfação com negociações anteriores (OLIVER; BALAKRISHNAN; BARRY, 1994; RING; VAN DE VEN, 1994).

Ao longo do tempo, são formadas expectativas sobre as estratégias de negociação utilizadas pelas partes para alcançarem seus objetivos que, se desconfirmadas negativamente (ex: uma empresa utiliza uma estratégia “ganha-perde” em uma negociação, quando usualmente buscava o “ganha-ganha”), colocam em xeque a continuidade e a geração de valor do relacionamento (THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015). Portanto, segundo Malhotra (2015), cabe às empresas gerenciar adequadamente o processo de negociação para que as expectativas sejam alinhadas e, tais malefícios, evitados.

A gestão de conflitos é uma importante habilidade para vendedores que gerenciam relacionamentos (BRADFORD; WEITZ, 2009; TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002; WEITZ; BRADFORD, 1999). Para Martinelli e Almeida (1997, p. 22), a “tendência atual deve ser de procurar um relacionamento duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas”.

O estudo de Thomas et al. (2013), por exemplo, que comparou o impacto dos efeitos das estratégias “ganha-ganha” e “ganha-perde” nos relacionamentos interorganizacionais (IOR), demonstrou que, quando comparada à estratégia “ganha-ganha”, a estratégia “ganha-perde” teve menores níveis de troca de informação, qualidade da comunicação e transferência de conhecimento operacional entre as partes, corroborando o entendimento de que a valorização do relacionamento é benéfica às empresas.

Por meio dessa breve revisão da literatura, buscou-se demonstrar a importância e os benefícios oriundos da construção de IOR fortes e como a negociação pode auxiliar na construção e manutenção de tais relacionamentos. Conforme será visto ao longo da pesquisa, é notável a sinergia entre as literaturas de negociação e MR, embora a mesma ainda seja pouco explorada, como é possível ver na revisão de literatura de Sheth, Parvatiyar e Sinha (2015).

Bradford e Weitz (2009) já chamavam a atenção para a baixa quantidade de pesquisas abordando como as estratégias de negociação podem afetar o relacionamento entre compradores e vendedores. Tal reivindicação foi reforçada recentemente através do artigo de revisão da literatura e direcionamento para pesquisas futuras sobre canais de marketing de Krafft et al. (2015). Nele, os autores reforçam a necessidade de investigação dos efeitos das estratégias de negociação e comportamento nos resultados relacionais, de preferência através de estudos qualitativos em gestão de canais.

Tal necessidade é explicada pelo fato da pesquisa qualitativa ser o formato mais apropriado para revelar os valores, emoções e motivações subscientes dos indivíduos, o que a torna adequada para enfrentar a complexidade inerente ao processo de negociação, sendo recorrentemente utilizada por pesquisadores de negociação interorganizacional (MALHOTRA, 2006; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Kotler e Keller (2006) definem canal de marketing como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. É justamente essa interdependência entre as organizações que torna canais de

marketing um campo de estudo fértil para a análise de negociação e relacionamentos, uma vez que o sucesso da estratégia de canal e da estrutura que a apoia é dependente do quão efetivamente as pessoas nas várias organizações se relacionam umas com as outras no desempenho de suas atividades (ROSENBLOOM, 2014).

Cada interação entre as empresas vai formando um histórico do relacionamento e consequentemente moldando as percepções, intenções e atitudes de cada parte (HOLMLUND, 2004; JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999). Invariavelmente, o relacionamento muda ao longo do tempo, podendo tanto evoluir quanto regredir. Zhang *et al.* (2016), tal como Dwyer, Schurr e Oh (1987), Ring e Van de Ven (1994) e Jap e Anderson (2007), estudaram quais mecanismos levam o relacionamento a mudar de estado, mas, ao contrário desses, analisaram ainda quais ações de MR são mais efetivas em cada estado.

A análise de Zhang *et al.* (2016), conquanto extensa (foram analisados dados longitudinais de um fornecedor e 552 de seus distribuidores coletados ao longo de seis anos), deixou um *gap* aberto segundo os autores; para eles, pesquisas futuras deveriam expandir a análise diádica para observar as possíveis influências de terceiros e de relacionamentos no nível de grupo¹ sobre os IOR.

Levando em consideração a sugestão de pesquisa futura de Zhang *et al.* (2016), a pergunta de pesquisa desta dissertação é: **“Como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação?”**.

Martinelli (2015) ressalta que, na busca do “ganha-ganha”, deve ser aplicada continuamente a visão sistêmica no processo, de forma a enxergar de maneira mais clara os diferentes envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de negociação (assim como seus principais interesses). Com isso, desdobram-se os seguintes objetivos da pesquisa, a saber:

Objetivo geral: Entender como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação.

Objetivos específicos:

- a) **Verificar qual o possível impacto do histórico do relacionamento nas dinâmicas do relacionamento e das negociações entre as empresas** – Um comprador ou fornecedor

¹ Por relacionamento no nível de grupo, Zhang *et al.* (2016) indicam que pesquisas subsequentes deveriam levar em consideração não apenas o nível macro de Empresa A x Empresa B, mas também o nível micro que possa analisar mais profundamente os atores envolvidos direta e indiretamente na negociação.

entram numa negociação com uma expectativa sobre a estratégia que a outra parte irá utilizar, baseado na história que ele tem com o outro indivíduo e sua respectiva organização; a confirmação ou violação dessa expectativa impacta os resultados do relacionamento (THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015). Quando uma expectativa é violada, ela desconfirma as heurísticas do indivíduo, aumentando as emoções, amplificando respostas e aumentando o esforço cognitivo do indivíduo para interpretar o evento, modificando o seu comportamento para ficar consistente com a nova visão, segundo Harmeling *et al.* (2015). Essa potencial mudança de comportamento oriunda da violação da expectativa da estratégia utilizada pela outra parte pode impactar a escolha da estratégia da negociação, quarto e último objetivo específico estudado neste trabalho.

- b) **Verificar se as estratégias de negociação utilizadas pelas partes impactam o resultado financeiro e comportamental do relacionamento interorganizacional** – Lewicki, Hiam e Olander (1996) listam cinco estratégias de negociação, que devem ser escolhidas pelo negociador de acordo com a importância que ele atribui ao resultado da negociação e ao relacionamento com a contraparte. Geralmente, a estratégia colaborativa (“ganha-ganha”) é apontada como a estratégia mais efetiva, porém todas são adequadas: o contexto da negociação será determinante na escolha da melhor estratégia (BAZERMANN; NEALE, 1998; ELIASBERG; LILLIEN; KIM, 1995; SPEAKMAN; RYALS, 2010). Thomas, Manrodt e Eastman (2015) afirmam que os resultados da negociação são impactados pelas estratégias de negociação utilizadas pelas partes, de forma que o presente estudo buscou analisar como tais estratégias afetaram o caso estudado.
- c) **Investigar como o conflito intradepartamental na empresa fornecedora pode impactar o relacionamento com seu distribuidor** – Às vezes, a parte mais desafiadora da tarefa de vender para um cliente está dentro da própria empresa (PLOUFFE; BARCLAY, 2007). O entendimento do conflito intradepartamental (ou intrafuncional) é crucial para que se possa desenvolver uma apreciação completa dos processos organizacionais e comportamentais tão frequentemente encorajados em pesquisas de marketing (HARRIS; OGBONNA; GOODE, 2008). Ao se planejar para uma negociação, Lewicki, Hiam e Olander (1996) lembram os negociadores de avaliarem sua posição interna antes de negociarem, levando em consideração aspectos organizacionais que podem influenciar, positiva ou negativamente, a autoridade do negociador. As pesquisas sobre o relacionamento comprador-fornecedor geralmente

focam nas negociações interorganizacionais, mas Thomas, Manrodt e Eastman (2015) relatam que gerentes de empresas sugerem que as negociações internas às suas organizações são muitas vezes mais difíceis que as negociações externas, de forma que esta dissertação atende ao pedido desses autores de explorar como essas negociações internas se relacionam com as negociações interorganizacionais;

- d) **Analisar como o relacionamento do distribuidor com um fornecedor alternativo pode impactar o relacionamento entre fornecedor e distribuidor** – A competição influencia as abordagens que os negociadores utilizam na mesa de negociação (RINEHART; CADOTTE; LANGLEY JR, 1988). O sortimento é um dos benefícios chave oferecidos pelos canais para satisfazer a necessidade de seus consumidores (WEITZ; JAP, 1995), o que os leva a oferecer produtos de diversos fornecedores concorrentes para o cliente final. Negociar com diversos fornecedores aumenta a MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) dos canais, fato que tem o potencial de, segundo Fisher, Ury e Patton (1994), protegê-los do aceite de termos demasiadamente desfavoráveis e também de explorar soluções imaginativas, o que poderá afetar, conseqüentemente, a dinâmica do relacionamento do canal com seus fornecedores;

Para aumentar o entendimento, previsão e controle das complexidades do ambiente, Cooper e Schindler (2010) sugerem a construção de um modelo, que para eles nada mais é do que a representação de um fenômeno. Segue, na figura 1, o modelo conceitual da presente dissertação.

Espera-se que, por meio do objetivo geral e dos objetivos específicos supracitados, seja possível enxergar mais claramente que fatores impactam o relacionamento entre um fornecedor e seu distribuidor, identificando as principais causas e propondo, finalmente, implicações gerenciais que possam auxiliar as partes a maximizar o valor gerado por seu relacionamento.

Para isso, será realizada uma pesquisa exploratória, que permite elevar a compreensão do problema de pesquisa e a identificar potenciais soluções para o mesmo, conseqüentemente ampliando o conhecimento sobre o tema em questão (MATTAR, 1996; RÉVILLION, 2003; VIEIRA, 2002).

Quanto à escolha do método, optou-se pela hibridação: o estudo aproveitou contribuições dos métodos de estudo de caso único, análise de conteúdo e teoria fundamentada. Conquanto a utilização de diferentes métodos possa aparentar suposta falta de rigor, o parágrafo a seguir se encarregará de explicar que, na realidade, o que ocorre é exatamente o contrário.

Figura 1 – Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme será visto em mais profundidade no capítulo 5 (“Método de pesquisa”), a hibridação é uma forma de transcender filiações restritivas de um discurso metodológico particular (FLICK, 2009). Yin (2010) inclusive pondera que a utilização de múltiplos métodos para atacar um problema de pesquisa pode permitir que os pesquisadores obtenham dados mais ricos e robustos do que poderiam ser alcançados por qualquer método utilizado isoladamente. Ademais, o fato do conflito intradepartamental ser um dos objetivos específicos do estudo requer o uso de uma coleção complexa de ferramentas de pesquisa qualitativa pois, de acordo com Greenhalgh e Lewicki (2015), essa é a única forma de revelar a verdadeira natureza das negociações intraorganizacionais.

A condução do estudo de caso único foi baseada no relacionamento diádico de um fornecedor, a Brasil Foods (BRF), e um de seus distribuidores, cujo anonimato será mantido em respeito à solicitação da empresa. Foram entrevistados supervisores, gerentes e diretores (todos da área comercial) de ambas as empresas, com base em um roteiro semi-estruturado. Também foram entrevistados o supervisor e o diretor de uma concorrente da BRF, além de outro gerente comercial da própria BRF, porém responsável por um segmento de mercado diferente.

A utilização de diferentes perspectivas advindas da amostra enriquece o caso, na medida em que coleta as percepções e opiniões de diversas pessoas envolvidas (direta e indiretamente) no relacionamento diádico focal. A convergência de seus relatos busca representar a realidade da

maneira mais plural e complexa possível, sendo uma importante contribuição para ajudar a cobrir o *gap* deixado por Zhang *et al.* (2016).

Visto que o principal *gap* a ser coberto é o entendimento de como fatores internos e externos à mesa de negociação afetam a dinâmica do relacionamento entre duas empresas, a escolha do setor para realização do estudo de caso foi estratégica: o varejo supermercadista é o setor mais destacado e dinâmico do varejo brasileiro (PARENTE, 2009).

O estudo da BRF se torna interessante pois a mesma incorreu em 2016, pela primeira vez, em prejuízo anual (MENDES, 2017). Para Abilio Diniz e Pedro Faria, respectivos Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente Global da BRF, alguns desafios de execução interna atrapalharam o desempenho da empresa no ano, de forma que a estratégia de recuperação da BRF se concentrará na correção de erros da companhia (BRASIL FOODS, 2017a; TURTELLI, 2017a). Assim, os resultados e implicações gerenciais dessa dissertação vão ao encontro tanto do *gap* da literatura quanto da necessidade da empresa de melhorar os seus processos internos.

Explicados os desafios que o trabalho se propõe a resolver, apresenta-se a estrutura da revisão bibliográfica desta dissertação. Objetiva-se fracionar o conteúdo teórico do trabalho, expondo a lógica sobre a qual a pesquisa foi construída e permitindo que o leitor visualize em uma simples figura a disposição do conteúdo que para ele será apresentado.

Entretanto, engana-se aquele que, por ver os conteúdos separados, acredita que os mesmos não estão relacionados – ou, ainda, relacionados de forma sequencial e linear. A temática de canais de distribuição, relacionamentos e negociação compartilha diversos aspectos comuns, tornando por diversas vezes complicada a tarefa didática de separá-los para aprofundamento teórico de cada um dos temas. O constructo confiança, lugar comum na literatura de todos esses temas, talvez seja o maior exemplo disso.

Tendo dito isso, procede-se à sequência dos tópicos a serem apresentados. Dada a pergunta de pesquisa proposta por esse estudo (“Como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação?”), percebe-se que, para entender tal dinâmica, é necessário compreender primeiramente como funciona um relacionamento: sem saber como é a estrutura de um relacionamento e quais variáveis exercem impacto sobre ele, não se pode entender como são gerados os seus resultados.

Começar a revisão bibliográfica pelo estudo dos relacionamentos parece então ser a alternativa mais adequada. O caso é que, conforme notam Sheth, Parvatiyar e Sinha (2015), muitos dos pesquisadores de marketing de relacionamento vieram do tradicional campo de pesquisa de cooperação de canais, como El-Ansary e Stern (1972), Anderson e Narus (1990) e Weitz e Jap (1995), por exemplo.

Haja vista essa consideração, a revisão bibliográfica será iniciada pelo tema de canais de distribuição, dado que boa parte da base necessária para o entendimento dos conceitos do marketing de relacionamento foram originadas nesse campo do conhecimento. Explicados os conceitos fundamentais sobre o funcionamento dos canais e consideradas as peculiaridades do relacionamento entre fabricante-canal, será aprofundado o estudo sobre as principais variáveis que impactam o relacionamento e seus resultados, para enfim serem discutidos os principais aspectos de negociação. A figura 2 ilustra a estrutura aqui explicada.

Figura 2 – Estrutura bibliográfica da dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor

2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Channel management research and practice has long recognized the importance of managing relationships between the people and firms performing distribution functions - functions that create value by making products and services available to customers in an appropriate form at the right place and time (WEITZ; JAP, 1995, p. 1).

A importância do estudo dos canais de marketing se dá por diversas razões. Primeiramente, na maioria dos mercados são necessários intermediários para garantir o encontro entre oferta e demanda, já que os fabricantes não conseguem assumir as tarefas e atividades de distribuição – pelo menos não a um custo razoável – necessárias para atuar competitivamente no mercado, segundo Lambin e Schuiling (2012). Kotler e Keller (2006) entendem que a gestão dos canais é crucial por afetar todas as outras decisões de marketing, desde o preço e a propaganda até o treinamento e a motivação dos revendedores. Rosenbloom (2014) infere ainda que os canais são o componente do mix de marketing com maior potencial de criar vantagem competitiva sustentável, pois como sua estratégia é de longo prazo e demanda uma sólida estrutura organizacional e construção de relacionamentos entre pessoas de diversas organizações, é difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo.

Outros tantos benefícios da utilização de canais de distribuição poderiam ter sido citados – e o serão, ao longo deste trabalho –, porém, por motivos práticos, não convém fazê-lo agora: os exemplos expostos já apresentam incentivos suficientes para o estudo do tema. Antes de dar continuidade a maiores desdobramentos do assunto, é apresentada uma definição formal do que são esses canais.

“Canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (COUGHLAN *et al.*, 2012, p. 2). Embora pareça simples, vale destacar alguns detalhes importantes dessa definição. Por “conjunto de organizações interdependentes”, percebe-se que as empresas necessitam umas das outras para desempenhar adequadamente seu papel. Por “processo”, nota-se que não é uma simples transação que ocorre, e sim uma série de interações entre as empresas – esse é um dos motivos de Rosenbloom (2014) definir a estratégia de canais como de longo prazo. E, por fim, “tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” está estreitamente relacionado com a finalidade do Marketing, que é disponibilizar o produto ou serviço ao usuário final, satisfazendo suas necessidades.

As atividades que os canais desempenham para as empresas fabricantes, de acordo com Lambin e Schuiling (2012), são:

- 1) Disponibilizar os bens em locais próximos aos clientes;
- 2) Disponibilizar os bens em volume adequado aos hábitos dos consumidores;
- 3) Disponibilizar os bens no momento do consumo através de estoques;
- 4) Disponibilizar bens complementares adequados ao cliente;
- 5) Estabelecer relacionamentos pessoais com clientes remotos;
- 6) Coletar e enviar ao fabricante informações sobre as necessidades do mercado;
- 7) Promover produtos e realizar promoções no ponto de venda;
- 8) Oferecer serviços como crédito, garantias, manutenção, sugestões de uso etc.

Embora os canais desempenhem as atividades supracitadas, a disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo não é necessariamente realizada por terceiros: uma empresa fabricante pode ser também a distribuidora de sua produção. Segundo Besanko *et al.* (2012), a decisão de uma firma de realizar uma atividade por conta própria ou de comprar tal atividade de uma empresa independente é chamada de decisão “*make or buy*”, sendo “*make*” a decisão de fazer a atividade internamente (canal direto) e “*buy*” contar com uma empresa independente, geralmente sob contrato (canal indireto).

A decisão de “*make or buy*” em canais de distribuição deve ser tomada cuidadosamente, uma vez que tal decisão afeta toda a cadeia de suprimentos na qual a empresa está inserida. O real valor da cadeia é avaliado pelo cliente no momento de decisão da compra, e, por serem o último elo da cadeia de suprimentos, canais são o processo da cadeia de suprimentos onde a criação de valor para o cliente é mais acentuada (KOZLENKOVA *et al.*, 2015). Portanto, a decisão de “*make or buy*” deve objetivar a potencialização do valor entregue pelos canais, sejam eles de posse ou não da empresa fabricante, que deverá levar em consideração as peculiaridades e idiossincrasias de seu modelo de negócios para decidir por uma ou outra opção.

De acordo com Coughlan *et al.* (2012), os benefícios da interação direta com os usuários finais que a venda direta proporciona, como informações sobre a demanda e comportamento do consumidor, devem ser contrabalanceados com os custos incrementais de fazê-lo, como o envio de remessas fracionadas a vários locais. O quadro 1 compila algumas das principais vantagens e desvantagens dessas estratégias.

Quadro 1 – Principais vantagens e desvantagens de canais diretos e indiretos

	Make	Buy
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação de informações privilegiadas • Menores custos de coordenação • Acesso a informações do mercado • Evita riscos quando o mercado de distribuição não é competitivo • Adequado para ambientes com alta incerteza ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Mais eficiência e inovação graças às forças competitivas do mercado • Eficiência contatual • Sortimento dos lotes • Facilitação de busca para o consumidor • Tempo de espera menor • Reputação local • Penetração de mercado • Capacidade financeira
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso da empresa como um todo esconde ineficiências dos departamentos internos • Alto custo da implementação de canal • Perda de economias de escala • Perda de foco na atividade fim da empresa • Remessas fracionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de coordenação da produção • Vazamento de informações privilegiadas • Custos de transação • Dificuldades de medir o desempenho • Dificuldades de monitorar o comportamento • Efeito carona

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anderson e Weitz (1986), Besanko *et al.* (2012), Bucklin, Ramaswamy e Majumdar (1996), Celly e Frazier (1996), Coughlan *et al.* (2012) e Sethuraman, Anderson e Narus (1988)

Conforme ressaltam Besanko *et al.* (2012), “*make or buy*” são dois extremos de um *continuum*, existindo formas contratuais mistas entre eles que podem ser utilizadas pelas empresas² (por exemplo, franquias).

Independentemente da decisão de adotar canais diretos ou indiretos (“*make*” e “*buy*”, respectivamente), é importante notar que, embora seja possível cortar ou substituir membros no canal, as funções por eles desempenhadas não podem ser descartadas, podendo ser transferidas para outros membros do canal caso eles sejam, pelo menos, economicamente mais eficazes (BUCKLIN, 1965; COUGHLAN *et al.*, 2012). A figura 3 exhibe os oito fluxos universais de canais.

² Para modelos de contrato e de planejamento de canais de distribuição, recomenda-se a leitura de Neves (2003) e Neves *et al.* (2001), respectivamente.

Figura 3 – Fluxos de marketing em canais

Fonte: Coughlan *et al.* (2012)

Coughlan *et al.* (2012), autores da figura 2, destacam dois importantes pontos para interpretação correta da imagem. Primeiro, que o termo fluxos é utilizado no lugar de funções/atividades de marketing para enfatizar que esses processos costumam fluir através do canal, executados em diferentes pontos do tempo por diferentes membros do canal. Em segundo lugar, eles apontam a existência de outro fluxo, que é o fluxo de informações, que flui entre todos os membros do canal e permeia todas as atividades de valor agregado. A importância do fluxo de informação é tão grande que Mohr e Nevin (1990) descrevem a comunicação como a cola que dá liga ao canal de distribuição.

A boa comunicação é essencial para coordenar a parceria interorganizacional. Em IOR, as partes influenciam os resultados umas das outras, de forma que os revendedores se transformam em representantes da marca para os consumidores, misturando a identidade das firmas, que compartilham um interesse em comum em cooperar para ganhar clientes de outras marcas, produtos e categorias de serviço (ANDERSON; NARUS, 1990; JAP; ANDERSON, 2007).

A retenção da marca do revendedor e do fabricante frequentemente é interrelacionada, já que a retenção das marcas pelos consumidores muitas vezes é dependente do desempenho do revendedor, segundo Verhoef, Langerak e Donkers (2007). Portanto, é interessante que as

empresas trabalhem conjuntamente para projetarem uma imagem consistente na mente do consumidor, visto que, de acordo com Gröonros (2003), a imagem incorpora as experiências antigas e novas dos clientes com as empresas, funcionando como um filtro da percepção do cliente sobre o próximo episódio de interação com a empresa.

Embora muitos outros aspectos gerais de canais de marketing pudessem ser abordados (ex: seleção de membros, desenho da estrutura, avaliação dos membros, motivação...), eles fogem do escopo desta pesquisa e não serão aqui tratados³.

Canais de distribuição têm sido estudados há muitas décadas. Diversas abordagens foram utilizadas ao longo do tempo, com diferentes lentes teóricas sendo aplicadas sobre o mesmo tema. Alguns exemplos são mostrados abaixo, baseados na revisão de literatura de Watson *et al.* (2015):

- Abordagens Econômicas: as teorias dessa abordagem privilegiam os aspectos de eficiência econômica ou otimização funcional como meios para reconciliar restrições situacionais e custos através do desenho do canal. Dentre as principais teorias, podemos citar Teoria dos Custos de Transação, Teoria de Agência e Visão Baseada em Recursos;
- Abordagens Comportamentais: essa abordagem incorpora teorias oriundas da sociologia, psicologia social e comportamento organizacional para explicar inconsistências derivadas da racionalidade suposta pelas abordagens econômicas. Como principais linhas teóricas, temos: Comprometimento-Confiança, Normas Relacionais, Poder-Conflito e Dependência.

Dado o objetivo da pesquisa, que é entender como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação, percebe-se que as abordagens comportamentais são as mais adequadas. Ademais, no contexto de pesquisas em canais de marketing, Watson IV *et al.* (2015) notam que as teorias baseadas no comportamento se tornaram mais importantes que as baseadas em fatores econômicos, espelhando a emergência de uma visão entre acadêmicos e praticantes que canais são formados por redes de entidades sociais relacionadas, para as quais a cooperação de longo prazo é fundamental para o sucesso (YANG; SU; FAM, 2012).

Pesquisas recentes em canais geralmente focam estratégias para melhorar o resultado do relacionamento entre membros do canal (KOZLENKOVA *et al.*, 2015). Assim sendo, a

³ Para os interessados nas demais particularidades de canais de marketing, recomenda-se a leitura de dois livros-texto fundamentais à temática: Coughlan *et al.* (2012) e Rosenbloom (2014)

subseção seguinte abordará os aspectos comportamentais que regem o relacionamento entre os canais, cujo entendimento configura-se essencial à compreensão de como as estratégias de negociação afetam o relacionamento: afinal, o comportamento observado nas interações forma as expectativas relacionais que, se forem quebradas durante a negociação, podem afetar negativamente o relacionamento (HARMELING *et al.*, 2015; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

2.1. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Rosenbloom (2014) afirma que entender os processos de comportamento nos canais de distribuição e aplicá-los no desenvolvimento e na administração do canal de marketing é uma parte importante do trabalho do gerente. Os processos de interação entre as partes podem lançar um tom positivo, negativo ou neutro no relacionamento, influenciando o nível no qual as partes solucionam as disputas que surgem do relacionamento interorganizacional (RING; VAN DE VEN; 1994).

A partir desse ponto da revisão de literatura, as fronteiras entre canais, relacionamentos e negociação já não são tão claras, havendo inevitáveis intersecções entre os temas. As subseções seguintes se limitarão a abordar aspectos de conflito, interdependência, poder e injustiça percebida. Embora outros constructos, como confiança e comprometimento, pudessem ser aqui abordados, considerou-se mais adequado fazê-lo no capítulo sobre relacionamento. O mesmo vale para tempo e informação, que junto com poder formam as variáveis básicas do processo de negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997), mas serão abordadas apenas no capítulo de negociação.

2.1.1. CONFLITO

Pesquisadores de conflito podem ser encontrados nas mais diversas disciplinas científicas, tais como psicologia, sociologia, economia, antropologia, ciência política, para citar apenas alguns exemplos; e, embora seus métodos e teorias sejam variados, todos tentam responder a mesma pergunta fundamental: “Como indivíduos e grupos gerenciam sua interdependência?” (DE DREU; GELFAND, 2008)⁴.

⁴ O interesse dessas diversas disciplinas científicas, entretanto, não tem sido compartilhado pelo marketing. Essa é a opinião de Bradford e Weitz (2009), que veem poucas pesquisas na área de marketing explorando o predomínio, a natureza e a gestão de conflitos entre vendedores e compradores.

As definições tradicionais de conflito geralmente abordam a noção de interesses opostos, assumindo que o conflito é competitivo, fato que acaba por confundir a noção de conflito com estratégias “ganha-perde” de gerenciá-lo, além de ignorar um aspecto importante da realidade: pessoas com metas completamente compatíveis podem (e frequentemente) entram em conflito (TJOSVOLD, 2008). Observa-se na literatura uma ausência de consenso entre os autores, cujas concepções de conflito são, em certa medida, contraditórias. Para Rojot⁵ (1991 apud MARTINELLI, 2015, p. 31), isso se deve à onipresença do conflito, que fomentou o surgimento de diversas escolas de pensamento e deu origem a, basicamente, três atitudes a serem utilizadas ao se defrontar com o conflito:

- Tentar suprimi-lo, já que ele é negativo por si só;
- Tentar curá-lo (remediá-lo), já que ele é uma doença organizacional;
- Reconhecê-lo e tentar administrá-lo.

O conflito pode ter efeitos negativos, positivos, ou até mesmo neutros na eficiência do canal de marketing, de forma que um conflito bem gerenciado é um fator chave para relacionamentos bem-sucedidos e duradouros (KOZA; DANT, 2007; ROSENBLOOM, 2014). Todavia, para saber que efeito terá determinado conflito e como gerenciá-lo, é necessário discernir as diferentes formas de conflito, pois em geral as pesquisas utilizam o termo conflito de forma ampla, sem especificar a que tipo de conflito estão se referindo.

Pesquisadores das áreas de comportamento e psicologia organizacional têm categorizado o conflito em três tipos distintos, a saber:

Conflito de tarefa

O conflito de tarefa existe quando o desentendimento entre os membros se refere ao conteúdo das tarefas que devem ser realizadas, incluindo também diferenças sobre pontos de vista, ideias e opiniões sobre como alocar recursos ou sobre a natureza de um problema, por exemplo (DE DREU; WEINGART, 2003; JEHN, 1995).

Conflito de relacionamento

O conflito de relacionamento existe na presença de incompatibilidades pessoais entre os membros do grupo, tipicamente manifestado sob a forma de tensão, hostilidade e irritação entre os membros (JEHN, 1995). Para a autora, o processamento cognitivo limitado que resulta do

⁵ ROJOT, J. *Negotiation: from theory to practice*. Hong Kong: MacMillan Academic and Professional, 1991.

conflito de relacionamento reduz a habilidade do grupo de avaliar novas informações oferecidas pelos demais membros. Além disso, o conflito interpessoal faz com que os membros fiquem menos receptivos às ideias dos outros e com que dispendam tempo e energia (recursos limitados) que deveriam ser utilizados para realizar a tarefa em discussão, solução ou até mesmo ignorando o conflito. Exemplos de conflito de relacionamento podem ser conflitos sobre gostos pessoais, preferências políticas, estilos pessoais e valores (DE DREU; WEINGART, 2003).

Evidências apontam que o conflito de relacionamento (ou social) pode produzir rigidez no raciocínio, o que implica em um julgamento restrito, menor complexidade e inabilidade de considerar perspectivas alternativas (CARNEVALE; PROBST, 1998).

Conflito de processo

De acordo com Jehn e Manix (2001), o conflito de processo é a consciência de controvérsias sobre como a tarefa será realizada e quais serão as responsabilidades de cada membro. O conflito de processo normalmente está associado a um menor nível de moral do grupo e a uma queda na produtividade, pois quando os membros continuamente discordam sobre a alocação das tarefas, dificilmente eles conseguem trabalhar efetivamente, e além disso ficam insatisfeitos com a incerteza gerada por esse conflito (JEHN; MANIX, 2001; JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999).

Em sua já seminal meta-análise conduzida sobre os tipos de conflito e sua relação com o desempenho do grupo, De Dreu e Weingart (2003) não encontraram diferenças significativas sobre o efeito dos conflitos de tarefa e de relacionamento no desempenho da equipe: ambos apresentaram uma moderada correlação negativa com o desempenho (o estudo não levou em consideração o conflito de processo). Com o advento de novos estudos na área, entretanto, De Dreu (2008) reconheceu que existem situações que o conflito tem um efeito positivo, porém apenas em um conjunto limitado de circunstâncias.

Mais recentemente, de Wit, Greer e Jehn (2012) conduziram uma nova meta-análise, mais abrangente que aquela de De Dreu e Weingart (2003): enquanto a segunda contou com 30 estudos empíricos, a primeira utilizou 116 estudos empíricos. Os autores dessa nova meta-análise notaram que, embora conflitos de relacionamento e de processo não apresentem efeitos positivos, os conflitos de tarefa, em certas condições, estão positivamente associados ao desempenho. Algumas das condições para que os efeitos positivos do conflito prosperem, segundo De Dreu (2008) e de Wit, Greer e Jehn (2012), são:

- O conflito deve ser o de tarefa, e de intensidade moderada;
- O clima deve ser de segurança psicológica e confiança;
- Baixa correlação entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento;
- O conflito ocorre mais entre a alta gerência do que em níveis hierárquicos mais baixos.

Níveis moderados de conflito de tarefa podem ser benéficos ao desempenho do grupo (quando o mesmo é mensurado em termos de desempenho financeiro ou qualidade da decisão), pois melhoram a qualidade da decisão graças à síntese das diversas ideias e opiniões que surgem do conflito, que são geralmente superiores às perspectivas individuais (DE WIT; GREER; JEHN, 2012; JEHN, 1995; JEHN; MANIX, 2001). Em relação à gestão de canais, Bradford e Weitz (2009) notam que os efeitos positivos do conflito de tarefa existem porque ele oferece um meio para que compradores e vendedores identifiquem e discutam perspectivas alternativas e removam impedimentos para o trabalho conjunto efetivo.

Já em relação à negociação, embora Fisher, Ury e Patton (1994) não utilizem os termos conflito de relacionamento e conflito de tarefa, eles os abordam no primeiro princípio de seu método: separe as pessoas dos problemas. “O método da negociação baseada em princípios é rigoroso quanto aos méritos e brando com as pessoas” (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 16). Resumidamente, tal princípio pode ser sintetizado da seguinte maneira: evite o conflito de relacionamento e seja gentil com os outros, porém não ceda ao primeiro sinal de conflito de tarefa; o explore até encontrar uma solução benéfica às partes envolvidas.

Embora não faça distinção sobre os diferentes tipos de conflito, a curva geral de conflito e eficiência do canal de Rosenbloom (2014) ilustra bem o efeito do conflito de tarefa.

Observando o eixo de Nível do Conflito, três momentos distintos são percebidos. O primeiro, de 0 a C1, sugere uma faixa de tolerância na qual os níveis de conflito não interferem na eficiência do canal. O segundo momento, na faixa que compreende de C1 a C2, o conflito tem um efeito positivo sobre a eficiência do canal. O terceiro e último momento, de C2 em diante, mostra que o aumento no nível de conflito provoca uma menor eficiência de canal. Um pouco de conflito estimula o processamento de informação, porém conforme o conflito se intensifica, o sistema cognitivo se fecha, o processamento de informações é impedido e o desempenho da equipe entra em xeque (DE DREU; WEINGART, 2003).

Figura 4 – Conflito e eficiência do canal

Fonte: Rosenbloom (2014)

O negociador experiente aproveitará o momento entre C_1 e C_2 para empregar uma estratégia colaborativa de negociação, para que aproveite junto com a outra parte o potencial desse momento para gerar soluções criativas e benéficas para ambos os lados. A partir do ponto em que o nível de conflito superar C_2 , o negociador hábil estará atento quanto ao possível prejuízo que o conflito pode trazer para a negociação e para o relacionamento, ponderando cuidadosamente a importância do resultado e do relacionamento para escolher sua estratégia de negociação. A temática “Estratégias de Negociação” será abordada no Capítulo 4.

A intenção de trazer contribuições das áreas de comportamento e psicologia organizacional sobre a temática de conflito é justificada pela observação de Bradford e Weitz (2009), pesquisadores da área de canais de distribuição que afirmam que, embora boa parte da literatura de canais trate o conflito como um resultado negativo dos relacionamentos, é importante entender que o conflito, quando efetivamente gerenciado, pode afetar positivamente o relacionamento comercial, sendo crucial para o sucesso de vendedores no desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos industriais.

Fisher e Brown (1990) notam que muitas pessoas são ensinadas, desde a mais tenra idade, de que é “feio” discutir, o que as leva a se sentirem desconfortáveis com qualquer tipo de conflito, e a acreditar que um bom relacionamento é aquele em que não há discordâncias. Essa visão negativa do conflito, carregada de conotações negativas, é refletida em muitas pesquisas sobre conflito, especialmente na literatura de negócios (MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996).

Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), Samaha, Palmatier e Dant (2011) e Zhang *et al.* (2016), por exemplo, veem em seus estudos o conflito como algo negativo, quando a outra parte está impedindo, bloqueando ou frustrando a empresa de atingir suas metas, devendo ser reduzido e evitado.

Para Hirshman⁶ (1970 apud DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 24), a supressão do conflito, associada à visão negativa do mesmo, é um sinal de que o relacionamento está perdendo sua vitalidade ou que as partes estão se separando sem explorar totalmente as promessas de sua associação.

Por outro lado, estudos como os de Eisenhardt, Kahwajy e Bourgeois (1997), Hagel e Brown (2005), Koza e Dant (2007) e Martinelli (2015) enxergam o conflito como natural e necessário para alcançar melhores resultados em um relacionamento, sendo uma oportunidade de entender melhor as necessidades e anseios do parceiro e também explicitar os próprios, numa tentativa de “aumentar o tamanho da torta” através de uma abordagem “ganha-ganha”.

Sendo os canais de distribuição o processo da cadeia de suprimentos onde a criação de valor é mais acentuada (KOZLENKOVA *et al.*, 2015), a visão positiva de conflito permite às empresas explorá-lo para alcançarem soluções que podem beneficiar a cadeia como um todo, através do “aumento da torta”, que nada mais é que o processo colaborativo de criação de resultados mutuamente benéficos a compradores e fornecedores (JAP, 1999).

Além disso, o conflito funcional, que Coughlan *et al.* (2012, p. 185) afirmam ser “[...] comum quando os membros do canal reconhecem a contribuição de cada um e compreendem que o sucesso de uma parte depende da(s) outra(s)”, faz com que os membros do canal, segundo esses autores:

- Comuniquem-se com mais frequência e eficácia;
- Estabeleçam válvulas de escape para expressar suas queixas;
- Analisem criticamente suas ações passadas;
- Formulem e apliquem uma divisão mais equitativa dos recursos do sistema;
- Desenvolvam uma distribuição de poder mais equilibrada em suas relações.

Em todos os aspectos administrativos, utilizam-se modelos mentais que se tornaram ultrapassados ou obsoletos, fato que exige dos profissionais a habilidade de escolher um modelo

⁶ HIRSHMAN, A. O. **Exit, Voice and Loyalty**. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

mental ou paradigma alternativo para se adaptar à nova realidade (BONCHEK, 2016). Considerando os benefícios do conflito funcional acima expostos, teve-se como propósito justificar a necessidade de serem levados em consideração os aspectos benéficos do conflito que, como Menon, Bharadwaj e Howell (1996) ressaltaram, têm sido consistentemente ignorados na literatura de negócios e que precisam ser incorporados no modelo mental dos profissionais da área para otimizar os resultados advindos do relacionamento comercial.

Os conflitos também podem ser analisados de acordo com suas fases. Conflitos em canais possuem uma natureza sistêmica, sendo necessário vê-los como uma sequência de esforços e eventos, de forma a levar os gestores do canal a considerar ações apropriadas durante os estágios iniciais de desenvolvimento do conflito, evitando um efeito bola de neve (ROSENBERG; STERN, 1970).

Para essa análise, será utilizado o modelo de Pondy, que é a abordagem dominante para descrever a evolução do conflito organizacional. As fases do modelo de Pondy (1967) são:

- Conflito latente: “O conflito latente surge quando as condições são propícias à disputa, mas a organização não tem consciência disso” (COUGHLAN *et al.*, 2012, p. 182). Essas condições incluem aspectos estruturais como competição por recursos escassos, por clientes num cenário multicanal, necessidade de autonomia do distribuidor em relação ao fabricante etc.;
- Conflito cognitivo: diz respeito a discordâncias entre parceiros comerciais sobre como alcançar objetivos mútuos e como resolver os desafios do negócio. Como é cognitivo, é desprovido de emoção, sendo a simples representação de uma discórdia (COUGHLAN *et al.*, 2012);
- Conflito afetivo: é definido como discrepâncias em assuntos não relacionados às tarefas do negócio, refletido por raiva e frustração em relação ao parceiro. Junto com o conflito cognitivo, constitui um estado intermediário entre as condições latentes e o conflito manifesto, explicado a seguir;
- Conflito manifesto: é expressado pelo comportamento nocivo, voltado a bloquear as iniciativas do parceiro e impedir que a outra parte atinja suas metas. Para Winsor *et al.* (2012), é o clímax do processo de conflito, podendo exibir comportamentos desde discussões leves até ações oportunistas, sabotagem e violência;

- Conflito residual (“*Conflict aftermath*”): é o período de resolução e restauração seguido do conflito manifesto (WINSOR *et al.*, 2012). Representa as hostilidades guardadas pelas partes, sendo um legado que é carregado em interações futuras entre as empresas.

Pondy (1992), revisitando o seu artigo seminal de 1967, afirma que as organizações são formadas por pessoas com tendências contraditórias (ex: aversos ao risco e propensos ao risco) e que, se não existem conflitos ativos entre esses polos opostos, um deles vai gradualmente se tornar o dominante, a diversidade do repertório comportamental disponível para a organização vai diminuir, a organização perderá sua capacidade de se adaptar à mudanças ambientais e correrá grande risco de fracassar eventualmente. Com esse argumento, o autor conclui: o conflito não é apenas funcional para a empresa, é essencial para sua própria existência.

2.1.2. INTERDEPENDÊNCIA

O processo de conflito é invasivo e penetrante em canais, sendo inevitável entre empresas que são funcionalmente interdependentes (LUSCH, 1976; ROSENBERG; STERN, 1970). De acordo com Zhang *et al.* (2016), a dependência é um critério útil para se avaliar um relacionamento por capturar as avaliações imediatas e as restrições estruturais em relação à determinado parceiro comercial. A interdependência funcional é uma característica marcante de canais de distribuição, e a presente subseção se encarregará de explicá-la.

As empresas se tornam interdependentes pois se engajam em trocas econômicas para obter recursos que estão fora de seu controle, mas que são essenciais para alcançar suas metas (GUNDLACH; CADOTTE, 1994). De acordo com Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), a estrutura de interdependência de um relacionamento díade abrange (1) a dependência de cada firma, (2) a magnitude da interdependência total entre as firmas e (3) o grau de assimetria de interdependência entre as firmas. Embora curta, essa definição da estrutura de interdependência entre as partes apresenta certa complexidade, tornando-se necessário explicar separadamente cada um dos pontos para garantir a clara compreensão desses conceitos.

- 1) Dependência: é a necessidade de manter o relacionamento com o parceiro para atingir suas metas. Pode ser analisada de acordo com a utilidade dos recursos que o parceiro oferece e com a dificuldade de substituir um membro do canal (REHME *et al.*, 2015);
- 2) Interdependência total: é a soma da dependência das duas firmas;
- 3) Assimetria de interdependência: é a diferença entre o quanto a firma depende do parceiro e o quanto o parceiro depende da firma.

Conforme aumenta a interdependência, as partes se tornam menos predispostas a instigar conflito, pois cada parceiro tem poder suficiente para prejudicar severamente o outro, causando perda a ambos os lados (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Geysken *et al.* (1996) afirmam ainda que o comprometimento dos membros do canal aumenta quando a interdependência total e a confiança aumentam, assim como quando a assimetria de interdependência diminui.

Embora a dependência não seja uma estratégia eficaz de construção de relacionamentos, uma alta dependência mútua pode melhorar o desempenho do relacionamento, sendo propícia para os membros do canal alcançarem conjuntamente altos níveis de valor agregado (BUCHANAN, 1993; HEIDE; JOHN, 1988; LUSCH; BROWN, 1996; PALMATIER *et al.*, 2006). Parceiros comerciais são relutantes em serem mais dependentes da outra parte do que ela é deles por acreditar que a parte menos dependente fique menos motivada para evitar conflitos. Para Heide e John (1988), um parceiro é mais dependente do outro quando:

- 1) Os resultados obtidos de um relacionamento são importantes ou altamente valorizados;
- 2) Os resultados de um relacionamento são comparativamente maiores ou melhores que os resultados disponíveis em relacionamentos alternativos;
- 3) A empresa tem poucos parceiros comerciais;
- 4) Menos parceiros potenciais estão disponíveis.

Embora as empresas hesitem em serem a parte mais dependente de um relacionamento, Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) sugerem que talvez valha a pena as empresas tolerarem uma posição de dependência relativa em um relacionamento altamente interdependente, buscando enfatizar o valor agregado único que elas geram umas para as outras (de forma a tentar equilibrar a dependência entre as empresas). A sugestão dos autores baseia-se no resultado da pesquisa que realizaram, de que relacionamentos altamente interdependentes têm maiores chances de durar e se transformarem na base da vantagem competitiva sustentável das empresas, mesmo que algum nível de assimetria persista.

Conforme será visto em maiores detalhes no capítulo de Negociação, a dependência de uma empresa está diretamente relacionada à sua MAANA. Quando em uma negociação, é crucial saber quais as opções alternativas que se tem caso não seja possível entrar em um acordo. A MAANA protege os negociadores de terem que aceitar termos deveras desfavoráveis, e serve como um padrão de comparação para decidir se entrar em acordo com a contraparte é a melhor decisão a ser tomada (FISHER; URY; PATTON, 1994).

A MAANA confere poder aos negociadores justamente por diminuir sua dependência relativa aos seus parceiros comerciais. De acordo com Malhotra (2015), pesquisas e experiência sugerem que pessoas que entram em uma negociação consumadas pela pergunta “O que acontecerá comigo caso não consiga um acordo?” obtém piores resultados do que aqueles que focam no que aconteceria com o outro lado, caso eles não conseguissem o acordo.

2.1.3. PODER

Dentre os aspectos comportamentais de canais de distribuição aqui analisados, o poder é sem dúvida o mais controverso. A palavra poder por si só já transmite uma ideia de superioridade, exercício de controle, autoridade, entre outras conotações negativas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Tais definições fazem injustiça à palavra, conferindo-lhe um caráter negativo que não é – necessariamente – verdadeiro. O trecho a seguir servirá para dissociar o termo de opiniões equivocadas.

Afinal, o poder é bom ou ruim? Como um martelo, ele é uma ferramenta. E uma ferramenta é neutra. Podemos julgar como alguém usa uma ferramenta, mas, nesse caso, estamos decidindo se o uso é bom ou ruim. O poder não passa de um instrumento. Seu valor é neutro (COUGHLAN *et al.*, 2012, p. 148).

Ceteris paribus, cada membro do canal de distribuição buscaria seu próprio lucro. Assim, o poder aparece como um meio de um dos parceiros convencer o outro a mudar o que está inclinado a fazer, podendo essa mudança ser para o bem do sistema como um todo ou apenas em nível individual (COUGHLAN *et al.*, 2012). O poder pode então ser empregado tanto para se defender de influências oportunistas da outra parte, quanto para promover melhoras para o canal em sua completude.

A definição operacional do poder de um membro do canal é a sua habilidade de controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro membro, em um outro nível de distribuição; para esse controle se qualificar como poder, ele deve ser diferente do nível de controle sobre a própria estratégia de marketing por parte do membro influenciado (EL-ANSARY; STERN, 1972).

Essa mudança de comportamento exercida pelo poder, no entanto, não acontece de maneira uniforme. Há a necessidade de distinguir os diferentes tipos de poder para poder levar em consideração seus efeitos discrepantes (FRENCH; RAVEN, 2004).

Quadro 2 – Tipos de poder e suas implicações em canais de distribuição

PODER	A QUE SE REFEREM	ALGUNS EXEMPLOS/CANAIS	PROBLEMAS
Poder de coerção (uso: -)	Procedimento de ameaça devido à capacidade de um membro do canal punir outro. Baseia-se na magnitude da punição e na credibilidade da mensagem de ameaça. Se o membro ameaçado percebe que custos de não concordar são maiores que custos de concordar.	<ul style="list-style-type: none"> Descontinuar vendas a um distribuidor que tem performance fraca em serviços ou que dá descontos em preço não autorizados. Recusar a negociar. Ameaça a descontinuar devido a uso de fornecedores não autorizados. Ameaçar fazer integração vertical Forçar linha completa de produtos Adicionar outro distribuidor para a área. Permitir vendas diretas (ou via web) Estimular os canais via mercados "negros". 	<ul style="list-style-type: none"> Uso contínuo pode levar a problemas legais. Gerar associativismo para contrabalançar. Aumentar o nível de conflitos no canal. Diminuir a troca de informações. Custos elevados e risco de perda da rede ou do fornecedor. Diminui propensão a relacionamentos de longo prazo.
Poder pela compensação (recompensa) (uso: +)	Possíveis prêmios para membros contribuírem para estabelecer o poder e trabalharem conforme o estabelecido.	<ul style="list-style-type: none"> Compensar força de vendas. Oferecer descontos no preço de acordo com a performance. Oferecer garantia de fornecimento de produtos em falta. 	<ul style="list-style-type: none"> Pode ser difícil distinguir entre esta e a coerção, dependendo da forma como foi usada. Pode ser limitado à área geográfica, ou à disponibilidade de "prêmios". Perceber a oferta como indicativo de performance fraca. Retornos decrescentes: acostumam a novos padrões.
Poder de referência (uso: +)	Imagem da empresa ou marcas conquistadas contribuem para este poder. Existe um desejo de ser identificado a este membro do canal.	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer marca forte. Ter presença nacional ou global. Gerar fidelidade à loja. Gerar fidelidade à marca própria. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiança abalada no caso do uso errôneo da imagem e da marca.
Poder de conhecimento ("expertise") (uso: +)	Uso do conhecimento do sistema de operações, tais como conhecimento do mercado, conhecimento em técnicas de promoção no ponto de venda e outras.	<ul style="list-style-type: none"> Gerar alta economia de escala. Criar estrutura de custo do negócio. Ter capacidade de aprendizado e treinamento. Ter conhecimento em localização. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiança abalada no caso de erros no conhecimento e sugestões dadas através deste.
Poder de persuasão (uso: +)	Apelo racional com base em tamanho, posição financeira, conhecimento e concentração. Não é em ameaças, mas no seu papel como líder.	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências ou pedidos Ter espaço nas prateleiras Dividir o mercado Centralizar compras Cobrar por espaço 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas éticos. Problemas legais.
Poder legítimo (uso: + ou -)	Garantido por contrato. Existe reconhecimento por parte do canal que existe o poder	<ul style="list-style-type: none"> Usar franquias e outras formas de contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de pensar que antiga estrutura vertical se comporta da mesma forma que estrutura contratual. Todos os problemas de contratos incompletos.
Poder de informação (uso: + ou -)	Dados sobre custos e vendas e preços usados para influenciar a negociação	<ul style="list-style-type: none"> Todas as fontes de informação que oferecem assimetria e vantagens Exemplo: dados escaneados 	<ul style="list-style-type: none"> Pode ficar restrito a esta habilidade, que pode não ser sustentável. Problemas éticos e de corrosão do relacionamento.

Fonte: Neves (1999, p. 128)

Embora seja encontrada na literatura uma riqueza de definições de poder⁷, é apresentada no quadro 2 a síntese dos poderes nos canais de distribuição feita por Neves (1999), que distingue os poderes, suas definições, suas aplicações em canais e, finalmente, os problemas relacionados a seu uso. O motivo da escolha do trabalho de Neves (1999), em detrimento de outros, decorre do fato de sua revisão ter se baseado na literatura de canais de distribuição, foco da presente dissertação.

Entretanto, é válido notar que Neves (1999) foca majoritariamente em poderes circunstanciais, peculiares à relação entre A e B. Excetuando-se o “Poder de Persuasão”, todos os demais poderes são circunstanciais, ou seja, dependem do momento, da situação, do tipo de negociação etc. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Poderes de persuasão, moralidade, atitude e persistência são, segundo esses autores, poderes pessoais natos que estarão presentes em qualquer situação, independente do papel, conhecimentos e habilidades do negociador.

A atenção à presença dos múltiplos poderes em um relacionamento é de grande importância para a condução das negociações. A pesquisa de Galinsky *et al.* (2010) revela que o poder está associado à uma redução da compreensão de como outros indivíduos veem, pensam e se sentem em relação ao mundo, tornando o seu detentor menos propenso a entender a perspectiva da contraparte e a detectar seus estados emocionais, o que pode vir a inspirar inimizade, amargura e revolta.

As empresas devem entender seus parceiros em todos os aspectos, incluindo a compreensão das fontes, desequilíbrios e consequências do poder, de forma que o uso mais benéfico desse poder possa ser direcionado para alcançar melhor desempenho para toda a cadeia de suprimentos e satisfação dos membros, uma vez que o poder tem o potencial de melhorar não apenas o resultado da negociação, mas também do relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

O aproveitamento do potencial do poder para melhorar o relacionamento e o resultado requer mais uma consideração. Para extrair o máximo de seu poder potencial, Fisher, Ury e Patton (1994) recomendam a utilização de cada fonte de poder com harmonia, utilizando cada fonte para reforçar a outra. Esses autores afirmam que um erro comum que os negociadores cometem é utilizar exclusivamente a sua fonte de poder mais forte, o que pode depreciar o poder persuasivo dos argumentos do negociador, que poderia alcançar um resultado superior caso

⁷ Para mais definições de poder, o autor recomenda a leitura de Martinelli e Almeida (1997), onde os poderes são divididos em pessoais e circunstanciais, e múltiplas definições são apresentadas.

mostrasse um respeito maior à relação e reforçasse a comunicação bilateral, argumentasse que a oferta atende os interesses da outra parte etc.

Para Tracy (2015), na maioria das vezes temos mais poder em uma negociação do que imaginamos: mesmo quando sentimos que a outra parte tem o poder, pode ser que tenhamos algo que eles queiram e que pode reequilibrar o poder a nosso favor. Essa consideração de Tracy (2015) é importante para casos onde o negociador esteja próximo de desistir do acordo, ou até mesmo pronto para ceder a um acordo desinteressante para sua parte, pois mantém a porta da criatividade aberta para o alcance de soluções inovadoras.

2.1.4. INJUSTIÇA PERCEBIDA

Em qualquer sistema social, uma atmosfera de frustração prevalece quando um – de vários – componentes interdependentes percebe o outro impedindo o alcance de suas metas e seu desempenho efetivo, segundo Rosenberg e Stern (1971). Atos injustos geralmente incitam uma reação maior do que outras atividades negativas por causa da motivação emocional de punir parceiros injustos (SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011).

“Se pretendemos alcançar um resultado que satisfaça aos interesses de ambos, pelo menos num nível aceitável, e que pareça justo às duas partes, precisamos entender os interesses, as concepções e a noção de justiça um do outro” (FISHER; BROWN, 1990, p. 26).

Boa parte da literatura sobre justiça em relacionamentos interorganizacionais (IOR) se apoia sobre a Teoria da Equidade, que sugere que as empresas devem receber benefícios ou recompensas com base no grau de participação nos fluxos de marketing e no valor criado por essa participação, pois elas comparam a proporção do resultado que receberam com a dos demais parceiros, de acordo com a participação de cada um (COUGHLAN *et al.*, 2012; SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011).

Griffith, Harvey e Lusch (2006) argumentam que atitudes e comportamentos relacionais são estimulados via justiça percebida, e que a sanção de políticas justas ajuda o membro a reter e proteger seu poder. O desenvolvimento teórico do constructo justiça inclui quatro dimensões (LIU *et al.*, 2012):

- Justiça distributiva: existe quando a pessoa percebe a proporção entre seus resultados e seus esforços como igual à proporção dos outros envolvidos;

- Justiça processual: foca na reação das pessoas quanto aos procedimentos utilizados para solucionar disputas e alocar resultados;
- Justiça interpessoal: concentra-se nas percepções de justiça em consideração ao tratamento pessoal e conduta durante as interações;
- Justiça informacional: centra-se nas preocupações com a justiça em relação à comunicação franca de informações.

A presença da percepção da injustiça indica que a outra parte agiu com uma motivação negativa subjacente, de forma que uma parte passa a enxergar a outra como mais responsável e culpada pelos conflitos subsequentes, estimulando a emergência de emoções negativas como a raiva e aumentando a severidade da resposta ao conflito, especialmente em relacionamentos que se encontram em um estado mais desenvolvido (GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006; SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011; ZHANG *et al.*, 2016). Percebe-se então uma clara associação entre a injustiça percebida e conflito residual, devido à retenção das hostilidades guardadas pelas partes que será carregada nas interações futuras entre elas.

De acordo com Samaha, Palmatier e Dant (2011), a injustiça modera os efeitos negativos de conflitos e oportunismo em comportamentos relacionais (cooperação e flexibilidade), de forma que o conflito e o oportunismo podem ser muito mais prejudiciais ao relacionamento com o canal quando são acompanhados por percepções de injustiça. Além disso, o efeito negativo direto da percepção de injustiça nos comportamentos relacionais e, consequentemente, no desempenho financeiro, é similar ou até maior que os efeitos de conflito e oportunismo.

Devido aos efeitos nocivos da percepção de injustiça no relacionamento, Liu *et al.* (2012) encorajam as empresas a endossar as quatro dimensões de justiça no gerenciamento de relacionamentos, em especial as justças processuais e informacionais, que têm os efeitos mais fortes sobre os comportamentos e o desempenho do relacionamento.

As percepções mútuas de justiça processual possibilitam que compradores e fornecedores estabeleçam um entendimento comum sobre as metas, normas e reciprocidade entre as partes (LARSON, 1992). Há amplo consenso de que as normas relacionais que caracterizam a troca têm um papel fundamental em determinar os comportamentos e ações dos parceiros ao longo dos episódios de conflito, mitigando os efeitos deste (LENGERS; DANT; MEISENBERG, 2013).

As normas relacionais refletem a história de interação entre os parceiros e geram expectativa sobre o comportamento dos mesmos, e uma de suas peculiaridades é facilitar a tomada de

decisão por meio da prescrição de comportamentos direcionados à manutenção do relacionamento e a repressão de comportamentos promovedores dos interesses pessoais (HEIDE; JOHN, 1992; ZHANG *et al.*, 2016). Para Zhou *et al.* (2015), as empresas podem desenvolver fortes normas relacionais com parceiros comerciais para facilitar transações ganha-ganha que encorajam a busca mútua de metas e que refutam o comportamento oportunista.

Com isso, encerram-se as discussões sobre os aspectos comportamentais em canais de distribuição, para que finalmente possa ser abordado o tema relacionamento. As normas relacionais serão abordadas junto com constructos fundamentais de IOR no capítulo seguinte, onde serão exploradas as variáveis que interferem nos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, possibilitando o entendimento final de como as estratégias de negociação podem auxiliar na maximização dos resultados do relacionamento para as empresas.

3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Relationship marketing at its best is a philosophy, not just a strategy, a way of thinking about customers, marketing and value creation, not just a set of techniques, tools and tactics. Relationship marketing is holistic, a sum of integrated parts that drive a firm's marketing competencies (BERRY, 2002, p. 73).

Leonard L. Berry, autor da citação que abre este capítulo, foi o responsável por cunhar o termo marketing de relacionamento (“*relationship marketing*”) em 1983. Todavia, embora o termo tenha surgido apenas no início da década de 80, o fenômeno em si – uma abordagem de relacionamento para cuidar das interações com os clientes – é tão antigo quanto a história do comércio (GRÖNROOS, 2004).

O marketing de relacionamento é uma área de rápido desenvolvimento dentro dos estudos em marketing, de forma que sua recente proeminência é facilitada pela convergência de diversos outros paradigmas tanto do marketing como do direito, economia e psicologia social, sendo os mais notórios exemplos a Ciência Política, Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos, Normas Relacionais, Poder-Dependência etc. (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; ROCHA; LUCE, 2006; SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015).

Tamanha pluralidade de teorias cultivou um solo fértil para o aparecimento de diferentes escolas de pensamento acerca do marketing de relacionamento. Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) enxergam três escolas distintas: a Nórdica, focada no uso de serviços para melhorar a qualidade do relacionamento; o IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) Group, que estuda as interações entre as empresas como parte de um fluxo contínuo de engajamento, principalmente através do método de estudos de caso; e a Anglo-Australiana, baseada em qualidade e serviço, com uma abordagem de entrega de valor crescente ao cliente, num relacionamento duradouro com a empresa.

Para Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005), a maioria dos pesquisadores está de acordo com as duas primeiras escolas, Nórdica e IMP Group. A partir desse ponto, opiniões divergem. Grönroos (1997) propõe a existência de uma escola Norte-Americana, Ballantyne (1994) enxerga duas correntes americanas, e Rocha e Luce (2006) identificam a escola de Emory, liderada pelos pesquisadores do *Center for Relationship Marketing*, para citar apenas alguns exemplos.

A amplitude de opiniões sobre as diferentes escolas de marketing de relacionamento – e sobre o que é estudado por cada uma – dá suporte à afirmação de Sheth, Parvatiyar e Sinha (2015), que sugerem que as fundações conceituais sobre o tema ainda não estão perfeitamente desenvolvidas. Por ser um tema relativamente novo, é esperado que múltiplas visões surjam até que a teoria atinja sua maturidade, momento no qual apenas as escolas com forte embasamento teórico e empírico sobreviverão.

Para Sheth e Parvatiyar (1995), o desenvolvimento do marketing de relacionamento significou uma alteração drástica nos axiomas do marketing: a competição e o conflito migraram para a cooperação mútua, enquanto a independência e a escolha foram substituídas pela interdependência mútua.

E não foram apenas os axiomas do marketing que foram desafiados pelo marketing de relacionamento: os próprios paradigmas do pensamento de marketing tiveram que ser repensados. Para completo entendimento do que significaram essas mudanças, é apresentada uma definição do que é um paradigma.

A vida das pessoas e das organizações é regrada e delimitada por determinados paradigmas. Um paradigma é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. [...] Ele funciona como um modelo, como um padrão que define o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 1996, p. 21 e 22).

Uma mudança drástica ocorreu sobre a percepção do que são os fundamentos do marketing. O conceito do mix de marketing, ou 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), foi uma visão dominante que prevaleceu durante décadas, sendo até hoje estudado e apresentado em livros-texto sobre marketing. Para Grönroos (1994), questionar os 4 Ps como o alicerce básico do pensamento em marketing era considerado tão herético quanto foi para Copérnico afirmar que a Terra girava em torno do Sol, de forma que a prática de marketing estava se tornando uma mera aplicação de ferramentas ao invés de uma exploração genuína da natureza dos relacionamentos entre as empresas e da preocupação sincera com as necessidades e desejos reais dos clientes.

Paradigmas ganham status porque são mais bem-sucedidos que seus concorrentes em resolver alguns problemas que um grupo de praticantes reconhece como críticos, mas os grandes progressos de uma ciência ocorrem quando esses paradigmas estabelecidos são desafiados e substituídos por outros novos (KUHN, 1970).

A visão do marketing como um processo interativo num contexto social, onde a construção e a manutenção dos relacionamentos são pilares fundamentais, representa um novo paradigma do pensamento em marketing (GRÖNROOS, 1994). No marketing tradicional, a solução para o cliente é um produto na forma de um bem físico ou de um serviço, sendo o produto o núcleo do mix de marketing, enquanto no marketing de relacionamento a solução é o próprio relacionamento, com foco na forma como ele funciona e cria valor e satisfação das necessidades do cliente (GRÖNROOS, 2004).

O desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes não deve ser visto como um simples adendo à gestão do mix de marketing. O marketing de relacionamento representa uma abordagem diferente nas trocas comerciais. Embora o marketing transacional possa ser justificado em alguns casos, IOR fortes – preconizados pelo marketing de relacionamento – melhoram as vendas e os lucros diretamente, tendo também o potencial de expandir mercados, reduzir custos e aumentar a inovação (JACKSON, 1985; PALMATIER *et al.*, 2006, PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). O *continuum* entre as estratégias de marketing transacional e marketing de relacionamento é apresentado na tabela 1 a seguir⁸.

Tabela 1 – O *continuum* da estratégia de marketing

<i>Continuum da estratégia</i>	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Perspectiva temporal	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função do marketing dominante	Mix de marketing	Marketing interativo (com apoio do mix de marketing)
Elasticidade do preço	Clientes tendem ser mais sensíveis	Clientes tendem a ser menos sensíveis
Dimensão dominante da qualidade	Qualidade do output (qualidade técnica) é dominante	Qualidade das interações (qualidade funcional) cresce de importância e pode se tornar dominante
Medida de satisfação do consumidor	Monitoramento do <i>market share</i> (abordagem indireta)	Gestão da base de clientes (abordagem direta)
Sistema de informação do consumidor	Pesquisas de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistema de <i>feedback</i> do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Importância estratégica da interface é nula ou limitada	Importância estratégica da interface é substancial
Papel do marketing interno	Importância nula ou limitada para o sucesso	Importância estratégica substancial para o sucesso
<i>Continuum do produto</i>	Bens de consumo	Bens duráveis Bens industriais Serviços

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Grönroos (1994)

⁸ Para os que desejam conhecer mais a fundo as diferenças entre transações discretas (associadas ao marketing transacional) e trocas relacionais (associadas ao marketing de relacionamento), recomenda-se a leitura da comparação entre as duas feita por Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 13).

É interessante notar que o marketing de relacionamento não refuta certas contribuições do marketing transacional: como é possível ver na tabela 1, o mix de marketing apóia o marketing de relacionamento. Tal fato é comum nas mudanças de paradigmas, pois essas mudanças sempre preservam parte do paradigma que deixou de funcionar; essa preservação recebe o nome de realizações permanentes (AGUIAR *et al.*, 2015). A figura 5 ilustra esse acontecimento.

Autor: Aguiar *et al.* (2015)

Fez-se necessária a apresentação do conceito de paradigma nesta seção para demonstrar a origem do pensamento em marketing de relacionamento. O marketing transacional, paradigma dominante durante décadas, apresenta características do pensamento cartesiano, como a fragmentação da realidade em transações únicas entre comprador-vendedor e a desconsideração das variáveis sociais. Atualmente, os clientes não buscam apenas bens ou serviços oferecidos pelo marketing transacional, e sim ofertas mais holísticas que incluem desde informação sobre como utilizar o produto da melhor forma, até soluções de entrega, instalação, manutenção e atualização das soluções que eles compraram (GRÖNROOS, 2004).

O marketing de relacionamento, por sua vez, tem uma orientação sistêmica, tornando possível a inclusão de todos os atores relevantes e das influências ambientais no processo de marketing (GRÖNROOS, 1994). Para Aguiar *et al.* (2015), o paradigma sistêmico é uma abordagem que enxerga o foco do problema como um todo inter-relacionado, cujas soluções empregadas para resolvê-lo afetam não somente uma parte da organização, e sim ela em sua completude.

IOR são sistemas de ação social nos quais o comportamento entre os membros, que possuem Weltanschauungen⁹ (W) variadas e variáveis, é voltado para alcançar objetivos coletivos e

⁹ Para Martinelli (2015, p. 218), “a preocupação com as diferentes W – visões de mundo ou cosmovisões – dos participantes, é um aspecto fundamental, que deveria ser incorporado aos enfoques de negociação”.

individuais, também variados e variáveis (VAN DE VEN, 1976; DONAIRES; MARTINELLI, 2015). Dwyer, Schurr e Oh (1987) afirmam ser esperado que participantes de trocas relacionais se engajem em trocas sociais e desenvolvam satisfações não-econômicas, pessoais e complexas, fatores que transcendem o paradigma do marketing transacional e revelam a necessidade do pensamento sistêmico.

O pensamento sistêmico permite a análise das partes em relação ao todo, revelando um conhecimento com propriedades novas; além disso, também possibilita a compreensão do todo, evidenciando um outro conhecimento com propriedades inéditas (AGUIAR *et al.*, 2015). Em virtude desse caráter do pensamento sistêmico, o presente estudo buscará analisar, além da díade fornecedor-distribuidor, o histórico do relacionamento entre eles, a negociação intradepartamental (por parte do fornecedor) e, finalmente, o relacionamento do distribuidor com outros fornecedores, visando produzir conhecimento acerca das partes em relação ao todo e, finalmente, a compreensão desse todo.

As subseções seguintes analisarão aspectos-chave de IOR, buscando uma sólida fundamentação teórica para o alcance dos objetivos propostos por essa pesquisa. Dessa forma, serão tratados a seguir os temas de histórico do relacionamento, relacionamento com fornecedores alternativos e principais constructos necessários para analisar IOR.

3.1. HISTÓRICO DO RELACIONAMENTO

Por que as empresas se engajam em relacionamentos umas com as outras? Ao se envolver em IOR, as empresas perdem parte de sua liberdade – mesmo que elas prefiram manter controle sobre seus domínios – e têm que investir seus escassos recursos e energia para desenvolver e manter relacionamentos com outras organizações, ainda que retornos potenciais desses investimentos sejam incertos ou intangíveis na maioria das vezes (VAN DE VEN, 1976).

Os IOR criam valor adicional para ambas as partes do relacionamento através da alavancagem dos recursos e capacidades das empresas, explorando suas complementariedades e melhorando a resposta delas a entrada no mercado, mudanças de mercado, adaptação dos processos produtivos, suprimento de produtos, acesso à novas tecnologias etc. (CLARO; CLARO, 2010; GRÖNROOS, 2004; JAP; ANDERSON, 2007; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; WU; WU, 2015).

Hakansson e Snehota (1990) entendem que os IOR são uma “*quasi-organização*” que é maior que a simples soma de seus elementos devido às ligações, laços e vínculos existentes, e que

permite que as empresas desempenhem atividades e utilizem recursos que nenhuma delas conseguiria realizar de forma independente. Para esses autores, embora o relacionamento entre as empresas não se torne automaticamente uma “*quasi-organização*”, o potencial está sempre lá, e o que elas podem alcançar juntas depende de como o relacionamento se desenvolve.

Invariavelmente, o relacionamento muda ao longo do tempo. Interações entre fabricantes e distribuidores ocorrem em um contexto relacional, uma história de interações passadas que colorem e moldam as percepções, intenções e atitudes de cada parte (JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999). A qualidade do relacionamento, entendida como a dinâmica da formação de qualidade de longo prazo em relacionamentos contínuos com os clientes, é percebida durante as interações por ambos os lados, capturando a essência do marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 2003; JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999).

Curiosamente, segundo Sheth, Parvatiyar e Sinha (2015), poucas pesquisas em MR são voltadas aos processos de melhoria e evolução do relacionamento, e as poucas existentes geralmente analisam o relacionamento de forma homogênea, como se eles respondessem a iniciativas de MR de maneira similar, independente dos estágios em que se encontra o relacionamento (ZHANG *et al.*, 2016).

Com o intuito de cobrir esse *gap* e avançar a literatura, Zhang et al. (2016) aplicaram um modelo oculto de Markov em uma base de dados longitudinal de seis anos que continha os relacionamentos de uma empresa listada na Fortune 500 com 552 de seus distribuidores. O resultado da pesquisa pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 6 – Visão geral dos estados do relacionamento e seus mecanismos de migração

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Zhang *et al.* (2016)

Quadro 3 – Insights gerenciais sobre estratégias de MR dinâmico

Estado relacional	Peculiaridades do estado relacional	Estratégias de migração do MR dinâmico	Resultados
Transacional	• A maior parte dos novos clientes começa nesse estado (duração média do relacionamento: 3,9 anos)	• <i>Checar periodicamente</i> : esses clientes se beneficiam de visitas periódicas de um representante; não assuma que é negócio como de costume	• <i>Maior crescimento das vendas</i> : a movimentação de um estado transacional para um transicional pode aumentar as vendas em 400-500%, criando 23% de crescimento anual nas vendas da nossa amostra
	• Constitui 50% ou mais do portfólio do cliente; baixo engajamento além das transações; baixos níveis de vendas e do crescimento de vendas	• <i>Utilize vendas internas</i> : os clientes podem ser alvos férteis para o crescimento das vendas internas através da oferta de produtos e serviços que aumentem o valor potencial da firma para o cliente	• <i>Menos clientes danificados</i> : mitiga a probabilidade de 15% de danificar um relacionamento
	• Baixos níveis de confiança, comprometimento, normas e dependência		
Transicional	• Surge exclusivamente de relacionamentos transacionais; maior crescimento de vendas (mais de três vezes o crescimento médio das vendas de nossa amostra); nível de vendas intermediário	• <i>Dedicar gerentes de conta</i> : o alto potencial desses clientes requer linhas dedicadas para comunicação, assim como entendimento da evolução das necessidades dos clientes, para combater propostas competitivas	• <i>Maiores tamanhos de conta</i> : converter clientes transacionais em comunais aumenta em média o tamanho das contas em 33% (>US\$200.000,00/ano) na nossa amostra
	• Aproximadamente um de dez clientes fazem parte dessa porção ativa e de "alta manutenção" do portfólio de clientes com alto potencial para o estado comunal	• <i>Investir em infraestrutura</i> : deve-se considerar a alocação de recursos específicos para clientes transacionais. Isso ajuda os clientes a atingir seu potencial, assim como aumenta os custos de troca através de dependências estruturais	• <i>Aumento da lealdade do cliente</i> : clientes no estado comunal têm uma probabilidade 140% maior de se manterem bons clientes no ano seguinte do que clientes no estado transicional
	• Níveis intermediários de confiança, comprometimento e normas; baixos níveis de dependência		
Comunal	• Os maiores, mais lucrativos e mais antigos clientes; originários principalmente do estado transicional; maior receita (30% maior que as contas médias), com um crescimento alto e estável	• <i>Evite negligência involuntária</i> : mantenha uma comunicação diligente e avaliação regular dos recursos dedicados a esses clientes; não se acomode e veja o negócio com eles como garantido	• <i>Maior lucratividade</i> : o aumento e a manutenção dos clientes comunais está associado à maior lucratividade através da capitalização das oportunidades criadoras de valor no canal. O aumento de 1% no número de clientes comunais se traduz em um aumento de US\$ 4,5 mi nas receitas de nossa amostra
	• Constituem, aproximadamente, os 20% do portfólio do cliente que geram 80% das vendas	• <i>Evite traições ativamente</i> : avalie com frequência negociações e contratos previamente, buscando por potenciais áreas de conflito, e também verifique a justiça dos procedimentos do negócio após sua realização, em adição à distribuição dos lucros	• <i>Amortização dos custos</i> : clientes comunais aumentam a lucratividade por terem relacionamentos mais longíquos que amortizam os custos dos investimentos do vendedor
	• Relacionamento de longo prazo completamente interligado, com altos níveis de confiança, comprometimento, normas e dependência		
Danificado	• Constitui de 10-15% do portfólio do cliente; tamanho de conta médio; crescimento de vendas negativo	• <i>Mudança de curso</i> : designe um novo representante ou um especialista em recuperação de contas para reavaliar os termos dos negócios e encorage a identificação de áreas de conflito e/ou injustiça	• <i>Reputação melhorada</i> : recuperar relacionamentos danificados reduz o boca-a-boca negativo de clientes irritados, melhora a habilidade da empresa de atrair novas contas e oferece uma oportunidade para aprender com os erros
	• Metade dos novos relacionamentos danificados é formada por relacionamentos comunais que transicionaram para esse estado por causa de conflito ou sentimentos de injustiça	• <i>Compromisso</i> : se for justificável, ofereça concessões para aliviar o conflito e os sentimentos de injustiça. Isso pode ser particularmente importante para clientes que eram comunais	• <i>Redução do abandono de clientes</i> : em média, é cinco vezes mais caro adquirir um novo cliente do que manter um atual, e uma redução de 5% do abandono pode aumentar os lucros em 25% ou mais
	• Os níveis mais baixos de confiança, comprometimento e normas; alta dependência; provável abandono caso parceiros alternativos estejam disponíveis		

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Zhang *et al.* (2016)

Estão representados na figura 6 quatro estados relacionais e cinco mecanismos de migração. O quadro 3 a seguir encarrega-se da função de detalhar as particularidades de cada estado e quais ações de MR são mais efetivas para a evolução do relacionamento ou ainda para evitar ativamente sua deterioração.

Os estados positivos de relacionamento encorajam o desenvolvimento de propósitos compartilhados, valores, expectativas e oportunidades de criação de valor, e neles se espera que quatro variáveis relacionais (confiança, comprometimento, dependência e normas relacionais) estejam em crescimento, mesmo que em taxas diferentes (ZHANG *et al.*, 2016).

O estado danificado, entretanto, é um indicativo de que o relacionamento está sujeito ao término nos períodos subsequentes caso deixe de haver interdependência entre os parceiros e um substituto seja encontrado, de acordo com Zhang *et al.* (2016). O desempenho do relacionamento em um estado negativo pode apresentar níveis tanto baixos quanto altos, sendo geralmente determinados pelos níveis de dependência entre as empresas (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015).

Quanto aos cinco mecanismos de migração, três são positivos (exploração, doação e recuperação) e dois negativos (negligência e traição). Eles são explorados em mais detalhes a seguir, com base no artigo de Zhang *et al.* (2016):

- **Exploração:** as repetidas interações ajudam a criar as normas, cruciais para o desenvolvimento do relacionamento; o desempenho evolui através de vínculos mais fortes criados pelo comprometimento e confiança (MORGAN; HUNT, 1994); disposição em compartilhar recompensas e custos conforme os laços relacionais se fortalecem (JAP; GANESAN, 2000); identificação de oportunidades para criar valor e criação de normas para compartilhá-lo são aspectos chave deste mecanismo;
- **Doação:** evolução contínua nos níveis de confiança, comprometimento e normas relacionais; a variável chave deste mecanismo é a dependência, que "prende" o parceiro e evita que ele busque outras alternativas; acontece quando o vendedor pode oferecer benefícios dificilmente ofertados por outras fontes (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001); investimento de tempo, esforço e recursos para fortalecer o relacionamento e alavancar a criação de valor (PALMATIER *et al.*, 2006);
- **Recuperação:** necessita de uma melhora substancial em comprometimento, confiança e normas relacionais, já que provavelmente o único fator que tenha impedido a dissolução do relacionamento tenha sido a dependência; a comunicação ajuda a

identificar oportunidades e a promover o fortalecimento da relação, tendo também um papel crucial em identificar e solucionar as principais causas dos conflitos e inequidades; uso de concessões para atacar a inequidade;

- **Negligência:** mecanismo passivo, porém negativo, que captura um padrão de declínio que se deve mais à desatenção do que em atividades negativas pró-ativas; os baixos níveis de comunicação reduzem a confiança, o comprometimento e as normas relacionais, porém geralmente não afetam a dependência; a redução dos investimentos por parte do vendedor removem os recursos necessários para criação de valor e sinalizam uma falta de motivação relacional (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997); maiores chances do relacionamento migrar de um estado mais desenvolvido para um estado neutro, uma vez que os fatores que ajudaram a desenvolver inicialmente o relacionamento são removidos;
- **Traição:** além da negação passiva, envolve ações propositas (ou ações inadvertidas percebidas como propositas) que diminuem as variáveis relacionais de maneira significativa e imediata (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001); geralmente é acompanhado de fortes reações emocionais e desejo de punição por considerar a ação do agressor como injusta (SAMAHHA; PALMATIER; DANT, 2011), embora o relacionamento possa persistir devido a níveis médios e altos de dependência

Tais são os mecanismos que guiam o relacionamento. Entretanto, esses mecanismos por si só são insuficientes para uma análise adequada de um relacionamento comercial. Para analisar IOR de maneira mais aprofundada, é útil decompô-los em partes menores. O modelo de Holmlund (2004) categoriza cinco tipos de interações distintas em níveis hierárquicos, desde uma troca individual que ocorre durante o relacionamento, até o portfólio de relacionamentos de uma empresa focal, como pode ser observado na figura 7, exposta na página seguinte.

Como é possível verificar nessa figura, o nível de interação foco é o relacionamento A, decomposto nas sequências 1 e 2, cujos episódios e ações¹⁰ têm número correspondentes a seus respectivos níveis superiores (ex: ação A 2.4.1 está associada ao episódio A 2.4, referente à sequência 2, do relacionamento A). A descrição do que cada nível de relacionamento representa é apresentada a seguir, com base nos trabalhos de Grönroos (2003) e Holmlund (2004):

¹⁰ O termo Ações é sinônimo de Atos, outro termo recorrente na literatura, especialmente na de Marketing de Serviços.

Figura 7 – Estrutura do relacionamento

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Holmlund (2004)

- **Ação:** é a menor unidade de análise de um relacionamento. Pode conter qualquer troca de elementos, como produtos, informação, dinheiro, contatos sociais etc (ex: ligação, visita à fábrica). Ações inter-relacionadas são agregadas em um nível superior, conhecido como episódio;
- **Episódio:** é formado por diversas ações inter-relacionadas. Um processo de negociação pode ser considerado um episódio, se pensarmos na série de visitas às instalações da outra parte, reuniões formais e informais e, finalmente, a ocasião onde o contrato é assinado. Episódios inter-relacionados formam uma sequência;
- **Sequência:** é um nível ainda maior e mais extenso que seus precursores. Pode ser definida em termos de um período de tempo, uma campanha ou um projeto. As sequências podem se sobrepor naturalmente, considerando que a empresa tenha diversos projetos simultâneos com uma outra empresa específica, por exemplo (episódios podem pertencer a uma ou mais sequências). A conclusão de uma sequência é um período crítico no relacionamento, pois é durante ele que as partes fazem suas avaliações;
- **Relacionamento:** se refere ao nível de análise de todas as sequências, episódios e ações em relação a uma parte específica. A natureza do relacionamento de forma geral afeta simultaneamente as avaliações sobre as ações, episódios e sequências em um relacionamento;

- Base de parceiros: é constituída por toda a base de parceiros de uma empresa em particular num dado momento do tempo. Esse nível amplia a unidade de análise da empresa, indo além do relacionamento específico com outra parte a abrangendo o contexto no qual o relacionamento está inserido.

Assim como sugere a lógica, nem todos os encontros têm a mesma importância na construção e retenção de relacionamentos (BITNER, 1995). Em seu estudo sobre episódios de IOR, Schurr (2007) fala sobre a existência de episódios críticos, que são aqueles que causam mudanças significativas no relacionamento, e episódios não-críticos, muito mais frequentes e que, por si só, não fomentam mudanças importantes. Quando os dois se combinam, a mudança no relacionamento ocorre.

Nenhum episódio acontece de forma isolada no relacionamento, de forma que devem ser buscados padrões – frequentemente presentes em episódios não-críticos – que possam aumentar a probabilidade do acontecimento de episódios críticos, evitando assim danos catastróficos e irreversíveis ao relacionamento (GRÖNROOS, 2003, 2004; HOLMLUND, 2004; SCHURR, 2007).

Schurr (2007) oferece então três categorias distintas de episódios, que podem ser críticos ou não-críticos, que facilitam a classificação e a busca por padrões de interação. Essas categorias podem ser observadas no quadro 4.

Quadro 4 – Categorias de episódio

Conceito	Definição	Exemplo
Episódio Generativo	Possui um efeito positivo no estado do relacionamento através do aumento da cooperação, confiança, entendimento mútuo e benefícios mútuos	Uma interação onde as partes concordam em compartilhar informação sobre os consumidores visando aumentar os níveis de serviços
Episódio Neutro	Possui um efeito neutro no estado do relacionamento	Um consultor de vendas faz uma ligação de cortesia para um cliente para discutir o progresso do projeto do referido consumidor
Episódio Degenerativo	Possui um efeito negativo no estado do relacionamento, diminuindo cooperação, confiança, entendimento mútuo e benefícios mútuos	Uma interação na qual o comprador faz um comprometimento de longo prazo a um fornecedor alternativo

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Schurr (2007)

Expectativas relacionais surgem das interações entre as empresas, funcionando como um modelo mental sobre o relacionamento que é utilizado para prever o comportamento (em relação à normas, estratégias de negociação, oportunismo etc.) da outra parte em interações futuras (FISKE; TETLOCK, 1997; HARMELING *et al.*, 2015; SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Como os resultados de uma negociação específica envolvem não apenas o acordo e seus desdobramentos (ex: prazo de entrega, preço...), mas também emoções residuais como satisfação (ou frustração) com o resultado, conflitos de negociações anteriores podem influenciar as negociações futuras (GANESAN, 1993; MARTINELLI, 1999). Segundo Harmeling e Palmatier (2015), cada episódio de troca pode desafiar as expectativas relacionais, incitando reavaliações e redefinições do relacionamento que serão levadas em consideração não apenas para encontros futuros, mas também alterando a percepção de eventos passados.

Para Harmeling e Palmatier (2015), as expectativas relacionais refletem as regras implícitas que determinam o que é equitativo ou apropriado no relacionamento, e podem ser quebradas de duas formas:

- Evento positivo: quando um encontro excede as expectativas relacionais, é interpretado como um favor ou um esforço extraordinário, além dos requisitos definidos pelas normas do relacionamento, gerando sentimentos de gratidão;
- Evento negativo: o evento que viola as expectativas relacionais negativamente fomenta emoções negativas como o sentimento de traição. Vale lembrar que, conforme demonstrado no estudo de Samaha, Palmatier e Dant (2011), a percepção de injustiça fortalece os efeitos negativos do oportunismo e do conflito na cooperação e na flexibilidade do canal.

As desconfirmações das expectativas relacionais, tanto de eventos positivos quanto negativos, são identificadas na figura 8, na qual ETR significa “Evento Transformador do Relacionamento”. Como é possível ver nessa figura, um mesmo evento pode causar desconfirmações diferentes, dependendo do estágio do relacionamento. Os pontos 3 e 4 podem ser utilizados para ilustrar tais efeitos. No início do relacionamento, um evento positivo, como a pronta entrega de um pedido, excede fortemente as expectativas, pois não era esperado. Entretanto, ao longo do tempo, ao perceber que a política da outra empresa é fazer entregas rápidas, a pronta entrega causa apenas uma leve desconfirmação positiva da expectativa.

De acordo com Tellefsen e Eyuboglu (2002), um elemento importante nos esforços de marketing de relacionamento de uma empresa se refere à consistência das suas ações no mercado - os compradores monitoram o desempenho dos fornecedores e avaliam sua consistência ao longo do tempo. A cada encontro a imagem da outra organização é construída, e o aprendizado de cada interação refina as expectativas relacionais, consequentemente

aumentando – ou diminuindo – o potencial de continuidade do relacionamento (BITNER, 1995; VAN DOORN; VERHOEF, 2008).

“As redes interorganizacionais carregam em seu histórico um ranço de relações sociais e econômicas que sustentam e intermedeiam suas relações” (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2012, p. 111). Os processos de criação do histórico do relacionamento e das expectativas relacionais são construídos para toda a base de parceiros de uma empresa.

Entretanto, pensar no relacionamento com cada empresa de forma isolada pode se revelar ineficaz. O marketing de relacionamento, como já abordado anteriormente, é sistêmico por natureza. Em um mercado competitivo, é inevitável que as empresas busquem parceiros alternativos para suprir suas necessidades. Os episódios interempresariais acabam tendo um impacto além do relacionamento entre as duas empresas analisadas: um competidor que faz uma entrega atrasada, um episódio degenerativo, acaba gerando um efeito generativo para um fornecedor alternativo (SCHURR, 2007).

Figura 8 – Dinâmica das expectativas relacionais

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Harmeling *et al.* (2015)

A próxima subseção cuidará então de abordar o relacionamento da empresa com fornecedores alternativos para compreender a importância dos episódios em sua completude.

3.2. FORNECEDORES ALTERNATIVOS

Para abordar o tema de fornecedores alternativos, é necessário recorrer a dois temas já abordados na seção de canais: poder e dependência. Segundo Ganesan (1993), a disponibilidade

de fornecedores alternativos pode reduzir a dependência do comprador a um fornecedor específico, aumentando o poder do comprador. Pesquisas sobre poder de barganha apontam que, quando o poder está desbalanceado, os negociadores representantes da parte mais poderosa podem obter lucros maiores e fazer concessões menores, ficando mais satisfeitos com seus resultados (GANESAN, 1993).

A dependência relativa entre dois atores em um relacionamento transacional determina seu poder relativo, poder esse derivado da posse de recursos que o outro precisa e do controle das fontes alternativas de recursos (HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991). Logo, o poder advém não apenas da posse de recursos de uma parte, mas também da ausência de outros concorrentes que igualmente podem ofertá-los. Conforme elucidado anteriormente, é possível substituir membros do canal, desde que seu substituto realize os fluxos de marketing a ele competentes de forma eficaz e, pelo menos, mais econômica (COUGHLAN *et al.*, 2012).

A dependência de uma empresa em seu parceiro é uma fonte de poder para esse parceiro, e embora uma alta dependência mútua melhore o desempenho do relacionamento, uma assimetria de interdependência crescente ao longo do tempo é associada a maiores conflitos, menor confiança e menor comprometimento, independente do poder e da dependência do canal (BUCHANAN, 1992; EMERSON, 1962; HEIDE; JOHN, 1988; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

Logo, visando a manutenção do relacionamento, é prudente encontrar formas de conter o poder do parceiro para impedir que o relacionamento entre em processo de declínio. Como o poder de A sobre B é derivado dos recursos que A possui e do controle de fontes alternativas de recursos por parte de A, percebe-se que apenas um caminho para a redução do poder de A pode ser seguido. B não tem como diminuir o poder de A tentando impedir que A produza seus recursos; a única forma de diminuir esse poder é então a busca de parceiros alternativos.

Em resposta ao poder, o máximo que qualquer método de negociação pode fazer é atender a dois objetivos: primeiro, protegê-lo de fazer um acordo que você deveria rejeitar, e, segundo, ajuda-lo a extrair o máximo dos recursos de que efetivamente dispõe, para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses tanto quanto possível (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 117).

Ao entrar numa negociação, as partes normalmente têm um ponto de reserva, que é o seu piso mínimo, para evitar entrar em negociações que não serão benéficas a elas. Caso a negociação não se encaminhe para uma solução acima desse piso mínimo, a parte deve recorrer à sua melhor alternativa à negociação de um acordo (MAANA), de acordo com Fisher, Ury e Patton (1994).

O conceito da MAANA reforça a noção central de que ter alternativas de negociação com outros parceiros potenciais é uma grande fonte de poder, podendo influenciar a escolha da estratégia de negociação (HAWES; FLEMING, 2014; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015). Quanto melhor for sua MAANA, maior o seu poder. O outro lado pode ser maior, mais forte, mais experiente ou mais rico que você: se você tiver uma alternativa viável, e eles não, você é a parte mais poderosa (URY, 1993).

Participar de uma negociação sem saber as reais alternativas disponíveis caso o negócio não se concretize pode trazer péssimos resultados ao negociador; é através da MAANA que o negociador se previne de escolher uma opção que não traga os melhores resultados para a sua parte. Martinelli e Almeida (1997) consideram a MAANA vital estrategicamente por três motivos:

1. Ajuda a definir e decidir um objetivo ideal, pensado realisticamente;
2. Determina o nível da posição de retirada (ou recuo) do negociador;
3. Proporciona segurança psicológica durante a negociação, além de opções de segurança.

Logo, pode-se sintetizar a relação entre MAANA, canais de distribuição e relacionamento de maneira simples: quanto maior a MAANA de um distribuidor, menor a sua dependência de seus fornecedores e maior o seu poder em relação a eles.

3.3. CONSTRUCTOS FUNDAMENTAIS EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Pesquisas em marketing de relacionamento citam diversos constructos que guiam os processos relacionais, embora confiança e comprometimento consistentemente apareçam como essenciais para relacionamentos de sucesso (HARMELING; PALMATIER, 2015). Esses dois constructos são a base do que ficou conhecida como a Teoria de Comprometimento-Confiança (“*Commitment-Trust Theory*”), que é a teoria mais utilizada nos estudos de canais desde o início da década de 2000 (WATSON IV *et al.*, 2015).

Confiança e comprometimento influenciam positivamente o desempenho e os comportamentos relacionais, pois os clientes reagem favoravelmente a vendedores comprometidos e confiáveis, segundo Palmatier, Dant e Grewal (2007). O artigo seminal de Morgan e Hunt (1994), focado no marketing de relacionamento, alega que o comprometimento é um relevante precursor da melhoria do desempenho financeiro, e que confiança e comprometimento são ambos importantes na construção de relacionamentos sólidos.

Aliado a esses constructos, também será abordada a gratidão, que tem aparecido de forma consistente na literatura de marketing de relacionamento, paralelamente à confiança e comprometimento (DESTENO *et al.*, 2014; FAZAL E HASAN *et al.*, 2014; HUANG, 2015; PALMATIER *et al.*, 2009).

Esses três constructos (confiança, comprometimento e gratidão) impactam os resultados – financeiros e comportamentais – de um relacionamento e, portanto, devem também ser levados em consideração ao se estudar como a estratégia de negociação impacta os resultados do relacionamento, evitando uma potencial miopia.

3.3.1. CONFIANÇA

A confiança é um constructo chave para o entendimento da ciência organizacional (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Sua presença em canais de distribuição ajuda as empresas a responder com flexibilidade e criatividade os desafios impostos por mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, a reduzir custos de transação, a manter os conflitos administráveis, a intercambiar informações, a explorar ações conjuntas, a usar estratégias de negociação adequadamente, entre outros benefícios (CLARO; CLARO, 2008; COUGHLAN *et al.*, 2012; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

A definição de confiança é operacionalizada de diversas formas na literatura de canais, como: a integridade e confiabilidade do parceiro (MORGAN; HUNT, 1994), a crença de que a outra parte não tomará ações inesperadas que resultem negativamente para a empresa (ANDERSON; NARUS, 1990), a crença de que a outra parte defenderá os interesses da empresa e não agirá oportunisticamente mesmo que tenha a chance (JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999) ou a crença na honestidade e benevolência da outra parte (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

Todavia, a importância da confiança transcende a literatura de canais de distribuição. A definição de confiança adotada nessa pesquisa vem do estudo de Rousseau *et al.* (1998), que compilou as contribuições de diversas áreas como Economia, Psicologia e Sociologia para formar sua definição de confiança, tornando-a mais abrangente e completa que as previamente mencionadas. Para esses autores, a confiança é um estado psicológico que comprime a intenção de aceitar vulnerabilidade baseado em expectativas positivas sobre as intenções e o comportamento da outra parte.

Demonstrações repetidas de comportamento aceitável servem como base de previsão para expectativas de comportamento futuro, de maneira que a confiança cresce a cada encontro bem-

sucedido, fomentando o apego emocional e o desenvolvimento de normas relacionais (HARMELING; PALMATIER, 2015; WATHNE; HEIDE, 2000).

A confiança em outra empresa é mantida mesmo que resultados negativos aconteçam, desde que se acredite que a outra parte tomou as ações esperadas, mas que forças além de seu controle influenciaram o resultado; a confiança é um conceito importante para o entendimento das expectativas relacionais, e a sua violação pode ser um evento crítico de transformação em um relacionamento, podendo gerar dissonância cognitiva e um sentimento de violação moral na outra parte que são difíceis e custosos de reparar (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; LEWICKI; BUNKER, 1996).

O quadro 5, exposto na página seguinte e baseado majoritariamente na extensa revisão de literatura de Castro (2008), apresenta uma síntese das principais questões acerca da confiança, com contribuições da literatura de canais de marketing e de negociação.

3.3.2. COMPROMETIMENTO

De acordo com Morgan e Hunt (1994), comprometimento é a crença de que o relacionamento com a outra parte é tão importante que vale a pena dispende elevados esforços a fim de mantê-lo indefinidamente.

Para fabricantes, o comprometimento pode levar a maior acesso a informações do mercado, maior assistência no lançamento de novos produtos e fidelização de clientes, e menor interesse do distribuidor em promover marcas concorrentes, enquanto o distribuidor é beneficiado através de maior acesso a produtos desejados por seus clientes e mais oportunidades de se diferenciar de seus competidores (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Para Ring e Van de Ven (1994), se as partes conseguem negociar expectativas pequenas e congruentes para um relacionamento cooperativo, elas vão se comprometer a um curso inicial de ação. Caso esses comprometimentos sejam realizados de uma maneira eficiente e equitativa, as partes vão manter ou aumentar seus comprometimentos mútuos. Entretanto, se esses comprometimentos não forem executados de forma eficiente e equitativa, as partes vão tomar medidas corretivas através de renegociação ou diminuindo seus comprometimentos com o relacionamento.

Entre os principais benefícios globais oriundos do comprometimento, pode-se citar: maiores investimentos idiossincráticos, maior cooperação, menor propensão a deixar o relacionamento,

Quadro 5 – Respostas da literatura sobre confiança

Perguntas Chave	Síntese de respostas da literatura
O que é confiança?	Saber o que esperar do comportamento de outra parte, acreditar na sua honestidade, benevolência, ética, caráter e capacidade técnica e financeira de honrar as promessas estabelecidas. A confiança de A em B é também a crença de que a empresa B defenderá os interesses de A e não agirá de maneira oportunista.
Do que ela é formada?	Confiança é formada por vários itens. Uma visão bem aceita na literatura coloca que dois são seus principais componentes: - Benevolência: "Acredito que a outra parte não fará nada que me prejudique ou prejudique nosso relacionamento". - Capacidade/ Credibilidade: "Acredito que a outra parte tem condições e irá honrar com as promessas estabelecidas".
Confiar nas pessoas ou na empresa?	São aspectos diferentes. Existe a confiança de uma pessoa em uma empresa, chamada de confiança organizacional, confiança de uma pessoa (ex: comprador) em outra (ex: vendedor), chamada confiança interpessoal, confiança entre duas empresas (confiança interorganizacional) e, finalmente, confiança dentro de uma empresa (confiança intraorganizacional). A maior parte dos estudos em canais estão focados em confiança interorganizacional. Pode-se discutir os componentes de credibilidade e benevolência para cada um dos níveis, bem como o potencial de transferência entre eles
O que gera ou ajuda a gerar confiança na outra parte?	Forte comunicação Desenvolvimento de ações cooperativas Investimentos específicos no relacionamento Continuidade da relação (cumprir promessas) Reputação (sempre agiu de determinada maneira) Estabelecer uma pessoa "de confiança" no contato organizacional com um papel claramente definido e alta capacidade de desempenhá-lo Existência de interdependência na relação Criação de consequências boas para a outra parte Agir previsivelmente Entender os interesses próprios e da outra parte para conciliá-los Informar a outra parte periodicamente o quanto o relacionamento é valorizado Disposição para resolver os problemas do relacionamento
Qual o resultado de se ter confiança em um relacionamento organizacional?	Relacionamentos e visão de longo prazo Maior comprometimento Maior troca de informações, que permite a melhora geral do relacionamento Diminuição de conflitos Diminuição dos custos de transação Maior possibilidade de ações conjuntas Maior satisfação no canal Maior cooperação Menor incerteza Maior disposição a correr riscos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Castro (2008), Jap, Manolis e Weitz (1999), Kong, Dirks e Ferrin (2014), Lewicki, Hiam e Olander (1996) e Morgan e Hunt (1994)

compras repetidas ao longo do tempo, boca a boca positivo, contribuições ao desenvolvimento de novos produtos, maior parcela do orçamento do cliente, maiores receitas de vendas e crescimento das vendas (HARMELING; PALMATIER, 2015; JAP; ANDERSON, 2007; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2009).

3.3.3. GRATIDÃO

Por séculos, a gratidão tem sido um componente fundamental dos relacionamentos sociais. Entretanto, ainda é relativamente ignorada nos estudos sobre IOR, a despeito de sua importância para o avanço da teoria e da prática do marketing de relacionamento (RAGGIO *et al.*, 2014).

Quando produtores e clientes têm um contato direto, há um grande potencial para formação de laços emocionais que transcendem a troca econômica (SHETH; PARVATIYAR, 1995). O conceito de gratidão é visto então como um adendo à Teoria de Comprometimento-Confiança, complementando-a através da inserção de uma medida de resposta emocional que interfere na percepção do valor do relacionamento (FAZAL E HASAN, 2014).

Gratidão é a emoção que surge quando um indivíduo (beneficiário) percebe que o parceiro comercial (benfeitor) agiu intencionalmente para melhorar o bem-estar do beneficiário (RAGGIO *et al.*, 2014). Destaca-se nessa definição um importante aspecto inerente à gratidão: a intencionalidade. Consumidores reconhecem o esforço como um comportamento controlável e, como resultado, sentem-se gratos à empresa benfeitora, gratidão essa que os motiva a recompensar a empresa, de acordo com Morales (2005). Para Ury (2015), a essência da negociação “ganha-ganha” está contida na generosidade nas negociações, que significa buscar ganhos mútuos, ajudando os outros a alcançarem seus objetivos ao mesmo tempo em que o negociador ajuda a si próprio a alcançar seus objetivos particulares.

Palmatier *et al.* (2009) comprovaram empiricamente que apenas quando a gratidão é incluída paralelamente à confiança e ao comprometimento que o desempenho do marketing de relacionamento é inteiramente mediado. A gratidão é formada por três componentes, segundo Raggio *et al.* (2014):

- Cognitiva: o beneficiário reconhece o benefício oferecido pelo benfeitor;
- Afetiva: o beneficiário se sente agradecido (emoção) pelo benefício intencionalmente oferecido;

- Comportamental: o beneficiário reconhece o benefício. Para Palmatier *et al.* (2009), esse componente representa a ação de dar em troca do que recebeu, o que estimula a criação de um ciclo de reciprocidade e contribui para a construção do relacionamento.

Estudos experimentais que estimularam os participantes a se sentirem gratos, felizes ou neutros mostram que, quando a pessoa experimenta sentimentos de gratidão – uma emoção social que envolve interações pessoais –, ela se engaja mais frequentemente em atitudes cooperativas e também recusa ganhos menores no curto prazo por ganhos maiores no longo, quando comparadas às pessoas se sentindo felizes ou neutras (DESTENO, 2009; DESTENO *et al.*, 2014).

Os sentimentos de gratidão aos esforços de um vendedor são emoções de curto prazo que decaem ao longo do tempo. Portanto, é importante que a empresa dê a oportunidade para o cliente retribuir brevemente após receber o benefício. Numa análise estática, esse ciclo de reciprocidade se “fecharia” num episódio; entretanto, especialmente em relacionamentos B2B que são contínuos, múltiplos episódios de reciprocidade entre empresa-cliente se acumulam e trazem uma melhoria duradoura ao desempenho da empresa (FAZAL E HASAN *et al.*, 2014; PALMATIER *et al.*, 2009). Outro incentivo para a reciprocidade, segundo DeSteno (2009), é que caso a pessoa não retribua o favor, sua reputação eventualmente seria atingida, levando a pessoa ao ostracismo das redes sociais e comerciais às quais pertence.

De acordo com Fazal e Hasan *et al.* (2014), é possível aumentar a gratidão dos clientes através do empoderamento das equipes de venda, que poderiam aplicar – sob determinados limites – de forma mais benevolente e flexível atividades de marketing de relacionamento¹¹, como adaptação de políticas, comunicação personalizada, pequenos favores etc.

Explicados os conceitos de confiança, comprometimento e gratidão, finda-se a análise dos constructos mediadores dos resultados do relacionamento e é iniciada a análise sobre do que tais resultados são compostos.

¹¹ O tema de práticas e atividades de marketing de relacionamento, conquanto relevante para alavancar a fidelidade do cliente e a frequência/volume das trocas comerciais, vai além dos objetivos propostos pela presente pesquisa, voltada principalmente para o entendimento dos aspectos relacionais entre as partes e como eles são impactados pela negociação, e vice-versa. É recomendado ao leitor que deseje se aprofundar no tema a consulta ao trabalho de Valério (2015), que identifica as práticas de marketing de relacionamento mais utilizadas pelos fornecedores e as mais valorizadas pelos canais de distribuição de defensivos agrícolas no cenário brasileiro.

A gratidão impacta a confiança, que influi diretamente na intensidade do comprometimento. Estes dois constructos, confiança e comprometimento, melhoram o desempenho do relacionamento na medida em que reduzem comportamentos danosos à relação e transferem o foco dos parceiros do curto para o longo prazo, diminuindo os riscos de oportunismo (ANDERSON; WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2009; WATSON IV *et al.*, 2015).

De acordo com Koza e Dant (2007), estabelecer as bases para interações bem-sucedidas entre parceiros de canal próximos é uma tarefa difícil e complexa, e a aferição de seus resultados deve ser feita em duas frentes: normas relacionais e desempenho financeiro.

Os resultados relacionais, aqui investigados através das normas relacionais, são de fundamental importância para o entendimento do relacionamento entre os membros de um canal e para a avaliação de seus esforços (KRAFFT *et al.*, 2015). A revisão de literatura desses autores indica que resultados relacionais são o principal foco das pesquisas de canais em artigos conceituais e empíricos desde a década de 90, superando domínios tradicionais como poder-dependência, conflito e mecanismos de controle.

Na sequência, serão apresentadas maiores explicações sobre três normas relacionais notadamente relevantes ao estudo de canais: flexibilidade, solidariedade e troca de informações (COUGHLAN *et al.*, 2012; HEIDE; JOHN, 1992; LUSCH; BROWN, 1996). Descritas as normas, será apresentado o conceito de resultado financeiro e finalizado o capítulo de marketing de relacionamento, a ser sucedido pelo último capítulo da revisão bibliográfica dessa dissertação, que abordará a temática de negociação.

Normas são expectativas de comportamento que são pelo menos parcialmente compartilhadas por um grupo de tomadores de decisão, e frequentemente aparecem na literatura em conjunto com a Teoria de Comprometimento-Confiança para explicar a influência positiva do marketing de relacionamento, já que o desenvolvimento de normas é um requisito para o relacionamento cooperativo (HEIDE; JOHN, 1992; JAP; ANDERSON, 2007; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Para Jap e Ganesan (2000), normas relacionais são uma maneira útil de proteger investimentos e facilitar o comprometimento da outra parte, pois ela é motivada a se comportar de maneira benéfica ao relacionamento, para preservá-lo.

Coughlan *et al.* (2012) notam que as normas se desenvolvem através de interações ao longo do tempo à medida que um relacionamento opera, governando a forma como os membros do canal

gerenciam seu relacionamento. As normas relacionais, portanto, refletem a história de interação entre os parceiros (ZHANG *et al.*, 2016).

Na presença de eventos imprevistos, a expectativa dos benefícios de futuras transações previne que os parceiros deteriore a relação via comportamentos oportunistas, agindo de acordo com as normas e os padrões característicos do relacionamento (LENGERS; DANT; MEISEBERG, 2013).

A seguir, serão percorridos os principais aspectos de flexibilidade, solidariedade e troca de informações, normas relacionais escolhidas para figurarem neste estudo.

3.3.4. FLEXIBILIDADE

“A fim de sobreviver, o sistema tem que manter sua competência por meio de adaptação em resposta a mudanças imprevisíveis num ambiente turbulento. Isso requer que o sistema seja capaz de se recriar e de se renovar o tempo todo” (DONAIRES; MARTINELLI, 2015, p. 115).

Flexibilidade é uma expectativa compartilhada de que as partes vão se adaptar às circunstâncias mutáveis (WATHNE; HEIDE, 2000). Fonfara, Ratajczak-Mrozek e Leszczynski (2016) veem a flexibilidade como uma condição necessária para reagir às necessidades dos atores com os quais já se tem um relacionamento, assim como para lidar com as mudanças causadas por outros participantes da rede na qual a empresa está inserida.

Quando confrontadas com um ambiente turbulento, as empresas precisam adaptar suas políticas e processos internos, utilizando procedimentos menos formais, estruturas descentralizadas de decisão e tomada de decisão participativa, que são estímulos para a criação de sinergias que permitem à díade responder rapidamente aos novos desafios e mudanças do mercado, estímulos esses promovidos especialmente na presença de uma dependência alta e simétrica entre as empresas (JAP, 1999; SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011).

Para Heide (1994), a presença de uma dependência alta e simétrica entre as empresas promove a flexibilidade, enquanto em sua ausência as partes têm pouco – ou nenhum – incentivo para demonstrá-la, já que não existe nenhuma garantia de que tais ações serão reciprocadas.

Anderson e Weitz (1986) enxergam a inflexibilidade – ou falta de disposição – em se adaptar às novas circunstâncias como um ato oportunista. Embora seja esperado certo oportunismo pelas empresas, caso a parte afetada por esse oportunismo perceba injustiça na ação da empresa

parceira, os efeitos negativos da ação oportuna serão ainda mais nefastos sobre a cooperação e flexibilidade, afetando o desempenho do canal (SAMAH; PALMATIER; DANT, 2011).

A temática da flexibilidade transcende a literatura de canais, estando também estritamente ligada à negociação.

É comum, no início de uma negociação, que as pessoas assumam posições iniciais rígidas. Esse fato dificulta totalmente a negociação, à medida que não proporciona flexibilidade aos negociadores e à negociação, além de, em muitos casos, poder encobrir efetivamente o que se pretende atingir, ou seja, os interesses básicos dos negociadores (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 34).

Ao construir uma estratégia de negociação, é necessário incluir certa flexibilidade no planejamento, estabelecendo pacotes de metas ou cenários alternativos. Flexibilidade implica em abertura à outra parte, investimento de tempo no processo e disposição em compartilhar informações, ações que promovem comportamento integrativos e que podem encorajar a outra parte a tomar a mesma atitude (KOZA; DANT, 2007; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

A flexibilidade nos IOR é reconhecida por aumentar a gratidão na outra parte, e consequentemente sua confiança e comprometimento no relacionamento, de forma que a outra parte ficará propensa a reciprocidade numa próxima interação (FAZAL E HASAN, 2014; PALMATIER *et al.*, 2009).

Para alcançar a flexibilidade exigida em trocas complexas que, inexoravelmente, terão circunstâncias imprevistas, Lambe, Wittman e Spekman (2001) afirmam serem necessários altos níveis de cooperação, planejamento conjunto e adaptação mútua às necessidades do parceiro comercial.

Incorporar a flexibilidade nas negociações é essencial para permitir que as partes tomem conhecimento dos reais interesses de seus parceiros, pavimentando o caminho para se atingir uma negociação ganha-ganha que seja interessante para ambas as partes e que possa fortalecer o relacionamento.

3.3.5. SOLIDARIEDADE

Solidariedade é uma expectativa bilateral de que um alto valor é dado ao relacionamento, através da qual é esperado que os membros trabalhem em prol do benefício mútuo para melhorar o relacionamento como um todo, resolvendo conjuntamente problemas individuais e comuns (COUGHLAN *et al.*, 2012; HEIDE; JOHN, 1992; LUSCH; BROWN, 1996).

Para Kumar, Heide e Wathne (2011), a solidariedade se manifesta das seguintes formas:

- Ambas as partes não se importam de dever favores umas às outras;
- Problemas que aparecem ao longo do relacionamento são tratados por ambas as partes com responsabilidades conjuntas, e não individuais;
- Ambas as partes estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar o relacionamento de uma forma geral, e não apenas para as partes de forma individual;
- A responsabilidade de garantir que o relacionamento é bom para todos é compartilhada entre as partes.

De maneira geral, quanto mais forte for a norma de solidariedade entre as empresas, mais alinhados serão os objetivos relevantes das partes, e maior a probabilidade de que a tomada decisão de A promova o desempenho de B (KUMAR; HEIDE; WATHNE, 2011).

Intimamente ligada ao conceito de solidariedade está a ideia de cooperação. A cooperação reflete o espírito de disposição de uma organização em trabalhar com outra, ajudando as empresas a alavancar os recursos complementares e competências da outra parte, além de facilitar os fluxos de informação e comunicação entre elas, possibilitando a criação de sinergias que possibilitam a realização de projetos bem-sucedidos (SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011; PAYAN, 2007).

Para Morgan e Hunt (1994), a cooperação tem um caráter proativo e é crucial na promoção do sucesso do marketing de relacionamento, sendo influenciada diretamente tanto pelo comprometimento quanto pela confiança. Quanto mais se pode depender da confiança no relacionamento, menores são os custos de transação (tempo e esforço) necessários pelas partes para negociar, alcançar acordos e executar um relacionamento cooperativo (RING; VAN DE VEN, 1994).

A partir do exposto, buscou-se demonstrar a importância da cooperação e da solidariedade para a manutenção dos relacionamentos no longo prazo. Membros do canal podem atingir níveis superiores de desempenho agindo solidariamente e trocando informações livremente com a outra parte (JAP; GANESAN, 2000), e esse segundo aspecto será o tema da terceira e última norma relacional aqui abordada.

3.3.6. INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÕES

A comunicação é um mecanismo estratégico que promove comportamentos de resolução de conflitos cooperativa e que tem um efeito positivo na habilidade das empresas de interagirem

efetivamente, além de servir como meio de exercício do poder e encorajamento do comprometimento e da lealdade (KOZA; DANT, 2007; MOHR; NEVIN, 1990).

“Os membros esperam que cada qual compartilhe toda e qualquer informação pertinente, não importando quão sensível, livre, frequente, rápida e completamente” (COUGHLAN *et al.*, 2012, p. 206).

A eficácia na geração e gestão de informações é fundamental para alcançar a eficácia, eficiência e alto desempenho em IOR, visto que é necessário compartilhar informações críticas para coordenar as atividades e expectativas de fabricantes e distribuidores (COUGHLAN *et al.*, 2012; THOMAS *et al.*, 2013).

Quanto mais os membros do canal intercambiarem informações, mais capacitados estarão a antecipar e responder às necessidades do outro e, quanto mais preparados para satisfazer as necessidades do outro, maiores serão os níveis de desempenho das empresas de forma individual e do canal como um todo (LUSCH; BROWN, 1996). Além de melhorar potencialmente o desempenho, a troca de informações dificulta que as partes incorram em comportamento oportunista, uma vez que elas terão informações simétricas, como notam Jap e Ganesan (2000).

Ceteris paribus, comunicações bilaterais (aquelas nas quais ambos os participantes são mutuamente ativos no processo de comunicação) são preferíveis às unilaterais (onde um parceiro se impõe), pois são positivamente relacionadas às normas relacionais e ao desempenho financeiro (KOZA; DANT, 2007).

Para Heide e John (1992), através da norma de intercâmbio de informações as empresas esperam que:

- Toda informação que puder ajudar a outra parte seja compartilhada;
- As trocas de informação sejam frequentes e informais, e não apenas segundo um acordo pré-especificado;
- As partes se mantenham informadas sobre eventos ou mudanças que podem afetá-las;
- As partes compartilhem informações internas, caso elas possam ajudar a outra parte.

Os autores até aqui utilizados para explicar a importância do intercâmbio de informações no relacionamento são majoritariamente pesquisadores da área de canais de distribuição. Entretanto, vale ressaltar que a informação também é crucial à literatura de negociação. Informação é uma variável básica de um processo de negociação, que pode ajudar as partes a

desenrolar mais rapidamente a negociação, a conhecer as necessidades da outra parte, evitar a criação de falsas expectativas, entre outras benesses (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Embora o intercâmbio de informações esteja estritamente ligado à negociação, as demais contribuições dessa literatura serão postergadas para o próximo capítulo, com o intuito de preservar a construção lógica do conhecimento, já que necessitam de maior contextualização e de substrato teórico da área de Negociação.

3.3.7. RESULTADOS FINANCEIROS

Não importa quão positivo seja o relacionamento entre duas empresas, se ele não trazer benefícios financeiros a ambas, será questão de tempo até que ele seja terminado. As empresas podem postergar os resultados financeiros durante algumas interações visando benefícios futuros, mas não incorrerão em perdas indeterminadamente.

A avaliação de desempenho pode ser feita de diversas formas em canais de distribuição, como: margem bruta de retorno em investimento de estoque, margem bruta por metro quadrado, serviços ao cliente, capacidade de vendas etc. (COUGHLAN *et al.*, 2012; ROSENBLOOM, 2014).

Para um estudo que se propõe examinar os dois lados da díade, tais medidas de desempenho se mostram pouco eficazes, pois analisam apenas a avaliação dos canais por parte dos fabricantes. Outras medidas poderiam de avaliação dos fabricantes por parte dos canais poderiam ser utilizadas, porém a ineficácia se manteria, uma vez que seriam medidas diferentes.

Logo, o presente estudo utilizará a percepção dos agentes sobre os resultados auferidos pelas empresas que representam, de forma a apreciar como as diferentes partes veem o mesmo objeto, no caso o relacionamento do canal. Estudos na área de canais têm utilizado a percepção do resultado financeiro de forma bem-sucedida¹², embasando a escolha da percepção como medida. Demais aspectos sobre a aferição dos resultados financeiros serão apresentados no capítulo de metodologia.

A apresentação dos aspectos comportamentais em canais de distribuição (conflito, interdependência, poder e injustiça percebida) e dos constructos fundamentais em IOR

¹² Como exemplos, pode-se citar: Jap e Ganesan (2000), Lusch e Brown (1996), Palmatier, Dant e Grewal (2007) e Samaha, Palmatier e Dant (2011).

(gratidão, confiança e comprometimento) permitirão uma análise mais completa sobre que fatores têm guiado o relacionamento da BRF com seu distribuidor.

Além do mais, os conceitos expostos facilitam a compreensão de peculiaridades características à negociação empresarial, cuja característica distintiva é geralmente a presença de múltiplas questões em um único processo transacional, como por exemplo: preço, garantia, prazo de entrega etc. (ELIASHBERG; LILLIEN; KIM, 1995).

Procede-se então ao capítulo final da revisão, que abordará brevemente aspectos fundamentais ao estudo da negociação, e mais profundamente as estratégias de negociação e seus impactos sobre o relacionamento interorganizacional.

4. NEGOCIAÇÃO

[...] deve-se evoluir de negociações realizadas de maneira absolutamente aleatória, com negócios feitos ao acaso, que é o que se procura através das diversas abordagens de Negociação, procurando torná-las consistentes, realizadas de acordo com algum critério e com princípios básicos (MARTINELLI, 1999, p. 201).

A citação acima é oriunda da tese de livre-docência de Martinelli, grande expoente na pesquisa e no ensino de Negociação no Brasil, e consiste no ponto de partida para o terceiro e último capítulo da revisão bibliográfica da presente dissertação.

Martinelli (1999) utilizou essa citação para explicar a necessidade de buscar a sistemicidade nas negociações. O autor argumenta ser mister transcender a abordagem de negociação “não-sistêmica”, na qual as interações ocorrem de maneira casual e aleatória, e rumar em direção à uma abordagem de negociação evolutiva, caracterizada por sua capacidade de responder a mudanças e reconfigurar a própria estrutura da organização, sua identidade e o ambiente no qual está inserida, para manter a viabilidade da empresa.

Logo, a utilização das estratégias de negociação como meio de sobrevivência organizacional requer o entendimento de como ocorrem as interações entre os elementos do sistema. Embora não tenha a pretensão de oferecer uma abordagem evolutiva da negociação, este estudo julga fundamental a consideração de eventos passados (histórico de relacionamento) e interações com terceiros (negociação intradepartamental e relação do distribuidor com fornecedores concorrentes) para compreender como os elementos do sistema interagem entre si e assim alcançar os objetivos de pesquisa propostos, afastando a rudimentar visão de uma negociação meramente transacional e “não-sistêmica”.

Assim, além de definir os conceitos de estratégias de negociação, serão abordados também tópicos de negociação, como as variáveis básicas (poder, informação e tempo), o papel das expectativas na negociação e negociação intradepartamental, devido ao seu impacto nas dinâmicas do relacionamento. A análise isolada sobre qualquer um desses temas consistiria num erro fundamental, visto que falharia em explicitar como a interação e a interdependência de diversos componentes acaba afetando o relacionamento como um todo.

A exposição prévia dos aspectos comportamentais em canais de distribuição, marketing de relacionamento, Teoria de Comprometimento-Confiança e dos demais conteúdos aqui abordados, vem ao encontro dessa busca pela visão sistêmica na negociação e também serve como base para a assimilação do fenômeno da negociação. Com contribuições oriundas da Administração, Economia, Direito, Sociologia e Psicologia Organizacional, os temas abordados visam ofertar uma compreensão interdisciplinar que se faz necessária para enfrentar a realidade, inerentemente complexa e plural.

As subseções seguintes oferecerão o subsídio necessário sobre Negociação para que seja possível compreender como ela pode afetar, tanto positiva quanto negativamente, os resultados dos IOR.

4.1. VARIÁVEIS BÁSICAS

De acordo com Martinelli e Almeida (1997), toda negociação, independentemente de seu objetivo, importância e oportunidade, é condicionada por três variáveis básicas: tempo, poder e informação. Esses autores afirmam ainda que, para uma negociação efetiva, é importante a presença de pelo menos duas dessas variáveis, de preferência interligadas, além de fazer uso delas adequadamente.

A seguir, serão apresentados os impactos que tais variáveis inferem no processo de negociação.

4.1.1. TEMPO

O modo como o tempo é visto e utilizado é importantíssimo para o sucesso de uma negociação, servindo como ponto de apoio para projeção do negócio, da satisfação dos envolvidos e do relacionamento (COHEN, 2004; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

O tempo está visceralmente ligado às outras variáveis básicas, e um exemplo trazido por Tracy (2015) servirá como base para ilustrar essa relação.

Em suas palestras, Tracy sugere ao público que deixem para negociar o preço final, os termos e as condições para a compra de um carro nos últimos dias do mês, pois é quando os vendedores estarão mais afoitos para atingirem sua meta mensal e, provavelmente, concederão maiores descontos e facilidades.

Nesse curto exemplo, podemos observar a influência das três variáveis. O comprador, detentor da “Informação” de que os vendedores são bonificados mensalmente por uma meta de vendas,

faz uso do “Tempo” para adiar a negociação para o final do prazo, ganhando assim “Poder” de barganha.

Como fica claro no exemplo acima, a pressão do tempo sobre os vendedores os colocou em uma situação mais frágil na negociação. Cohen (2004), inclusive, sugere que caso o negociador tenha algo difícil de negociar, que se deixe para o final da negociação, quando a outra parte já tiver gasto muita energia e investido muito tempo, ficando mais flexível.

No dia a dia, diversas restrições de tempo se impõem sobre os negociadores, como: datas limite de contratos, ameaças de greve, potencial de intervenção de terceiros, necessidade de realizar outras tarefas importantes, pressão da outra parte para fechar o acordo, ou necessidade do negociador de encerrar a tarefa incerta, complexa e emocionalmente demandante que é negociar (DE DREU, 2003; STUHLMACHER; GILLESPIE; CHAMPAGNE, 1998).

De forma geral, assume-se que as estratégias de negociação são responsáveis por controlar os resultados, mas as estratégias são influenciadas pela pressão do tempo. Conforme indica a meta-análise de Stuhlmacher, Gillespie e Champagne (1998) a respeito do impacto da pressão de tempo sobre a negociação, a restrição do tempo, associada ao comportamento cooperativo, torna o acordo mais provável, tendo o efeito contrário quando aliada ao comportamento competitivo.

Real ou auto imposta, a pressão do tempo pode dificultar o sucesso da negociação, pois reduz a motivação em coletar informação de uma maneira sistemática e deliberada, tornando o negociador mais dependente de suposições infundadas sobre os interesses e necessidades da outra parte (DE DREU, 2003). Para lidar com essa pressão, Martinelli e Almeida (1997, p. 81) sugerem:

- Ser paciente, já que as principais concessões e os acordos bem-feitos acontecem, na maioria das vezes, nos instantes finais da negociação;
- Ser ponderado, sabendo avaliar os benefícios e prejuízos de se cumprir ou ultrapassar um prazo determinado, tendo a flexibilidade de obedecer ou não um prazo limite;
- Ser tranquilo, controlando as emoções que surgem ao final do prazo estipulado, e quando o acordo ainda não surgiu. A pressão exercida nestes momentos também deve ser controlada com tranquilidade;
- Ser sensato, ou seja, não tomar decisões precipitadas, já que não é deste modo que se alcança o melhor resultado; ao contrário, é preciso tempo e perseverança.

Tracy (2015) explica a relação do tempo com a negociação através do princípio de Pareto, afirmando que os últimos 20% de cada negociação cobrem 80% dos assuntos importantes e do valor de uma transação. Para esse autor, não tem sentido tentar agilizar a negociação para fugir dessa regra, cabendo ao negociador a paciência e controle emocional para decidir o acordo ao final do prazo.

Por último, finaliza-se esta subseção com a visão de Cohen (2004) acerca da pressão temporal. Ele declara que os prazos são mais flexíveis do que se imagina, pois, sendo invariavelmente produtos de uma negociação, os prazos também podem ser negociáveis. Ciente disso, o negociador pode evitar entrar em acordos prejudiciais à sua parte.

4.1.2. PODER

Tendo o conceito de poder sido definido anteriormente no capítulo de canais de distribuição, esta subseção se encarregará de cobrir os aspectos mais práticos sobre essa variável no processo de negociação. Todavia, assim como Coughlan *et al.* (2012) trazem que o poder não é bom nem ruim, e sim uma ferramenta, em negociação devemos sempre manter em mente o lembrete de Acuff (2008): negociar está mais relacionado à persuasão do que ao uso bruto do poder.

Segundo Van Kleef *et al.* (2006), diferenças de poder entre as partes geram diversas consequências afetivas, cognitivas, motivacionais e comportamentais em interações sociais. Assim, o uso cauteloso do poder, visando a manutenção do relacionamento no longo prazo, deve sempre ser levado em consideração.

É importante notar que os negociadores nem sempre farão uso do poder que possuem. A decisão do tipo e da intensidade do poder depende das expectativas futuras para o relacionamento, já que as ações tomadas afetarão a avaliação da outra parte sobre o valor do relacionamento (KIM; PINKLEY; FRAGALE, 2005).

Para elucidar o parágrafo acima, recorre-se ao conceito de interdependência, apresentado no capítulo de canais. Imagine que a parte A, mais poderosa, faz uso frequente de seu poder para alcançar melhores resultados nos acordos com a parte B, menos poderosa. Ao longo do tempo, B perceberá que recebe cada vez menos valor de seu relacionamento com A. Com isso, a dependência de B em relação à A diminui, e, conseqüentemente, o poder de A sobre B. Portanto, caso A dependa do valor que B oferece ao relacionamento, será prudente que A reconsidere o seu uso de poder caso queira manter a relação no longo prazo.

Difícilmente uma relação terá um equilíbrio perfeito de poder. Martinelli e Almeida (1997) dividem o poder em dois grandes grupos: os poderes pessoais e os poderes circunstanciais. Embora os últimos sejam mutáveis de acordo com a situação, o momento e o tipo de negociação, os primeiros se fazem presentes em qualquer contexto, sendo inatos ao negociador.

Em análise baseada nos poderes pessoais, a equipe do Program on Negotiation (2013), da Harvard Law School, afirma que os negociadores poderosos se diferenciam dos demais em quatro aspectos, discorridos a seguir.

Primeiramente, os negociadores poderosos são proativos, independentemente da fonte do seu poder. Além disso, eles são mais inclinados a fazer a primeira oferta, são mais persistentes e mais assertivos, o que permite a descoberta de benefícios mútuos entre as partes e pode levar a negociações “ganha-ganha”.

Em segundo lugar, o poder oferece ao seu portador proteção contra o comportamento oportunista da outra parte, pois a parte poderosa não é facilmente manipulável. De fato, Van Kleef *et al.* (2006) verificaram em seus estudos que negociadores poderosos fazem menores concessões e são menos afetados pelas emoções da outra parte. Como as emoções podem rapidamente encaminhar a negociação a um impasse ou dificultar a avaliação dos reais méritos da questão, o controle emocional que o poder confere é potencialmente benéfico para a relação (FISHER; URY; PATTON, 1994; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

A terceira diferença é que negociadores poderosos costumam correr mais riscos e buscar soluções mais criativas para os impasses. “A habilidade de inventar opções é um dos dons mais úteis com que pode contar um negociador” (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 75). O poder psicológico ajuda as pessoas a buscar novas maneiras de pensar e faz com que elas fiquem menos conformadas com as restrições impostas pela oferta da outra parte (PROGRAM ON NEGOTIATION, 2013). Além do poder psicológico, a visão sistêmica, por permitir a observação da inter-relação entre os elementos do sistema, também pode auxiliar o negociador a “aumentar o tamanho da torta” e encontrar opções de ganho mútuo.

A quarta e última diferença exposta pelos pesquisadores do Program on Negotiation não trata de uma benesse advinda da posse do poder como as anteriores, mas de um revés. O poder pode levar os indivíduos a negligenciar os desejos e necessidades da outra parte. Isso consiste num erro crítico ao negociar, visto que entender as motivações da outra parte é fundamental para elaboração de uma boa estratégia de negociação, para motivá-los a cooperar e buscar interesses

comuns que gerem ganhos mútuos (FISHER; URY; PATTON, 1994; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Para maximizar o impacto de um evento, segundo Cohen (2004), as pessoas têm que poder se identificar com quem está envolvido e com as circunstâncias. Para o autor, é fácil ignorarmos os outros se não os vemos em termos pessoais. Por isso, devemos fazer com que a outra parte nos veja como indivíduos únicos, de carne e osso, com sentimentos e necessidades, com quem a outra pessoa se preocupa, gosta e se sente agradecida. Grant e Berry (2011) relatam que, ao se colocar no lugar do outro, as pessoas se motivam a desenvolver novas ideias e soluções para o problema, pois a empatia as leva a se conscientizarem das necessidades do parceiro e a perceberem que suas ideias podem, de fato, fazer uma diferença positiva na vida de terceiros.

Shell (2001) define três principais motivos que explicam porque é tão difícil se colocar no papel do outro:

1. A maioria das pessoas sofre, em maiores ou menores níveis, de uma limitação humana: enxergamos o mundo pelas lentes de nossos próprios interesses;
2. Mesmo as pessoas mais prestativas carregam um traço de competitividade em suas atitudes de negociação;
3. As dinâmicas do processo de negociação propriamente dito normalmente são contrárias às descobertas de interesses comuns, a partir do momento em que a negociação tem início.

A observância com as diferentes W (“visões de mundo”) é um aspecto que deveria ser incorporado aos enfoques de negociação, pois a capacidade de identificá-las e, além de tudo, lidar com elas, é essencial na obtenção de resultados positivos para a negociação, como uma maior satisfação das necessidades, tomada de decisão conjunta e melhor abordagem na solução do conflito (MARTINELLI, 2015).

A negligência em reconhecer os desejos e necessidades da outra parte, assim como sua legitimidade, prejudica o encaminhamento de uma boa negociação por ignorar outra variável básica: a informação.

4.1.2. INFORMAÇÃO

Abordada parcialmente no capítulo anterior sob a designação de “Intercâmbio de Informações”, a presente subseção se encarregará de ir além dos benefícios oriundos da troca de informações para o canal de distribuição, trazendo suas principais contribuições à negociação.

Como afirmam Morgan e Hunt (1994), a percepção de que as comunicações passadas foram frequentes e de alta qualidade (relevantes, oportunas e fidedignas) resultam em uma maior confiança. E, para Coughlan *et al.* (2012), confiança e comunicação operam num ciclo de reforço: quanto mais comunicação, mais confiança, que por sua vez reforça a comunicação, o que leva a mais confiança, e assim por diante.

“Durante o evento da negociação propriamente dito, é uma estratégia comum uma das partes ou ambas ocultarem seus verdadeiros interesses, necessidades e propriedades. A explicação para isso é que a informação é poder [...]” (COHEN, 2004, p. 102).

Caso as partes não confiem umas nas outras, o ciclo da confiança e comunicação não evolui. E, transmitir informação para uma outra parte em que não se confia, expõe a empresa a sérios riscos, visto que o poder de um negociador – nesse caso, advindo da informação – pode determinar a alocação dos resultados em um acordo (KIM; PINKLEY; FRAGALE, 2005).

Seguindo essa linha de raciocínio, a empresa que concede informações críticas num relacionamento de confiança baixa ou nula fica à mercê da decisão da outra parte de alocar os resultados de acordo com sua conveniência, que não necessariamente será equitativa. Dessa forma, sob o ponto de vista gerencial, sensato não seria o adjetivo escolhido para caracterizar um negociador que oferece informações sensíveis a um oponente de dúbia confiabilidade.

Entretanto, a troca de informações entre as partes pode ser benéfica (e muito) ao relacionamento, como pode ser observado a seguir.

A comunicação não é fácil mesmo entre pessoas que têm um imenso histórico de valores e experiências compartilhadas, mas permite que se descubram os interesses e necessidades (declarados e ocultos) da outra parte e, dessa forma, a estratégia de negociação adequada para a situação (FISHER; URY; PATTON, 1994; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996). A capacidade de o negociador lidar com a complexidade ao coletar e processar informações relevantes sobre as partes pode o auxiliar a implementar uma solução criativa que atenda ao interesse de todos os envolvidos (KESTING; SMOLINSKI, 2007).

De acordo com Lewicki e Bunker (1996), uma comunicação regular promove o contato constante com o outro, e assim a troca de informação sobre desejos, preferência e abordagens para solucionar problemas. Para esses autores, a perda da regularidade da comunicação faz com que as partes percam o contato não apenas sob o ponto de vista emocional, mas também da capacidade de pensarem de forma parecida e de preverem as reações do outro.

A capacidade de prever as reações do outro está estritamente conectada à formação de expectativas de comportamento. A confirmação (ou violação) da expectativa quanto à estratégia de negociação utilizada pela outra parte afeta a confiança, o intercâmbio de informações e a colaboração entre as partes, podendo causar um impacto dramático nos IOR (HARMELING *et al.*, 2015; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Portanto, através do exposto, percebe-se que a informação pode causar tanto um impacto positivo na negociação e no relacionamento, quanto um impacto negativo. Em grande parte, o fluxo de informações dependerá da confiança que se tem no parceiro de negociação. Confiar que o outro não agirá oportunisticamente com a informação concedida, e sim ajudar na busca de ganhos mútuos, é essencial para as partes se sentirem seguras em se expor.

A busca por informações deve ser iniciada antes mesmo de sentar-se à mesa para efetivar o acordo, através de investigações diretamente com a outra parte ou com outros que com ela já negociaram, prestando sempre atenção ao que não é dito (ex: linguagem corporal) e à veracidade das informações colhidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

As três variáveis básicas da negociação, como o termo sugere, são inexoráveis a qualquer processo de negociação. Sua exposição no início do capítulo serve para fundamentar a análise do tema foco deste capítulo: as estratégias de negociação.

4.2. ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Entender como as empresas podem melhorar a estrutura de seus processos de negociação para alcançar maiores lucros, satisfação e eficiência pode ter um impacto significativo não apenas para as companhias de forma individual, mas para a economia global como um todo (PATTON; BALAKRISHNAN, 2010).

A gestão de conflitos é uma importante habilidade para vendedores que gerenciam relacionamentos (BRADFORD; WEITZ, 2009; TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002; WEITZ; BRADFORD, 1999). Para Atkin (2001), sob o ponto de vista da cadeia de suprimentos, uma

estratégia de negociação bem-sucedida é aquela em que ambas as partes ficam satisfeitas e encorajadas a manterem o relacionamento no longo prazo.

A perspectiva mais simples em estratégias de negociação é a que pressupõe a existência do "melhor jeito", que seria uma estratégia mais efetiva que todas as outras - papel geralmente desempenhado pela estratégia colaborativa (SPEAKMAN; RYALS, 2010). Entretanto, seria ingênuo acreditar em uma estratégia perfeita que, se seguida, levaria ao alcance dos objetivos propostos para a negociação, como se fosse a receita de um bolo (BAZERMAN; NEALE, 1998). A eficácia da estratégia utilizada depende da situação específica, sendo inconcebível que a crença em “receitas prontas” exista na área de Negociação (ELIASHBERG; LILLIEN; KIM, 1995, grifo nosso).

A seguir, serão exploradas as cinco estratégias de negociação propostas por Lewicki, Hiam e Olander (1996). Embora diversos trabalhos encontrados na literatura tragam em geral entre duas e três estratégias diferentes (BAZERMAN; NEALE, 1998; GANESAN, 1993; MINTU-WAMSATT; CALANTONE, 1996; PATTON; BALAKRISHNAN, 2010; THOMAS *et al.*, 2013; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015), as cinco estratégias de Lewicki, Hiam e Olander (1996) abrangem todas essas e mais algumas, oferecendo um panorama completo do leque de estratégias que um negociador pode utilizar.

A importância do relacionamento e do resultado deve direcionar a seleção da estratégia de negociação ótima (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996). Para esses autores, a importância do relacionamento é afetada por diversos fatores como a história do relacionamento, o desejo que ele se mantenha no futuro, o nível de comprometimento e de interdependência entre as partes; já a importância do resultado inclui a ponderação acerca do quão importante é o resultado nessa negociação e de quantos objetivos almejados o negociador precisa obter. A figura 9 expõe as estratégias de negociação que emergem da consideração desses dois fatores, relacionamento e resultado.

Figura 9 – Estratégias de negociação

Fonte: Traduzido pelo autor com base em Lewicki, Hiam e Olander (1996)

4.2.1. ESTRATÉGIA DE EVITAR

As baixas importâncias tanto do relacionamento quanto do resultado fazem com que nenhum aspecto da negociação seja importante o suficiente para justificar uma negociação.

Ao gerenciar o portfólio de negociações, deve-se priorizar as negociações com base em seu potencial sucesso; se não se tem no momento o poder e a posição para alcançar um relacionamento ou resultado, a retirada temporária da mesa de negociação é a melhor alternativa (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

A “arte” de evitar um acordo foi estudada recentemente por Glozman, Barak-Corren e Yaniv (2015). Os autores alegam que negociadores nessa posição querem evitar um acordo na atual conjuntura da negociação, mas também desejam manter o processo vivo, já que se afastar da mesa de negociação pode prejudicar sua posição. Para isso, tais negociadores devem equilibrar, habilmente, dois objetivos contraditórios: evitar um acordo que prejudicaria sua MAANA e manter as negociações para preservar sua MAANA.

Com vistas a atingir esse equilíbrio, esses negociadores utilizam diversas táticas na mesa de negociação, como atrasar suas respostas, evitar a discussão de assuntos cruciais, postergar ofertas concretas e apresentar-se como representantes não autorizados a selar o acordo final (GLOZMAN; BARAK-CORREN; YANIV, 2015).

De acordo com Martinelli e Almeida (1997) e Lewicki, Hiam e Olander (1996), essa estratégia pode ser eficaz quando:

- Os objetivos almejados podem ser atendidos sem a necessidade de uma negociação;
- Existência de MAANA que oferece valor superior;
- Receio de prejudicar o relacionamento ao negociar;
- Questões de custos;
- A outra parte pretende obter resultados extremamente significativos, o que desencoraja o início da negociação.

Ury (1993) alerta que, embora a estratégia de evitar seja perfeitamente válida, ela muitas vezes leva à desistência precoce de uma negociação ou até mesmo de um relacionamento que, com paciência e perseverança, poderia melhorar os resultados financeiros e emocionais de ambas as partes. Ao optarem por esta estratégia, os negociadores devem se assegurar de que não estão interpretando equivocadamente os comportamentos da outra parte, pois caso contrário poderão estar abrindo mão de um potencial acordo “ganha-ganha” por não compreenderem corretamente os interesses e necessidades subjacentes do outro negociador.

4.2.2. ESTRATÉGIA DE ACOMODAÇÃO

Acomodação é a estratégia adequada para quando o relacionamento é de grande importância, porém o resultado da transação específica não o é. Ao optar por essa estratégia, a preocupação maior é preservar o relacionamento, satisfazendo a outra parte, já que o foco principal está na relação – ou então na intenção de obter algo no futuro (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Quando incompatibilidades interpessoais existem, os comportamentos associados às estratégias de acomodação e compromisso (explicada mais à frente) podem aliviar o sentimento negativo associado ao conflito de relacionamento, já que tais estratégias indicam uma disposição em trabalhar conjuntamente e respeito pela contraparte (BRADFORD; WEITZ, 2009).

Essa estratégia tem um caráter passivo, já que a parte que a utiliza normalmente não está interessada em dominar a negociação, segundo Lewicki, Hiam e Olander (1996). Para esses autores, tal estratégia deve ser utilizada quando:

- Aspectos cruciais do relacionamento devem ser preservados ou melhorados;

- Uma negociação passada foi ganha, ou então almeja-se ganhar uma num futuro próximo. Esse motivo se deve ao fato de que, em relacionamento complexos, as pessoas tendem a “manter um placar” das negociações;
- É desejável “ganhar créditos” com a outra parte para resgatá-los futuramente;
- Deseja-se manter o conflito em um nível mínimo e a outra parte de bom humor.

Para Fisher, Ury e Patton (1994, p. 26), “[...] qualquer negociação primordialmente voltada para o relacionamento corre o risco de produzir acordos malfeitos”.

O grande problema da estratégia de acomodação é que os clientes derivam o valor do relacionamento através das perspectivas alternativas oferecidas pelos vendedores, assim como pelos seus métodos singulares de solucionar o problema (BRADFORD; WEITZ, 2009). Logo, vendedores que utilizam a estratégia de acomodação perdem a oportunidade de criar valor para seus clientes.

4.2.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva é aquela em que o negociador busca ganhar a negociação a qualquer custo, sujeitando a contraparte a perdas significativas. Martinelli e Almeida (1997) afirmam que ela é normalmente a mais utilizada pelos negociadores que, ao pensar em negociação, remetem-na imediatamente à competitividade. Resumindo, é uma estratégia de resolução de conflito de baixo risco, caracterizada por esforços em maximizar os ganhos e minimizar as perdas (KOZA; DANT, 2007).

A estratégia competitiva é baseada no uso de ameaças e requisição de concessões excessivas que não serão reciprocadas. Para ser bem-sucedida, deve haver uma diferença de poder relativo entre as partes, sendo o negociador que a utiliza o detentor de maior poder na relação (GANESAN, 1993; MINTU-WIMSATT; CALANTONE, 1996).

Embora a parte poderosa possa eventualmente obter concessões maiores em questões importantes através da coerção, essa estratégia intensifica o conflito, criando impedimentos até mesmo para a parte poderosa, já que a frustração e ressentimento da contraparte farão com que ela evite entrar em novas negociações (GANESAN, 1993). Quando uma parte espera que a outra seja competitiva, ela é induzida a um estado de alta excitação e ansiedade, que pode levar

a um estreitamento do campo da atenção que, conseqüentemente, leva a uma maior rigidez do pensamento (CARNEVALE; PROBST, 1998).

Além disso, ainda de acordo Carnevale e Probst (1998), a expectativa de competição requer uma atividade cognitiva¹³ considerável, que no caso da negociação pode incluir planejamento, desenvolvimento de táticas, avaliação de estratégias etc., o que pode limitar a quantidade de recursos cognitivos disponíveis para outras tarefas, fato que não acontece com os negociadores que esperam cooperação da outra parte.

“A habilidade de inventar opções é um dos dons mais úteis com que pode contar um negociador” (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 75). Como a mera expectativa de competição já limita a capacidade cognitiva do negociador, tal estratégia priva as partes de alcançarem acordos mutuamente satisfatórios que poderiam melhorar o relacionamento e potencialmente trazer mais vantagens a ambos no longo prazo.

Atkin (2001) provou em seu estudo que as estratégias competitivas são negativamente relacionadas à satisfação, produzindo efeitos negativos ainda mais nefastos em parcerias e alianças do que em relacionamentos meramente transacionais. Portanto, fabricantes e canais, cernes da presente pesquisa e cujo relacionamento é inerentemente de longo prazo (COUGHLAN *et al.*, 2012), devem evitar a todo custo esse tipo de estratégia caso desejem manter o relacionamento futuramente.

Ainda, para Bazerman¹⁴ (1994 apud ROSS; LACROIX, 1996), as pessoas que desconfiam de outra podem inclusive sofrer um viés de correlação ilusória, que nada mais é do que uma predisposição a associar certos comportamentos e características de uma contraparte percebida como competitiva à traição ou exploração, o que leva a uma reação de desconfiança mesmo sem evidências claras de traição. Ou seja, caso a parte utilize levemente essa estratégia, ela está incorrendo o risco de ter suas ações subsequentes julgadas como competitivas e exploratórias mesmo não sendo esse o caso, arriscando então a continuidade do relacionamento comercial e a utilidade advinda do mesmo.

Todavia, é importante mencionar que, em algumas situações, a estratégia competitiva é adequada. Para Lewicki, Hiam e Olander (1996), tal estratégia é apropriada quando:

¹³ De acordo com Fulmer e Barry (2004), a capacidade cognitiva envolve, entre outras coisas, a capacidade de raciocinar, resolver problemas, compreender ideias complexas, aprender rapidamente etc.

¹⁴ BAZERMAN, M. **Judgement in managerial decision making**. 3ª ed. New York: Wiley, 1994.

- Os objetivos são de curto prazo;
- Os objetivos são incompatíveis;
- Os benefícios tangíveis são preferíveis (ex: preço) aos intangíveis (ex: bem-estar);
- A outra parte também está utilizando essa estratégia.

Fisher, Ury e Patton (1994, p. 58-59) alertam que “o problema básico de uma negociação não está nas posições conflitantes, mas sim no conflito entre as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado”. É mister atentar-se a esse alerta dos autores. Embora seja mais fácil pressupor que os objetivos são incompatíveis e tentar a todo custo atingir as próprias metas, o negociador com essa estreita visão possivelmente chegará a acordos subótimos e arriscará o relacionamento com a contraparte que, no longo prazo, poderia trazer benefícios adicionais superiores aos obtidos no episódio de negociação competitiva.

Quanto mais alta for a interdependência entre as empresas, mais perigoso é o uso de coerção pelos membros do canal, pois eles têm muito a perder (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A negociação não é um jogo, e definitivamente não é uma guerra: sua meta não é ter, ao final do processo, o outro lado morto (NIERENBERG, 1981).

“O relacionamento funcional de que precisamos é aquele que encontra uma solução que satisfaz aos interesses conflitantes da melhor forma possível, com um mínimo de perdas, de uma maneira que pareça razoável aos olhos de cada uma das partes. A solução também deve ser duradoura e alcançada de maneira eficiente” (FISHER; BROWN, 1990, p. 25).

4.2.4. ESTRATÉGIA COLABORATIVA

Tendo em vista as complicações inerentes à utilização da estratégia competitiva explicadas acima, a busca por outra estratégia que permita o alcance de resultados importantes, sem prejudicar o relacionamento – que também será importante no futuro –, nos leva à estratégia colaborativa.

A estratégia colaborativa é adequada quando as partes estão comprometidas em trabalhar juntas para alcançar um acordo mutuamente benéfico e levam em consideração não apenas a substância do acordo, mas também o seu processo, considerando fatores intangíveis (ex: reputação, confiança, justiça etc.) e visando a valorização e fortalecimento do relacionamento (BAZERMAN; NEALE, 1998; FISHER; BROWN, 1990; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

Como afirmam Gross e Guerrero (2000), a estratégia de colaboração é potencialmente a melhor estratégia para gerenciar o conflito e melhorar a qualidade do relacionamento entre comprador e vendedor porque ela indica que as partes desejam trabalhar umas com as outras para desenvolver soluções mutuamente benéficas.

Enquanto o impacto positivo do conflito de tarefa sobre a qualidade do relacionamento comprador-vendedor é moderado de maneira positiva e significativa pela estratégia de colaboração, as estratégias de compromisso e acomodação moderam negativa e significativamente tal impacto (BRADFORD; WEITZ, 2009). Segundo esses autores, o uso da estratégia colaborativa é particularmente efetivo para lidar com conflito de tarefa devido à franca expressão de diferentes perspectivas e preferências em relação à tarefa em questão, o que facilita a identificação, formulação e adoção de soluções "ganha-ganha". Além disso, tal estratégia é responsável por mitigar potenciais efeitos negativos do conflito sobre: a saúde e bem-estar das pessoas, a criatividade, inovação e efetividade das equipes e, finalmente, a colaboração interorganizacional (DE DREU, 2008).

Baron (1991) afirma que, para maximizar a chance de o conflito trazer resultados positivos, é crucial evitar a excitação de sentimentos fortes como raiva, frustração e emoções relacionadas (ou pelo menos tentar ativamente reduzir sua presença). A probabilidade de realizar tarefas cognitivas de maneira efetiva pode ser significativamente reduzida na presença de forte excitação emocional, já que emoções poderosas interferem em diversos aspectos do processamento de informação, podendo afetar motivações, comportamentos e até mesmo diminuir a flexibilidade cognitiva da pessoa sob seu efeito, de tal forma que a chance de chegar a um acordo mutuamente aceitável é diminuída, já que a inflexibilidade cognitiva impede o pensamento criativo, condição essencial para a “expansão da torta” associada à estratégia colaborativa (BARON, 1991; CARNEVALE; PROBST, 1998; DEDREU; WEINGART, 2003; LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996; ZILLMANN, 1988).

Os negociadores que a utilizam alcançam, de maneira geral, resultados mais eficientes que negociadores adeptos de outras orientações (ELIASHBERG; LILLIEN; KIM, 1995). Isso porque, segundo Koza e Dant (2007), essa abordagem de resolução de conflitos é voltada para o ganho mútuo, denotada por esforços para conciliar os interesses das partes através de uma troca aberta de informações e tomada de decisão conjunta.

Essa troca aberta de informações ajuda a avaliar as necessidades das partes, possibilitando a determinação de um resultado que **beneficie e satisfaça ambos** os lados, segundo Thomas,

Manrodt e Eastman (2015, grifo nosso). O grifo na sentença anterior visa destacar que o objetivo da estratégia colaborativa é beneficiar e satisfazer ambas as partes, e não necessariamente trazer resultados simétricos para elas. Ou seja, nem todo objetivo terá o mesmo valor para os participantes, mas existe uma grande possibilidade de que cada participante alcance os objetivos que necessita (NIERENBERG, 1981).

A flexibilidade e o intercâmbio aberto de informações, normas relacionais previamente expostas no capítulo de marketing de relacionamento, estão estritamente relacionadas à estratégia colaborativa, devido aos ajustes exigidos por essa estratégia para que se chegue no acordo, como a acomodação das necessidades e preferências das partes (MINTU-WIMSATT; CALANTONE, 1996). Ademais, segundo Samaha, Palmatier e Dant (2011), flexibilidade e cooperação são comportamentos relacionais críticos para o sucesso do membro do canal, pois dão suporte ao compartilhamento e integração de conhecimentos e recursos que facilitam a resposta das empresas frente a mudanças de cenários.

Quando cada firma recebe contribuições valiosas da outra e encontra barreiras de saída relativamente altas, os parceiros são motivados a manter e fortalecer o relacionamento, perseguindo oportunidades “ganha-ganha” que, através de cooperação e ações conjuntas, retornarão altos dividendos para ambas as partes (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). É importante ressaltar que, ao perseguir oportunidades “ganha-ganha”, é necessária ao negociador certa dose de criatividade para conciliar os diferentes interesses entre partes, uma vez que elas geralmente são compostas por indivíduos cujos interesses são, frequentemente, heterogêneos (FISHER; URY; PATTON, 1994; KESTING; SMOLINSKI, 2007).

A orientação de longo prazo no relacionamento leva à utilização de estratégias colaborativas para resolver grandes conflitos, além de diminuir o uso de estratégias agressivas (GANESAN, 1993). Além disso, a percepção de que o parceiro comercial utilizou abordagens colaborativas tem uma forte relação positiva com a satisfação do negociador (CALANTONE; GRAHAM; MINTU-WAMSATT, 1998). Por fim, no estudo de Bradford e Weitz (2009), os autores encontraram em seus resultados um efeito significativo e positivo da estratégia de colaboração sobre a qualidade do relacionamento interorganizacional.

Morgan e Hunt (1994) argumentam que o sucesso de um relacionamento de longo prazo está associado à ausência de coerção – característica da estratégia competitiva – e à presença de confiança e comprometimento. Cohen (2004) corrobora esse argumento afirmando que o uso eficaz da estratégia “ganha-ganha” para alcançar a satisfação mútua inclui a criação de

confiança e compromisso entre as partes e reconhecimento que as pessoas são diferentes, mas cujas necessidades podem ser conciliadas.

4.2.5. ESTRATÉGIA DE COMPROMISSO

A quinta e última estratégia de negociação é a de compromisso, localizada num ponto intermediário do gráfico. Ela representa uma combinação das demais estratégias, e é utilizada quando o negociador deseja receber uma parcela do resultado, mas não deseja pressionar em demasia a contraparte, pois também está preocupado com que ela receba uma parte do resultado (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

A definição da estratégia de compromisso sugere que seu uso leva a resultados efetivos e apropriados ao relacionamento. Entretanto, de acordo com Bradford e Weitz (2009), essa estratégia deve ser utilizada apropriadamente. Os autores encontraram que, na presença de conflito de relacionamento, o seu uso leva a resultados positivos (conforme exposto anteriormente, o uso dessa estratégia conota respeito pela contraparte e disposição em trabalhar conjuntamente); já no caso de conflitos de tarefa, a estratégia de compromisso não leva a resultados positivos porque quando vendedores e compradores entram em uma negociação, ambos buscam algo a mais do que concordar com algo que não é o resultado ótimo para nenhuma das partes. Portanto, entrar em acordo em uma posição intermediária entre as partes não traz nenhum benefício ao relacionamento porque nem o vendedor nem o comprador têm os seus desejos de criar a solução mais favorável ao problema atendidos.

Fisher, Ury e Patton (1994, p. 39), em seu método da negociação baseada em princípios, desaconselham a utilização dessa estratégia: “lide diretamente com os problemas das pessoas; não tente solucioná-los através de concessões substantivas”. Zhang *et al.* (2016), por sua vez, recomendam sua utilização para recuperar relacionamentos danificados.

A utilização de uma estratégia de compromisso visa alcançar uma solução que representa uma posição intermediária para as partes, sendo utilizada quando os benefícios potenciais das estratégias colaborativas e competitivas não superam os custos relacionados à implementação dessas estratégias (GANESAN, 1993).

Martinelli e Almeida (1997) afirmam que essa estratégia é empregada em um grande número de situações, como quando as partes não conseguem atingir boa colaboração (mas ainda desejam preservar o relacionamento e atingir certos resultados) ou quando são pressionadas pelo tempo para chegar em uma solução rapidamente.

Como muitas vezes as partes operam sob pressão do tempo para chegar ao acordo, a “expansão da torta” acaba sendo inviabilizada, pois, de acordo com Jap (1999), ela requer processos colaborativos que consomem tempo, como compartilhamento de informações, para gerar benefícios estratégicos para fabricantes e distribuidores. Essa é a grande crítica à estratégia de compromisso: ela não envolve a “expansão da torta”, de forma que as concessões devem ser feitas por ambas as partes para que elas cheguem num acordo (GANESAN, 1993).

Os resultados da pesquisa de Ganesan (1993), baseada no estudo de relacionamentos entre canais, indicam que o uso da estratégia de compromisso é adequado tanto para conflitos grandes quanto pequenos, desde que a questão não seja importante para as partes.

Com isso, encerra-se a exposição acerca das estratégias de negociação. Cada uma das cinco estratégias foi definida com a contribuição de diversos autores, e trazem um panorama geral sobre como a literatura enxerga cada uma delas.

É importante destacar também que, de acordo com Bazerman e Neale (1998), é possível alterar a estratégia durante a negociação, adaptando-se à nova situação para alcançar os objetivos necessários. Contudo, vale lembrar que, embora a estratégia possa ser alterada durante a negociação, isso não significa que o negociador está isento da responsabilidade de se planejar para a negociação.

4.3. O PAPEL DAS EXPECTATIVAS NA NEGOCIAÇÃO

Conquanto o foco da negociação seja muitas vezes o seu resultado, uma maior e mais específica atenção ao processo de como o acordo será alcançado abre o caminho para a melhora de sua gestão (FELLS, 1996).

Malhotra (2015) acredita ser essencial normalizar o processo da negociação. Para o autor, normalizar significa discutir previamente fatores que podem levar a outra parte a questionar suas intenções/habilidades ou a probabilidade de sucesso da negociação. É necessário explicar antecipadamente quais são as típicas barreiras que precisam ser superadas, momentos durante o processo nos quais é comum as partes se sentirem ansiosas ou pessimistas ou ainda eventos que possam retardar o processo. Como forma de ilustrar no que consiste a normalização do processo, Malhotra (2015) traz um exemplo sobre mediação, discorrido abaixo.

Quando um bom mediador se senta com as partes que estão numa disputa severa, ele normalmente diz: “Vocês acham que se odeiam hoje? Eu garanto a vocês, em aproximadamente

três dias nesse processo, vocês vão se odiar ainda mais. E, quando isso acontecer, quero que se lembrem de uma coisa: isso é perfeitamente normal!”.

Caso o mediador não dê esse aviso, as partes têm muito mais chances de abandonar o processo quando as emoções se acentuam e tudo pareça estar dando errado. Mas, se desde o princípio estiver claro que é normal que as coisas piorem antes de melhorar, é mais difícil as partes desistam do processo. Ao normalizá-lo, o mediador gerencia as expectativas das partes de maneira eficaz.

Empresas ficam mais dispostas a se engajar em iniciativas estratégicas caso tenham tido uma boa experiência durante as negociações com a outra parte (ATKIN, 2001). De fato, o desejo de negociar novamente com o parceiro é decorrente majoritariamente da satisfação com negociações anteriores, segundo Oliver, Balakrishnan e Barry (1994).

Conforme os relacionamentos desenvolvem um histórico de negócios realizados, os resultados dos episódios anteriores de negociação oferecem às partes uma base para interações subsequentes (KOZA; DANT, 2007). Empresas vendedoras que mantêm suas promessas com ações apropriadas e que reagem a problemas de maneira consistente são percebidas como mais confiáveis e previsíveis, e, portanto, como parceiros comerciais mais seguros (TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002).

Esse histórico de negociações é desenvolvido paulatinamente num relacionamento. Se as partes conseguem negociar expectativas pequenas e congruentes para um relacionamento cooperativo, elas vão se comprometer à um curso inicial de ação. Caso esses comprometimentos sejam realizados de uma maneira eficiente e equitativa, as partes vão manter ou aumentar seus comprometimentos mútuos. Entretanto, se esses comprometimentos não forem executados de forma eficiente e equitativa, as partes vão tomar medidas corretivas através de renegociação ou diminuindo seus comprometimentos com o relacionamento (RING; VAN DE VEN, 1994).

Martinelli (1999) nota que a questão das expectativas existentes na organização é um aspecto pouco focado pelos autores de negociação, embora seja necessária para obter uma visão mais sistêmica do processo de negociação como um todo.

Conforme detalhado anteriormente no capítulo de Marketing de Relacionamento, o relacionamento é composto pelas diversas ações, episódios e sequências entre as empresas ao longo do tempo (HOLMLUND, 2004). Os resultados de cada negociação, quando somados, ajudam a formar a história do relacionamento (THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Compradores e fornecedores desenvolvem expectativas sobre as estratégias de seus parceiros de negociação com base nas negociações prévias realizadas entre eles, e tendem a usar estratégias de negociação iguais às utilizadas por sua contraparte, ajustando, acomodando e adaptando as estratégias de acordo com a percepção acerca do comportamento do parceiro (MINTU-WIMSATT; CALANTONE, 1996; MINTU-WIMSATT; GRAHAM, 2004; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

A questão das expectativas relacionais, abordada anteriormente nessa dissertação com base nos trabalhos de Harmeling *et al.* (2015) e Harmeling e Palmatier (2015), é aqui retomada, porém sob a perspectiva da negociação.

Oliver, Balakrishnan e Barry (1994) afirmam que a vontade de negociar novamente com a contraparte está diretamente ligada à satisfação gerada por negociações prévias. Entretanto, desconfirmações negativas não geram o sentimento de satisfação – pelo contrário –, cabendo ao negociador normalizar o processo e gerenciar as expectativas da outra parte (MALHOTRA, 2015), caso deseje voltar a negociar futuramente com esse parceiro. Sem o correto entendimento das percepções do outro lado, não é possível ser eficiente na solução de conflitos (URY, 1993).

Além da compreensão acerca das percepções do outro lado, é crucial que os negociadores estejam atentos às condições intraorganizacionais de sua empresa. Com frequência, a parte mais difícil de realizar uma venda a um cliente é realizar tal venda internamente (PLOUFFE; BARCLAY, 2007; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015). Tendo esse fato em vista, o último subcapítulo da revisão de literatura dessa dissertação abordará os desafios inerentes à negociação intradepartamental.

4.4. CONFLITO INTRADEPARTAMENTAL

Anteriormente, no Capítulo 2, o conflito foi tipificado e analisado sob a ótica de canais de distribuição. Agora, no entanto, será abordado um tipo peculiar de conflito, o intradepartamental. A opção por deixá-lo separado é baseada na temática dos capítulos. A tipificação do conflito precisava ser abordada no início da dissertação, para o entendimento adequado das dinâmicas do relacionamento entre canais, porém o conflito intradepartamental está diretamente relacionado à dinâmica interna das equipes e como ela afeta a negociação e o relacionamento com os parceiros comerciais, o que justifica sua presença nesse capítulo.

Enquanto outras disciplinas notaram a importância do conflito intradepartamental (também conhecido como conflito intrafuncional), as pesquisas em marketing se focaram majoritariamente na exploração dos conflitos interempresariais ou interdepartamentais, falhando em capturar as dinâmicas dos conflitos intragrupos que domina a pesquisa contemporânea em teoria organizacional (HARRIS; OGBONNA; GOODE, 2008).

Essa realidade é observada ao pesquisar por artigos sobre o tema nas bases de periódicos. A busca por “*intradepartmental conflict*” E “*relationship marketing*”, ou então “*intrafunctional conflict*” E “*relationship marketing*”, retorna apenas um artigo de periódico na meta-base Google Scholar – a pesquisa supracitada de Harris, Ogbonna e Goode (2008) –, não apresentando nenhum resultado nas bases Scielo, Science Direct, Scopus e Web of Science¹⁵.

Embora Tellefsen e Eyuboglu (2002) tenham feito, segundo eles, o primeiro artigo que combinou conflitos intraorganizacionais e o papel dos vendedores à literatura de marketing de relacionamento, até o presente momento carecem estudos que analisem **conflitos intradeparmentais** junto com **marketing de relacionamento**. A diferença, conquanto sutil, é fundamental. O termo conflitos intraorganizacionais se refere a todos conflitos que ocorrem dentro de uma organização; as pesquisas de marketing, ao estudá-lo, geralmente focam em seus aspectos interdepartamentais (ex: Comercial x Marketing, Comercial x Logística etc.). Já os conflitos intradepartamentais (ou, ainda, conflitos intrafuncionais), que são uma forma específica de conflitos intraorganizacionais, representam os conflitos internos a um departamento (ex: Comercial x Comercial).

Explicadas as diferenças taxonômicas e o *gap* que continua aberto na literatura, é exposto a seguir o conteúdo do subcapítulo.

Atualmente, os profissionais enfrentam um dilema: eles precisam colaborar com seus colegas para atender as demandas cada vez mais complexas de seus clientes, mas eles ainda são selecionados, socializados e recompensados com base nas suas realizações pessoais, o que pode levá-los a não reconhecer os benefícios em colaborar (GARDNER; VALENTINE, 2014).

A presença de rankings é um lugar comum nas empresas atualmente, especialmente na área comercial. Rankings são listas de pessoas ou grupos organizados de acordo com seu desempenho em uma dimensão relevante, e são utilizados como um mecanismo chave para

¹⁵ Também foram procurados os termos equivalentes em português: “marketing de relacionamento” E “conflito intradepartamental” e também “marketing de relacionamento” E “conflito intrafuncional”. A busca foi realizada pela última vez em 02/03/2017.

guiar importantes decisões nas empresas como investimentos ou desinvestimentos, promoções ou demissões e outros tipos de recompensas e punições (GARCIA; TOR; GONZALES, 2006).

Ser superado por um par em uma dimensão valorizada é uma experiência ameaçadora que pode levar os indivíduos a tentar (re)estabelecer sua superioridade sobre seu rival, de acordo com Vriend, Jordan e Janssen (2016). Segundo esses autores, os rankings não apenas motivam comportamentos competitivos, mas também comportamentos antiéticos.

O problema é que a linha entre comportamentos competitivos e comportamentos antiéticos é tênue, o que cria um paradoxo: é desejável diminuir os benefícios de se comportar de maneira antiética, porém isso também reduz alguns comportamentos positivos desejáveis do ponto de vista da empresa (ex: desempenho geral). Logo, concluem Vriend, Jordan e Janssen (2016), é mais prudente aumentar os custos potenciais dos comportamentos antiéticos, como por exemplo através de sanções, do que remover alguns pontos positivos que o comportamento antiético compartilha com o comportamento competitivo.

Uma das grandes complicações produzidas pelo comportamento antiético é a percepção de injustiça. Em contextos organizacionais, é mais provável que os funcionários estejam satisfeitos com procedimentos injustos se o resultado é favorável a eles do que quando o resultado é desfavorável (SEZER *et al.*, 2016). Porém, essa complacência dos funcionários com a injustiça pode não estar alinhada com os interesses da organização. Como já relatado anteriormente, a injustiça percebida incita uma forte reação emocional e diminui a flexibilidade e a cooperação, comportamentos típicos da abordagem colaborativa (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996; SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011). O que acontece é que, ao minar a colaboração intraorganizacional, o comportamento antiético está privando a empresa de diversos benefícios.

Equipes que contam com uma colaboração intraorganizacional efetiva recebem melhores avaliações de seus clientes e melhoram seu desempenho quando colaboram com colegas externos às suas equipes, pois alavancam recursos internos, apoio e capacidades necessários para atender as necessidades de seus clientes (GARDNER; GINO; STAATS, 2012; HAAS; HANSEN, 2005; PLOUFFE; BARCLAY, 2007).

Além disso, profissionais que colaboram têm um desempenho maior porque estabelecem uma reputação no mercado do cliente de que eles realizam tarefas complexas e valorizadas, melhorando indiretamente o seu reconhecimento interno por ter uma base de clientes satisfeita (GARDNER; VALENTINE, 2014). Portanto, ao invés de tentar alavancar o seu

reconhecimento interno (e todas as benesses que dele decorrem) através de comportamentos antiéticos, os profissionais podem tentar alcançar o mesmo resultado através da colaboração, com o benefício de não sofrerem nenhuma retaliação e correrem o risco de perder seu prestígio interno por terem se comportado de maneira antiética. A função da empresa é deixar isso claro para eles.

Para Lewicki, Hiam e Olander (1996), o negociador que representa a empresa deve analisar quem são as demais pessoas da empresa interessadas na negociação e quais seus objetivos. Ao serem considerados os interesses de diversas áreas internas da empresa na negociação, Martinelli e Almeida (1997) sugerem que se troque o máximo possível de informações e que se adotem critérios justos e objetivos, levando em consideração as diversas motivações e adotando estratégias que permitam atingir interesses e ganhos mútuos.

Frente a um ambiente competitivo e de rápidas mudanças, a necessidade de aprender a trabalhar em equipe é cada vez mais crítica conforme as complexidades organizacionais aumentam e as empresas precisam manter um alto desempenho (EDMONDSON, 1999; GARDNER; GINO; STAATS, 2012). De acordo com Mesmer-Magnus e DeChurch (2009), as organizações cada vez mais designam tarefas complexas de tomada de decisão para equipes ao invés de indivíduos: a variedade de experiências pessoais, pontos de vista culturais, áreas de especialização e históricos educacionais fornecem uma rica variedade de informações que ajudam as equipes a definir as alternativas e os critérios de decisão relevantes para tomar a decisão mais adequada, de uma forma que individualmente seria inviável.

A razão das empresas optarem por alocar equipes para a realização de tarefas complexas, conforme o parágrafo acima explicita, decorre do encontro das diferentes experiências dos membros da equipe. Isso implica, necessariamente, no conceito previamente abordado de conflito de tarefa. Em níveis moderados, o conflito de tarefa melhora o desempenho do grupo graças à síntese de diversas ideias e opiniões que surgem do conflito, geralmente superiores às perspectivas individuais (JEHN, 1995; JEHN; MANIX, 2001; DE WIT; GREER; JEHN, 2012). Menon, Bharadwaj e Howell (1996), inclusive, recomendam que os gerentes busquem ativamente o conflito funcional, encorajem pontos de vista opostos e estimulem o debate; é importante lembrar que, quando o conflito é funcional, geralmente é o de tarefa (JEHN, 1995).

Equipes de alto desempenho são caracterizadas por níveis baixos (porém crescentes) de conflito de processo, por níveis baixos de conflito de relacionamento e níveis moderados de conflito de tarefa no período intermediário do projeto (JEHN; MANIX, 2001). Para Rahim (2002), a

intervenção gerencial é necessária quando: os níveis de conflito de relacionamento estão altos; os níveis de conflito de tarefa estão altos em tarefas rotineiras; os níveis de conflito de tarefa estão muito baixos ou muito altos para tarefas não rotineiras. Outro aspecto importante do ponto de vista gerencial é que indivíduos que têm dificuldade em lidar com o conflito têm maior probabilidade de estarem insatisfeitos com seu trabalho (GROSS; GUERRERO, 2000).

O monitoramento ativo sobre conflitos é justificado pelo alto custo que os mesmos podem ter. Lipsky, Avgar e Lamare (2016) relatam que um estudo conduzido pela consultoria CCP em 2008 mostrou que funcionários nos Estados Unidos gastavam, em média, 2,8 horas por semana lidando com conflito, o que totalizou US\$ 359 bi em horas pagas naquele ano. O conflito é uma constante e uma condição inerente das organizações, ou seja, eles não são episódios anômalos e isolados (SPEAKMAN; RYALS, 2010). Uma vez que os conflitos são inevitáveis e as empresas já estão destinando um considerável montante em salários nas suas resoluções, tal atividade deve ser tão produtiva e eficiente quanto as demais que a empresa se propõe a realizar.

Conforme notado no início do subcapítulo, a literatura sobre conflitos intradepartamentais em pesquisas de marketing ainda precisa ser desenvolvida. Tal fato não deve, entretanto, imobilizar o pesquisador. Algumas das contribuições da literatura sobre conflito interdepartamental nas pesquisas em marketing serão aqui utilizadas, tanto para guiar o pesquisador na sua coleta de dados, quanto para posteriormente comparar os resultados e assim contribuir para o avanço da literatura.

Como será visto mais à frente, o departamento Comercial da BRF conta com diversas segmentações, cada uma visando atender um tipo específico de cliente. Logo, pode-se dizer que o conflito entre esses segmentos possui, ao mesmo tempo, características do conflito intradepartamental (ambos são da área Comercial) e do conflito interdepartamental (cada gestor é responsável pelo seu segmento).

O conflito interdepartamental, resultante da tensão entre departamentos por causa de incompatibilidade entre as respostas atuais ou desejadas, inibe a comunicação entre os departamentos, diminuindo a disseminação de inteligência de mercado e a responsividade da organização (JAWORSKI; KOHLI, 1993). E, quanto mais o sistema de recompensa (formal e informal) enfatizar o desempenho local dos departamentos, ao invés de seu desempenho conjunto ou atingimento de metas organizacionais globais, mais provável será que o conflito resulte de interesses conflitantes (BARCLAY, 1991; WALTON; DUTTON, 1969).

Segundo Tellefsen e Eyuboglu (2002), quando os funcionários são motivados por diferentes metas, eles provavelmente responderão a eventos organizacionais de maneiras diferentes, o que pode criar desvios do comportamento planejado da empresa. Para os autores, esses desvios podem ganhar escala conforme os trabalhadores tentam compensar as ações incompatíveis dos outros através de novos desvios, podendo resultar em uma espiral de ação e reação que reduz a coordenação interna da empresa e aumenta a variação do seu comportamento. Vale lembrar que, dependendo do nível das expectativas relacionais, tal variação do comportamento pode gerar desconfirmações com potencial danoso ao relacionamento, de acordo com Harmeling *et al.* (2015).

Plouffe e Barclay (2007) são conclusivos na sua ponderação sobre conflitos intraorganizacionais: se é necessária grande habilidade na condução das negociações intraorganizacionais para alcançar um resultado positivo na mesa de negociação, isso é um indicativo de que a estrutura da organização é falha.

Dessa forma, encerra-se a revisão da literatura. Contudo, antes de proceder à discussão sobre o método utilizado nessa dissertação para o alcance de seus objetivos, é válida uma última consideração, uma que sintetiza boa parte da literatura até aqui apresentada e que pode ser considerada o epítome dessa dissertação: o conflito não afeta a qualidade do relacionamento; na realidade, a qualidade do relacionamento é afetada pela maneira com que o conflito é gerenciado (BRADFORD; WEITZ, 2009).

5. MÉTODO DE PESQUISA

The exciting thing about current research on negotiation is that it has produced important conceptual development and cumulative knowledge. [...] The best source of data is historical reality, from negotiations that have actually happened, been recorded and analyzed in case studies (ZARTMAN, 2005, p. 5)

O alcance dos objetivos propostos deve ser realizado sob o rigor de um método científico, a fim de que a produção dos conhecimentos seja válida e confiável. O entendimento de como a dinâmica do IOR é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação é complexo. Está embutido nesse entendimento um alto nível de interdisciplinaridade, conforme salientado na revisão de literatura. Um dos papéis da presente dissertação será então convergir as lentes das diversas disciplinas para que a análise dos resultados gere contribuições para a academia e para a prática de gestão em canais e negociação.

Devido à complexidade do processo de negociação e à dificuldade de capturar suas importantes nuances, pesquisadores de negociação interorganizacional têm utilizado métodos qualitativos para superar tais obstáculos, uma vez que técnicas quantitativas não conseguem fornecer adequadamente as ideias necessárias para a tomada de decisão empresarial (COOPER; SCHINDLER, 2008; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015). Para Flick (2009), o papel do pesquisador na abordagem qualitativa é utilizar os *insights* e as informações oriundas da literatura para verificar as observações por ele coletadas a respeito de seu tema de pesquisa.

A utilização da pesquisa qualitativa exploratória é condizente com os objetivos propostos por essa dissertação, visto que ela é a melhor maneira para revelar os valores, emoções e motivações situados no subconsciente e escondidos do mundo exterior (MALHOTRA, 2006). Visto que a dissertação em questão busca cobrir alguns *gaps* da literatura, como os deixados por Thomas, Manrodt e Eastman (2015) e Zhang *et al.* (2016), o formato de pesquisa exploratória é adequado pois ajudará a elevar a compreensão do problema de pesquisa em perspectiva e a identificar possíveis cursos relevantes de ação para solução do mesmo (RÉVILLION, 2003; VIEIRA, 2002).

Zartman (2005) relata que boa parte do conhecimento sobre o processo de negociação é oriundo de estudos de caso, utilizados tanto para gerar como para testar generalizações conceituais e teóricas. O estudo de caso surge então como a opção mais adequada para essa dissertação, já que seu caráter interdisciplinar urge por um método que consiga verificar na prática os conceitos aqui expostos. Antes de se aprofundar no método de estudos de caso, todavia, é válido analisar seus pontos fortes e fracos.

Como pontos fortes, podemos citar que estudos de caso realizados com rigor científico permitem um entendimento rico sobre o contexto por meio da abordagem de perspectivas múltiplas, com potencial de gerar *insights* criativos advindos da justaposição de evidências contraditórias, que produzem uma evidência de pesquisa espelhada na realidade (COOPER; SCHINDLER, 2008; EISENHARDT, 1989; YIN, 2010; ZARTMAN, 2005).

Já suas principais limitações frequentemente envolvem críticas relacionadas à exposição apenas da opinião do autor sem exibir os dados “crus”, dificuldade de verificar a capacidade de interpretação do pesquisador, generalização dos casos (como se a pesquisa fosse quantitativa), consumo demasiado de tempo e resultados apresentados em documentos volumosos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um método que permite que o pesquisador retenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, sendo adequado quando:

- As questões “como” ou “por que” são propostas;
- O investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- O enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

O quadro 6 explica, de maneira mais ilustrativa, as situações em que diferentes métodos são adequados.

Quadro 6 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>Survey</i>)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2010, p. 29)

O objetivo principal do estudo, assim como seus objetivos específicos, atende às condições supracitadas, justificando a escolha e a adequação do método de estudos de caso. Todavia, o método de estudos de caso não será o único utilizado nessa pesquisa. Embora a estrutura do método aqui utilizado seja proveniente do método de estudos de caso preconizado por Yin

(2010), aliado a ele serão utilizadas algumas ferramentas da teoria fundamentada e da análise de conteúdo, que serão introduzidas mais à frente neste capítulo.

A escolha por utilizar diferentes métodos em uma mesma pesquisa é derivada das considerações do próprio Yin (2010, p. 87), que afirma que isso “[...] pode permitir que os pesquisadores abordem questões de pesquisa mais complicadas e colem uma série mais rica e mais forte de evidência do que poderiam obter por qualquer método único isolado”. Tal fenômeno, conhecido como hibridação, é uma forma de escapar à filiação restritiva de um discurso metodológico específico (FLICK, 2009).

A hibridação, portanto, enriquece o arsenal de métodos do pesquisador, o que pode ser vital para a realização da pesquisa. Greenhalg e Lewicki (2015), por exemplo, ponderam que a natureza das negociações intraorganizacionais, tema de um dos objetivos específicos dessa dissertação, só pode ser revelada através do uso de uma coleção complexa de ferramentas de pesquisa qualitativa.

A realização de estudos de caso envolve diversas etapas segundo Yin (2010), e a figura 10 retrata sua estrutura. É interessante notar que as etapas não seguem uma sequência linear, que são adequadas apenas quando há um razoável grau de estruturação do problema, estabilidade do sistema, baixa complexidade dinâmica e baixo grau de influência das percepções de diferentes indivíduos (AGUIAR *et al.*, 2015). A interatividade entre as etapas ajuda a permitir o pensamento do conjunto como um todo, conferindo ao método um caráter sistêmico.

As subseções seguintes indicam como está construída a dissertação.

Figura 10 – Estrutura do método de estudo de caso

Fonte: Yin (2010)

5.1. PLANO

Um bom plano de estudo de caso envolve a identificação das questões de pesquisa, a decisão do método do estudo de caso no lugar de outros métodos e o entendimento de seus pontos fortes e limitações (YIN, 2010).

A questão de pesquisa e os objetivos já foram apresentadas no capítulo “Introdução”. Porém, por conveniência, serão aqui recapitulados.

Pergunta de pesquisa: “Como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação?”

Objetivo geral: Entender como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação.

Objetivos específicos:

- Verificar qual o possível impacto do histórico do relacionamento nas dinâmicas do relacionamento e das negociações entre as empresas;
- Verificar se as estratégias de negociação utilizadas pelas partes impactam o resultado financeiro e comportamental do relacionamento interorganizacional;
- Investigar como o conflito intradepartamental na empresa fornecedora pode impactar o relacionamento com seu distribuidor
- Analisar como o relacionamento do distribuidor com um fornecedor alternativo pode impactar o relacionamento entre fornecedor e distribuidor.

Para aumentar o entendimento, previsão e controle das complexidades do ambiente, Cooper e Schindler (2010) sugerem a construção de um modelo, que para eles nada mais é do que a representação de um fenômeno. Segue, então, o modelo conceitual da presente dissertação, previamente apresentado na página 21:

Figura 1 – Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, o caminho percorrido para se chegar aos objetivos supracitados, à semelhança do método de estudos de caso, não foi linear.

Na fase de planejamento, a intenção inicial era pesquisar o setor de defensivos agrícolas, com foco nas estratégias de negociação, em um estudo de casos múltiplos. Contudo, ao longo do projeto, novas oportunidades se apresentaram. Dessas, duas se destacam.

A primeira foi o pesquisador trabalhar na BRF (o cargo e região de trabalho são omitidos para proteger os entrevistados de potenciais associações que colocariam em xeque seu anonimato), fato que revelou o estudo de caso aqui analisado – cujo potencial para o desenvolvimento teórico era superior ao dos casos de defensivos agrícolas – e que o colocou em uma posição privilegiada de contato com alguns daqueles que viriam a ser os entrevistados nessa pesquisa.

A segunda oportunidade surgiu com a publicação, apenas em setembro de 2016, do artigo de Zhang *et al.* (2016). Tal artigo revelou *gaps* que, coincidentemente, estavam estritamente alinhados com os dados que surgiram do caso único aqui analisado, e que, portanto, deveriam ser aproveitados nessa dissertação. Como é impossível saber, antes da investigação, quais serão os problemas e conceitos teóricos que irão surgir, o pesquisador deve ser flexível e tirar vantagens das oportunidades inesperadas, e não ser atrapalhado pelas mesmas (STRAUSS; CORBIN, 2008; YIN, 2010).

Para encerrar o subcapítulo, cabe a reflexão de Strauss e Corbin (2008, p. 63):

O que descobrimos ao fazer pesquisa é exatamente o quanto o mundo é complexo. Quando respondemos algumas perguntas, formulamos outras. E não importa o quanto pensamos que nosso projeto é bem elaborado no início, sempre há mudanças e reviravoltas inesperadas ao longo do caminho que nos levam a repensar nossas posições e a questionar nossos métodos, mostrando que não somos tão espertos quanto pensávamos.

5.2. PROJETO

Para Yin (2010), uma etapa de projeto de qualidade deve observar os seguintes itens:

- Definir a unidade de análise e os prováveis casos para estudo;
- Desenvolver a teoria, as proposições e os assuntos subjacentes ao estudo antecipado;
- Identificar o projeto do estudo de caso;
- Definir os procedimentos para manter a qualidade do estudo de caso.

Optou-se por utilizar um caso único nesta pesquisa, já que “[...] é frequentemente desejável escolher uma organização particular precisamente porque é a sua particularidade que permite a geração de insights que outras organizações não poderiam gerar” (ZANNI; MORAES; MARIOTTO, 2011, p. 7). Como a generalização do estudo de caso para a teoria é analítica, ou seja, a teoria existente é usada como um padrão para comparar os resultados empíricos do estudo de caso, um único caso pode ser suficiente para apontar falhas em teorias existentes, ou pelo menos apontar aspectos relevantes que não foram cobertos, motivando pesquisas futuras (SIGGELKOW, 2007; YIN, 2010).

Como unidade de análise, o foco será no relacionamento diádico entre a BRF e um de seus distribuidores (uma rede de supermercados com dezenas de lojas). Para isso, os IOR serão analisados em três níveis hierárquicos: supervisão, gerência e diretoria. A utilização de múltiplos informantes de diferentes níveis hierárquicos fornece dados mais ricos e confiáveis, e um bom estudo de casos deve buscar utilizar tantas fontes quanto for possível, pois isso permite que o investigador aborde uma maior variedade de aspectos históricos e comportamentais (GARDNER; VALENTINE, 2014; YIN, 2010).

Além de tais díades, foram incluídos terceiros que têm potencial de afetar seu relacionamento, como mais um gerente comercial da própria BRF, responsável por outro segmento de mercado dentro da mesma região geográfica, e também o supervisor e o diretor comercial da Seara, uma de suas principais concorrentes no mercado brasileiro.

A escolha do varejo supermercadista, todavia, não foi pautada pela conveniência; sua escolha como unidade de análise transcende a questão do acesso aos dados. O maior retorno teórico obtido por essa escolha foi preponderante na tomada de decisão do pesquisador. Ademais, o conhecimento do pesquisador sobre o setor e sobre as dinâmicas do relacionamento entre as empresas também ajudaram a enriquecer e aprofundar o estudo. Afinal,

Os pesquisadores, em si, são uma parte importante do processo de pesquisa, seja em termos de sua própria presença pessoal na condição de pesquisadores, seja em termos de suas experiências no campo e com a capacidade de reflexão que trazem ao todo, como membros do campo que se está estudando (GIBBS, 2009, p.9)

“O varejo é um negócio de extrema complexidade e variedade em todo o mundo. Como o principal membro do canal no contato direto com o usuário final ao consumidor, as ações do varejista são vitais para o sucesso do canal de marketing” (COUGHLAN *et al.*, 2012, p. 362). Nos últimos anos, o poder e a influência dos varejistas têm crescido, graças ao aumento do seu tamanho e poder de compra, aplicação de tecnologias avançadas e uso de estratégias de vendas modernas, aponta Rosenbloom (2014).

O varejo supermercadista é o setor mais destacado e dinâmico do varejo brasileiro, marcado por uma alta competitividade e por consumidores cada vez mais exigentes, o que leva esses canais a apostarem cada vez mais na diferenciação do nível de serviços para superar as dificuldades de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável sobre seus competidores (CERIBELI; MERLO, 2014; LUPPE *et al.*, 2008; PARENTE, 2009; PAULA; SILVA; PIATO, 2013).

O ano de 2016 foi turbulento para o setor supermercadista. Embora a expectativa fosse de uma leve recessão, o trabalho da indústria para adaptar-se à crise e lidar com a queda no volume de vendas – fato que não acontecia há mais de dez anos –, como por exemplo através da oferta de condições de preços melhores para o consumidor, permitiu que o setor fechasse o ano com um crescimento real de 1,58% (SUPERHIPER, 2016, 2017).

A turbulência do setor, entretanto, afetou de maneira mais negativa a BRF. Pela primeira vez em sua história, a empresa reportou um prejuízo anual, no valor líquido de R\$372 mi, ao mesmo tempo em que vem perdendo, há alguns anos, participação de mercado para rivais como a Seara, segundo Mendes (2017). A agência de classificação de risco Standard & Poor's, inclusive, revisou em 09/03/2017 a perspectiva da empresa de estável para negativa, atribuindo-a o *rating* BBB devido a potencial exposição à volatilidade do câmbio, fraca demanda e acirramento da concorrência da empresa no Brasil (TURTELLI, 2017b).

Em carta aberta aos acionistas, o Presidente do Conselho de Administração, Abilio Diniz, e o Diretor Presidente Global, Pedro Faria, relatam:

O ano de 2016 foi marcado por desafios que impactaram nossos resultados de curto prazo. A conjugação de fatores setoriais, conjunturais e de incertezas políticas, **somada a alguns desafios de execução interna**, nos levaram a resultados muito aquém do esperado e muito abaixo do potencial da BRF (BRASIL FOODS, 2017a, p. 4, grifo nosso).

Em entrevista à Turtelli (2017a), Diniz revela que a estratégia de recuperação da BRF será concentrada na correção de erros da companhia. Alguns dos desafios de execução interna, conforme destacados acima, manifestaram-se nos dados coletados. Eles serão amplamente discutidos nos capítulos de Resultados e Conclusões, bem como no de Implicações Gerenciais. Com isso, espera-se promover a eficiência e melhoria dos processos de negociação da empresa, que têm o poder de acentuar os resultados financeiros das companhias não apenas individualmente, mas também para a economia global como um todo (PATTON; BALAKRISHNAN, 2010).

Esclarecida a escolha da unidade de análise, são expostas as proposições orientadoras do estudo, elaboradas com base na revisão de literatura e nos objetivos do mesmo. Proposições são declarações sobre fenômenos observáveis (conceitos) que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos, dirigindo a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo (COOPER; SCHINDLER, 2011; YIN, 2010).

Proposição 1: O histórico do relacionamento, se positivo, facilita a recuperação dos IOR;

Proposição 2: A estratégia de compromisso é insuficiente para promover a recuperação dos IOR;

Proposição 3: O conflito intradepartamental, se não tratado, dificulta a recuperação dos IOR;

Proposição 4: A melhoria do relacionamento do distribuidor com fornecedores concorrentes dificulta a recuperação do relacionamento do distribuidor com o fornecedor original.

Apresentadas as proposições, é exposta a matriz de amarração desta dissertação, com vistas a oferecer uma estrutura simplificada que forneça uma visualização sintetizada da pesquisa, tornando mais claras as conexões entre os objetivos da pesquisa e as decisões de intervenção do pesquisador (MAZZON, 1981; TELLES, 2001).

Quadro 7 – Matriz de amarração

Modelo teórico	Objetivos da pesquisa	Proposições	Técnicas de análise
Conflito intradepartamental	Investigar como o conflito intradepartamental na empresa fornecedora pode impactar o relacionamento com seu distribuidor	O conflito intradepartamental, se não tratado, dificulta a recuperação dos IOR	Análise de conteúdo (quantitativa e qualitativa) de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos negociadores de todas as partes envolvidas no estudo de caso e triangulação com relatórios setoriais, notícias divulgadas pela imprensa etc.
Histórico do relacionamento	Verificar qual o possível impacto do histórico do relacionamento nas dinâmicas do relacionamento e das negociações entre as empresas	O histórico do relacionamento, se positivo, facilita a recuperação dos IOR	
Relacionamento com os concorrentes	Analisar como o relacionamento do distribuidor com um fornecedor alternativo pode impactar o relacionamento entre fornecedor e distribuidor	A melhoria do relacionamento do distribuidor com fornecedores concorrentes dificulta a recuperação do relacionamento do distribuidor com o fornecedor original	
Estratégias de negociação	Verificar se as estratégias de negociação utilizadas pelas partes impactam o resultado financeiro e comportamental do relacionamento interorganizacional	A estratégia de compromisso é insuficiente para promover a recuperação dos IOR	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para alcançar respostas para tais proposições, optou-se pela análise de um caso único, conforme exposto anteriormente.

“O caso único, preenchendo todas as condições para o teste da teoria, pode confirmar, desafiar ou ampliar a teoria. Ele pode ser usado, então, para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante” (YIN, 2010, p. 71).

Definido o projeto da pesquisa, procede-se à fase de preparação.

5.3. PREPARAÇÃO

A preparação para a coleta da evidência do estudo de caso consiste numa etapa essencial do método, já que auxilia o pesquisador a explorar adequadamente sua coleta para gerar futuramente análises relevantes.

Easterby-Smith, Golden-Biddle e Locke (2008) ressaltam que o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa requer o desenvolvimento de habilidades específicas por parte do pesquisador. De acordo com Yin (2010), a lista básica de habilidades exigidas do pesquisador que conduz um estudo de caso são:

- Capacidade de formular boas questões – e interpretar as respostas;
- Ser um bom ouvinte e não ser atrapalhado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- Ser adaptável e flexível para tirar proveito de situações novas;
- Noção clara dos assuntos em estudo;
- Imparcialidade sobre as noções percebidas.

Ainda nesta fase, o pesquisador deve elaborar um protocolo de coleta de dados para testar suas proposições teóricas. O quadro 8 contém os dados coletados e os principais autores cujas teorias serão utilizadas como parâmetro.

Quadro 8 – Protocolo de coleta de dados

Dados	Principais autores
Canais de distribuição	Coughlan <i>et al.</i> (2012) e Rosenbloom (2014)
Aspectos comportamentais em canais de distribuição	Coughlan <i>et al.</i> (2012), Koza e Dant (2007) e Kumar, Scheer e Steemkamp (1995)
Marketing de Relacionamento	Harmeling <i>et al.</i> (2015), Morgan e Hunt (1994), Palmatier, Dant e Grewal (2007), Palmatier <i>et al.</i> (2009), Zhang <i>et al.</i> (2016)
Negociação	Cohen (2004), Fisher, Ury e Patton (1994) e Martinelli e Almeida (1997)
Estratégias de Negociação	Ganesan (1993), Lewicki, Hiam e Olander (1996) e Thomas, Manrodt e Eastman (2015)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Contudo, é importante notar que a utilização da literatura para guiar a coleta de dados não é uma unanimidade entre pesquisadores qualitativos. Alguns, como Strauss e Corbin (2008) e Glaser e Strauss (2008), preocupam-se com a possibilidade de a literatura existente limitar a criatividade do aluno e paralisá-lo no sentido analítico.

Embora seja importante que o pesquisador esteja atento para evitar cair nessas armadilhas relacionadas à revisão prévia da literatura, Flick (2009) recomenda que o pesquisador se familiarize com a literatura de sua área, pois isso pode ajudá-lo a saber quais as controvérsias teóricas, o que já foi descoberto sobre determinado assunto, quais questões continuam em aberto etc. Como afirma Siggelkow (2007), uma mente aberta é boa, uma mente vazia não: o pesquisador precisa manter a capacidade de ser surpreendido, mas é necessário (e inevitável) que as observações sejam guiadas e influenciadas por algumas referências iniciais.

Yin (2010, p. 59), consoante à Flick (2009) e Siggelkow (2007), considera essencial em seu método a revisão prévia da literatura e especificação das proposições teóricas no início da investigação, e afirma: “o benefício é um projeto mais forte e uma capacidade superior para interpretar os dados eventuais”.

Logo, uma vez consciente da teoria que embasa suas proposições e das habilidades técnicas que deve ter para aproveitar ao máximo sua fonte de dados, o pesquisador está pronto para a próxima etapa do método.

5.4. COLETA

A coleta dos dados apresentados no quadro 8 foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas individuais com os negociadores por parte do fabricante e do distribuidor, além de pesquisas documentais.

A utilização de entrevistas semi-estruturadas confere ao pesquisador uma maior flexibilidade, podendo ordenar suas questões de acordo com as respostas do entrevistado, conferindo maior fluidez à entrevista e buscando extrair o máximo de informações possíveis. As perguntas devem ser dirigidas pela teoria e direcionadas para as proposições, com o propósito de tornar explícito o conhecimento implícito do entrevistado (FLICK, 2009).

Esse formato de entrevista requer um guia de entrevista bem construído, habilidade do entrevistador para conduzir as questões e atenção ao que já foi dito para atingir maior clareza e desenvolvimento nas respostas (COOPER; SCHINDLER, 2008; FLICK, 2009). As questões foram guiadas de acordo com o modo particular que cada entrevistado abordou os tópicos, e não necessariamente pela ordem em que se apresentam no guia de entrevista, o que requisitou sensibilidade por parte do entrevistador e pleno conhecimento de seu roteiro de perguntas. Nos Apêndices se encontra o guia de entrevista aplicado aos negociadores de fabricantes e canais.

Tais guias foram submetidos a pré-testes, que visavam identificar e eliminar problemas potenciais quanto ao conteúdo da pergunta, dificuldade, instruções etc. (MALHOTRA, 2006). Foram aplicados três pré-testes em pares do pesquisador na BRF que já haviam exercido a função comercial. Os pré-testes auxiliaram o pesquisador a reorganizar o roteiro, a reescrever algumas questões com um português mais claro e simples e até mesmo a retirar algumas perguntas que não estavam completamente alinhadas com o objetivo da pesquisa.

Com o instrumento de pesquisa já refinado, os roteiros foram aplicados nos entrevistados. Sempre que possível, as entrevistas foram realizadas pessoalmente. Entretanto, a dinamicidade do setor faz com que os funcionários da área comercial (tanto do fornecedor quanto do distribuidor) estejam sempre visitando lojas e/ou clientes, o que notadamente dificulta o agendamento de uma reunião. Além disso, no caso da alta gerência, cuja alocação da entrevista foi realizada todas as vezes através de “encaixes” na agenda, exigia-se do entrevistador prontidão imediata para a coleta dos dados. Nesses casos, foi utilizada a entrevista por telefone, uma opção versátil e de baixo custo que, embora careça de leituras corporais, ainda assim permite a coleta de dados ricos, vívidos, detalhados e de alta qualidade (NOVICK, 2008).

Um ponto importante a ser ressaltado sobre a coleta de dados é que todos entrevistados foram expostos a alguns cartões¹⁶ elaborados pelo pesquisador, cada um contendo uma diferente estratégia de negociação. Tais cartões, baseados nas estratégias propostas por Lewicki, Hiam e Olander (1996), compilam contribuições de diversos autores de negociação, consistindo em um instrumento que pode auxiliar outros pesquisadores em estudos futuros.

Deve-se notar que a utilização exclusiva de entrevistas na coleta de dados pode conferir um caráter parcial à pesquisa, pois ela estará sujeita às visões dos entrevistados. O espectro de dados coletados deve então ser mais amplo, para se obter maior validade e confiabilidade na pesquisa.

O fenômeno da triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de evidência para observar o mesmo fenômeno a partir de mais de uma fonte de dados, de acordo com Azevedo et al. (2013). A triangulação mira a redução dos vieses das conclusões do estudo e uma maior generalização dos resultados, por meio da conversão de múltiplas perspectivas para representar a realidade (COOPER; SCHINDLER, 2010; DECROP, 2004; JACK; RATURU, 2006; MAXWELL, 1996). As outras fontes de evidência utilizadas nessa dissertação consistiram em notícias divulgadas pela imprensa, *releases* das empresas e relatórios setoriais, principalmente.

Outro aspecto que deve ser considerado nessa etapa diz respeito ao número de entrevistas coletadas. Para Flick (2009, p. 120) “dadas as possibilidades teoricamente ilimitadas de uma maior integração de pessoas, de grupos, de casos, etc., faz-se necessária a definição de critérios para uma limitação bem fundamentada da amostragem”.

Flick é reticente em estipular uma quantidade mínima ou máxima de entrevistas em sua resposta à pergunta “Quantas entrevistas são necessárias para uma pesquisa qualitativa?”, formulada por Baker e Edwards (2012). Ele acredita que o desenho de uma pesquisa vai além de amostragem e métodos, ele envolve também o planejamento da pesquisa, o nível de recursos disponíveis e as ambições gerais em relação à pesquisa, cabendo ao pesquisador a reflexão sobre o que se pretende descobrir e como revelar isso através das entrevistas. Mason (2010) segue a mesma linha de raciocínio, afirmando que a quantidade de entrevistas necessárias depende de como o pesquisador quer utilizar seus dados e do que ele espera alcançar com sua análise.

¹⁶ Tais cartões estão disponíveis no Apêndice desta dissertação, estando inclusos nos roteiros aplicados aos entrevistados. Eles eram dispostos fisicamente um ao lado do outro, para que os entrevistados pudessem compará-los e escolhê-los de acordo com a pergunta que lhes era feita. Para as entrevistas feitas por telefone, eles foram enviados juntamente com as perguntas por e-mail.

Um critério comumente utilizado para limitar a amostra é a saturação teórica. A saturação teórica acontece quando os dados adicionais coletados não geram nenhum conhecimento relevante novo e quando se alcançam evidências confirmatórias para a maioria dos tópicos principais da pesquisa, ou seja, a quantidade de entrevistas necessárias depende de como o pesquisador quer utilizar seus dados e do que ele espera alcançar com sua análise (GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006; FLICK, 2009; YIN, 2010).

O ponto de saturação é difícil de identificar, além de ser, inerentemente, uma noção elástica: novos dados sempre trarão algo novo, mas seus retornos são decrescentes, de forma que o ponto onde se decide parar de coletar novos dados é inevitavelmente arbitrário (MASON, 2010). Aqui, a saturação foi alcançada com dez entrevistas.

Por fim, deve ser considerada a forma como a amostra para o estudo será selecionada. O presente estudo fez uso da amostragem teórica. Conforme originalmente concebida por Glaser e Strauss (2008), a amostragem teórica é um processo de coleta de dados para geração de teorias no qual o pesquisador coleta, codifica e analisa seus dados e decide quais dados coletar em seguida e onde encontrá-los, visando o desenvolvimento da teoria conforme ela emerge.

Embora o conceito de amostragem teórica seja originário da teoria fundamentada (FLICK, 2009) e alguns autores como Charmaz (2009), Glasser e Strauss (2008) e Strauss e Corbin (2008) defendam que ela só possa ser utilizada a partir dos dados e sem base em quaisquer teorias pré-concebidas, outros como Eisenhardt e Graebner (2007) e Eisenhardt, Graebner e Sonenshein (2016) são a favor de um uso menos ortodoxo e mais flexível das ferramentas da teoria fundamentada (como a amostragem teórica), aliando-as aos estudos de caso.

“O princípio básico da amostragem teórica é selecionar casos ou grupos de casos de acordo com critérios que digam respeito a seu conteúdo [...]. O prosseguimento da amostragem ocorre de acordo com a relevância dos casos” (FLICK, 2009, p. 122). Obedecendo esse princípio básico, a amostragem teórica foi utilizada na presente dissertação da maneira flexível preconizada por Eisenhardt e Graebner (2007) e Eisenhardt, Graebner e Sonenshein (2016), na qual o ajuste da coleta de dados foi feito em tempo real para se adaptar ao entendimento emergente e às novas oportunidades que foram surgindo.

A coleta, que inicialmente abrangia os supervisores e gerentes da BRF e de seu distribuidor, revelou a necessidade de compreender outras variáveis previamente ignoradas, como o gerente de outro segmento comercial da própria BRF e gestores da concorrência, por exemplo. Além

disso, sempre que algum ponto importante surgia nas entrevistas subsequentes, buscou-se retornar aos entrevistados anteriores e apresentar a eles os novos questionamentos – na maioria dos casos, os mesmos se mostraram abertos a responder as novas perguntas. A relação completa dos entrevistados e suas caracterizações são apresentadas no subcapítulo 6.1.: “Da apresentação das empresas e dos entrevistados”.

Por fim, vale ressaltar que Greenhalgh e Lewicki (2015) estavam certos ao observar que equipes de negociação são difíceis de acessar porque seus membros são altamente preocupados com a sensibilidade e a confidencialidade das suas conversas internas, e desconfiam dos pesquisadores. Inicialmente, os entrevistados se mostraram reticentes em participar da pesquisa, geralmente solicitando autorização de seus superiores e da área jurídica de suas companhias.

O problema do acesso é uma das barreiras cruciais à realização da pesquisa qualitativa (FLICK, 2009). Todavia, à exceção de um gerente comercial da Seara, cujas inúmeras tentativas de contato por parte do pesquisador falharam (o contato chegou a ser estabelecido, porém o gerente não atendeu o pesquisador nas datas agendadas e, posteriormente, parou de responder), todos os demais participantes concordaram em participar do estudo.

Assim, com os dados coletados, a fase de coleta é sucedida pela fase de análise.

5.5. ANÁLISE

O tratamento imparcial da evidência coletada deve ser feito para chegar a conclusões analíticas vigorosas e eliminar interpretações alternativas (YIN, 2010). Flick (2009) recomenda a utilização do procedimento clássico da análise de conteúdo, que permite a redução do material para sua análise textual. Uma explicação clara e detalhada de como os dados foram sistematicamente analisados é feita, o que permitirá aos leitores avaliar as forças do caso analisado (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

“A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p.2).

O material analisado é oriundo das entrevistas coletadas na fase anterior, que foram gravadas e transcritas. “As fitas de áudio proporcionam, certamente, uma interpretação mais acurada de uma entrevista do que qualquer outro método” (YIN, 2010, p. 136). A transcrição dos áudios

foi realizada pelo próprio pesquisador, seguindo a recomendação de Gibbs (2009, p. 33), que afirma: “isso oferece a oportunidade de iniciar a análise de dados. Escutar as gravações com cuidado e ler e conferir a transcrição produzida faz com que você se familiarize muito com o conteúdo. Inevitavelmente, você começa a gerar novas ideias sobre os dados”. Para essa tarefa, foram seguidas as normas de transcrição da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)¹⁷.

De acordo com Bardin (2011), o método da análise de conteúdo se divide em três partes sequenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

5.5.1. PRÉ-ANÁLISE

“É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2011, p. 125). A parte de pré-análise se subdivide em cinco etapas:

- a) Leitura flutuante: segundo Bardin (2011), nessa etapa o pesquisador estabelece o contato com o texto e se deixa levar por impressões e orientações, e pouco a pouco a leitura se torna mais precisa. Durante a leitura flutuante (e até o final da redação da dissertação), o pesquisador foi redigindo memorandos como uma forma de teorizar e comentar à medida que os dados eram analisados (GIBBS, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2009);
- b) Escolha dos documentos: os documentos analisados atenderam as quatro regras estabelecidas por Bardin (2011), a saber: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência;
- c) Formulação das hipóteses e objetivos: atividade realizada previamente na etapa de plano do estudo de caso, onde foram expostos os objetivos da pesquisa e as proposições orientadoras do estudo, seguindo a orientação de Yin (2010);
- d) Referenciação dos índices e elaboração de indicadores: “desde a pré-análise devem ser determinadas operações de *recorte do texto* em unidades comparáveis de *categorização* para análise temática e de modalidade de *codificação* para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p. 130, grifo do autor);

¹⁷ As normas de transcrição da UFRJ podem ser encontradas no link: < http://www.concordancia.letras.ufrj.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=58>

- e) Preparação do material: antes de ser analisado, o material deve ser reunido e organizado para facilitar a manipulação durante a análise (BARDIN, 2011).

5.5.2. EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

“Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131).

A codificação é a transformação, de forma precisa, dos dados brutos do texto, envolvendo a identificação, o registro e a organização de passagens de texto para atingir uma representação do conteúdo, que então é segmentado em códigos que representam a mesma ideia teórica e descritiva (BARDIN, 2011; GIBBS, 2009). “Nem todos os pesquisadores qualitativos codificam, mas em grande parte, é uma técnica fundamental para selecionar seus dados e manter seu considerável volume sob controle” (GIBBS, 2009, p. 181).

Para saber que elementos do texto levar em consideração ao recortá-lo em códigos, deve-se levar em consideração a escolha das unidades de registro e de contexto:

- Unidade de registro: é o segmento de conteúdo considerado unidade de base. O presente estudo, devido ao seu caráter exploratório, utilizou o tema como unidade de base, uma vez que “o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc.” (BARDIN, 2011, p. 135);
- Unidade de contexto: Bardin (2011) afirma que o contexto não deve ser subestimado, uma vez que tanto a intensidade quanto a extensão de uma referida unidade podem surgir de modo mais ou menos acentuado dependendo do contexto

Com as unidades de registro devidamente segmentadas, os códigos foram analisados de acordo com a sua presença (ou ausência) no discurso dos entrevistados e também de acordo com a sua frequência simples.

Como o roteiro de entrevistas era semi-estruturado, a presença de um roteiro padronizado não impediu que fossem feitas perguntas exclusivas aos entrevistados. Tendo esse fato em vista, a análise envolveu tanto técnicas quantitativas quanto qualitativas. Para as perguntas padronizadas, foi feita uma análise quantitativa, que permite uma observação mais bem controlada e objetiva através da frequência dos códigos (BARDIN, 2011). Tal análise pode ser

observada na tabela 2, localizada na página 115 do presente trabalho. Já no caso das perguntas exclusivas, a análise qualitativa, fundada na presença ou ausência do código, permitiu a elaboração de deduções específicas sobre um acontecimento, com o foco nas inferências peculiares ao invés das inferências gerais (BARDIN, 2011).

Realizada a codificação, procedeu-se à categorização. As categorias representam um nível mais analítico e teórico de codificação, e reúnem as unidades de registro sob um título genérico, baseado nas características comuns desses elementos (BARDIN, 2011; GIBBS, 2009).

De acordo com Bardin (2011), o processo de categorização deve ser decorrente da revisão de literatura efetuada previamente, que fornecerá o sistema de categorias no qual os códigos serão repartidos da melhor maneira possível à medida que vão sendo encontrados. Para a autora, um bom conjunto de categorias deve obedecer aos seguintes critérios, a saber:

- a) Exclusão mútua: os códigos não podem ser suscetíveis de serem alocados em mais de uma categoria. Conforme apontado anteriormente, as literaturas utilizadas nessa dissertação apresentam diversas intersecções (ex: o tema “Confiança”), o que poderia colocar em xeque o critério de exclusão mútua. Logo, para obedecer tal critério, os códigos serão alocados nas categorias tal como foram alocados nos capítulos e subcapítulos da revisão de literatura;
- b) Homogeneidade: apenas um princípio de organização deve governar a organização dos códigos em categorias;
- c) Pertinência: o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista e corresponder às características das mensagens;
- d) Objetividade/fidelidade: todas as partes do material analisado devem ser codificadas da mesma maneira;
- e) Produtividade: se o conjunto de categorias fornecer resultados férteis em termos de índices de referências, hipóteses novas e dados exatos, ele é produtivo

Com base nos conceitos expostos, o quadro 9, situado na página 114, aponta quais códigos e categorias foram utilizados durante a fase de análise.

5.5.3. TRATAMENTO DOS RESULTADOS, INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO

Para obedecer a estrutura do trabalho científico, tal fase foi alocada para os capítulos de “Resultados e discussão”, “Conclusão” e “Implicações gerenciais”.

5.6. COMPARTILHAMENTO

A sexta e última fase do método de estudo de casos consiste na apresentação das evidências coletadas para o leitor (YIN, 2010). Para a presente dissertação, isso significa a redação dos capítulos de “Resultados e discussão”, “Conclusões”, “Implicações gerenciais” e “Limitações e sugestões para pesquisas futuras”, além da contínua revisão da literatura, para situar a dissertação na fronteira do conhecimento.

Por fim, é importante ressaltar que, no que tange ao compartilhamento, houve uma grande preocupação com o anonimato dos respondentes. Embora a BRF e a Seara tenham autorizado a utilização do nome de suas companhias, o mesmo não se pode dizer do distribuidor em análise. Portanto, não será especificada a região geográfica, o nome e o sexo dos participantes, e quaisquer outras informações sensíveis com potencial de causar qualquer dano aos entrevistados.

A questão da confidencialidade ou do anonimato pode tornar-se problemática quando a realização da pesquisa envolver vários membros que compartilhem o mesmo ambiente [...]. Com esse propósito, o pesquisador deverá alterar detalhes específicos para a proteção das identidades e tentar garantir que colegas não possam identificar os participantes a partir das informações que forneceram (FLICK, 2009, p. 55)

Com essa última consideração acerca da ética e da proteção dos participantes de potenciais danos, dá-se início à fase de análise dos resultados.

Quadro 9 – Categorias e códigos

Categoria	Código	Nome	Definição
1. Canais de distribuição	1.1.	Conflito de tarefa interorganizacional	Divergência de opinião sobre como as empresas devem solucionar um problema
	1.2.	Conflito de relacionamento interorganizacional	Manifestação de incompatibilidades pessoais entre os membros de diferentes empresas
	1.3.	Conflito de processo interorganizacional	Controvérsias sobre as funções que devem ser desempenhadas por cada membro de cada empresa
	1.4.	Dependência	Necessidade de manter o relacionamento com o parceiro para atingir suas metas
	1.5.	Poder	Habilidade de um membro do canal em controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro membro do canal
	1.6.	Percepção de justiça	Percepção de que a distribuição das recompensas em relação ao seu esforço é justa ou injusta
	1.7.	Força de marca	Efeito diferencial que é atribuído à marca na tomada de decisão do consumidor final
	1.8.	Mudanças organizacionais	Refere-se às mudanças na estrutura, nos processos, na cultura ou nos funcionários de uma organização
	1.9.	Vantagem competitiva	Características do produto/serviço oferecidos pela empresa julgados superiores à oferta da concorrência
	1.10.	Outros	Outros fatores relacionados à relação comercial fornecedor-distribuidor
2. Marketing de relacionamento	2.1.	Confiança	Aceitação de vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre as intenções e o comportamento da outra parte
	2.2.	Comprometimento	Crença de que o relacionamento com a outra parte é tão importante que vale a pena dispender esforços a fim de mantê-lo
	2.3.	Gratidão	Emoção que surge quando um beneficiário percebe que o benfeitor agiu intencionalmente para melhorar o bem-estar do beneficiário
	2.4.	Flexibilidade	Expectativa de que as partes vão se adaptar às circunstâncias mutáveis
	2.5.	Solidariedade	Expectativa de que os membros trabalharão em prol do benefício mútuo para melhorar o relacionamento como um todo
	2.6.	Intercâmbio de informações	Compartilhamento de toda e qualquer informação pertinentes entre as partes
	2.7.	Resultados do relacionamento	Refere-se ao desempenho financeiro, comportamental e/ou processual do relacionamento
	2.8.	Histórico do relacionamento	Ações e comportamentos ocorridos em interações passadas
	2.9.	Outros	Outros fatores relacionados ao relacionamento pessoal entre vendedor e comprador
3. Negociação	3.1.	Tempo	Impacto da pressão do tempo sobre o potencial sucesso da negociação
	3.2.	MAANA	Melhor alternativa à negociação de um acordo, ou seja, alternativas de negociação com outros parceiros potenciais
	3.3.	Estratégia de evitar	Quando o negociador deseja evitar um acordo, porém manter o processo de negociação vivo
	3.4.	Estratégia de acomodação	Quando o negociador deseja preservar o relacionamento e cede em relação aos resultados da negociação
	3.5.	Estratégia competitiva	Quando o negociador busca extrair da negociação o maior valor possível para si, sujeitando a contraparte à perdas significativas
	3.6.	Estratégia colaborativa	Quando o negociador está comprometido em alcançar um acordo mutuamente benéfico que beneficie e satisfaça ambos os lados
	3.7.	Estratégia de compromisso	Quando o negociador barganha e tenta chegar a um acordo em uma posição intermediária entre as partes
	3.8.	Conflito de tarefa intradepartamental	Divergência de opinião sobre como os membros de uma mesma empresa devem solucionar um problema
	3.9.	Conflito de relacionamento intradepartamental	Manifestação de incompatibilidades pessoais entre os membros de uma mesma empresa
	3.10.	Conflito de processo intradepartamental	Controvérsias sobre as funções que devem ser desempenhadas por cada membro de uma mesma empresa
	3.11.	Alterações nos investimentos	Mudanças na quantidade e/ou no formato de investimento do fornecedor no canal
	3.12.	Pressão por resultados	Pressão interna advinda dos níveis hierárquicos superiores para alcançar um resultado satisfatório para a empresa
	3.13.	Informação	Refere-se à coleta e análise de informações pertinentes à negociação
	3.14.	Outros	Outros fatores relacionados ao processo de negociação

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2 – Frequência de aparição dos códigos

Categoria	Código Nome	Paulo	João	Jorge	Ricardo	Rogério	Guilherme	Bruno	Aldo	Machado	André
1. Canais de distribuição	1.1. Conflito de tarefa interorganizacional	6,1%	6,6%	5,5%	1,7%	5,6%	5,6%	2,9%	9,9%	2,4%	1,4%
	1.2. Conflito de relacionamento interorganizacional	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%
	1.3. Conflito de processo interorganizacional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	1.4. Dependência	4,8%	9,4%	3,1%	12,1%	5,6%	11,1%	7,3%	5,7%	0,0%	8,5%
	1.5. Poder	1,3%	2,8%	3,1%	0,0%	2,1%	3,7%	0,7%	5,0%	2,4%	2,8%
	1.6. Percepção de justiça	7,8%	2,8%	3,1%	8,6%	6,3%	13,9%	3,6%	8,5%	1,2%	1,4%
	1.7. Força de marca	2,6%	0,9%	8,6%	0,0%	2,8%	2,8%	1,5%	4,3%	4,8%	2,8%
	1.8. Mudanças organizacionais	7,8%	1,9%	18,0%	8,6%	7,6%	3,7%	8,8%	9,9%	28,9%	4,2%
	1.9. Vantagem competitiva	3,0%	4,7%	11,7%	5,2%	6,9%	3,7%	7,3%	4,3%	12,0%	16,9%
	1.10. Outros	1,7%	0,0%	0,0%	5,2%	2,1%	0,9%	5,1%	2,8%	3,6%	0,0%
2. Marketing de relacionamento	2.1. Confiança	3,5%	3,8%	3,1%	5,2%	4,2%	1,9%	2,9%	2,8%	1,2%	9,9%
	2.2. Comprometimento	3,9%	0,9%	0,0%	0,0%	2,8%	0,9%	1,5%	1,4%	0,0%	2,8%
	2.3. Gratidão	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	0,7%	1,9%	0,7%	2,1%	0,0%	2,8%
	2.4. Flexibilidade	1,7%	4,7%	0,0%	1,7%	0,7%	2,8%	2,9%	1,4%	1,2%	4,2%
	2.5. Solidariedade	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	1,4%
	2.6. Intercâmbio de informações	2,6%	6,6%	8,6%	6,9%	1,4%	4,6%	3,6%	0,7%	1,2%	1,4%
	2.7. Resultados do relacionamento	10,4%	9,4%	9,4%	6,9%	11,8%	11,1%	15,3%	14,2%	16,9%	9,9%
	2.8. Histórico do relacionamento	5,2%	3,8%	4,7%	3,4%	10,4%	3,7%	7,3%	4,3%	13,3%	11,3%
	2.9. Outros	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Negociação	3.1. Tempo	0,4%	1,9%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%	2,9%	0,7%	0,0%	0,0%
	3.2. MAANA	0,9%	0,9%	2,3%	0,0%	7,6%	4,6%	5,1%	4,3%	0,0%	0,0%
	3.3. Estratégia de evitar	1,7%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3.4. Estratégia de acomodação	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%
	3.5. Estratégia competitiva	2,2%	0,9%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%	2,1%	0,0%	0,0%
	3.6. Estratégia colaborativa	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	2,2%	2,8%	1,2%	0,0%
	3.7. Estratégia de compromisso	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	1,9%	1,5%	2,1%	0,0%	0,0%
	3.8. Conflito de tarefa intradepartamental	4,8%	10,4%	3,9%	8,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	3.9. Conflito de relacionamento intradepartamental	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3.10. Conflito de processo intradepartamental	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3.11. Alterações nos investimentos	9,6%	16,0%	2,3%	5,2%	6,3%	5,6%	8,0%	7,1%	7,2%	2,8%
	3.12. Pressão por resultados	4,3%	0,0%	4,7%	5,2%	2,1%	2,8%	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%
	3.13. Informação	2,6%	3,8%	5,5%	5,2%	4,9%	6,5%	4,4%	2,1%	0,0%	4,2%
	3.14. Outros	5,2%	6,6%	0,0%	6,9%	1,4%	0,0%	2,2%	0,0%	1,2%	8,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo destina-se à apresentação dos resultados coletados pelo pesquisador. As informações coletadas através das entrevistas e das pesquisas documentais serão confrontadas com as teorias dispostas no capítulo de revisão da literatura, e como subproduto desse confronto tem-se a discussão sobre as implicações dos resultados encontrados para a teoria e prática de marketing de relacionamento e negociação.

Contudo, antes de proceder à apresentação dos resultados, serão apresentadas as pessoas e empresas envolvidas no caso em questão. Visando a segurança dos entrevistados e a ética da pesquisa, os nomes reais dos envolvidos serão omitidos e novos nomes foram designados aos mesmos. Embora algumas das pessoas entrevistadas sejam mulheres, por precaução todos os nomes novos foram padronizados no sexo masculino, para evitar a identificação dos respondentes e assegurar o anonimato dos mesmos. Seguindo a mesma lógica, como o canal de distribuição (uma rede de supermercados) não aceitou divulgar o nome de sua empresa, nenhuma referência geográfica específica será feita; limita-se a dizer que o distribuidor é uma empresa brasileira que atua com exclusividade em seu país de origem.

Feitas as ressalvas, são apresentadas a seguir as empresas e os seus funcionários:

6.1. DA APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS

BRF

A BRF é uma das maiores companhias de alimentos do mundo, e conta com 54 fábricas, aproximadamente 105 mil funcionários e mais de 30 marcas, que são comercializadas nos cinco continentes em mais de 150 países (BRASIL FOODS, 2017b).

Oriunda da fusão entre Perdigão e Sadia, rivais históricas do varejo alimentício, a BRF foi oficialmente firmada em maio de 2009. “Em fins de 2012, um grupo de acionistas liderado pela gestora Tarpon juntou-se a Abilio Diniz para dar as cartas na BRF. Trocaram tudo, começando pela cúpula da companhia” (FILGUEIRAS, 2017, p. 79). Em 2013, Abilio assumiu a posição de Presidente do Conselho de Administração da companhia, e o atual presidente da BRF, Pedro Faria, passou a comandar a companhia no início de 2015.

Conforme apontado anteriormente, o momento que a empresa vive não é dos mais confortáveis. 2016 foi o primeiro ano, desde a fundação da BRF, que a empresa reportou um prejuízo anual, de aproximadamente R\$ 400 mi (MENDES, 2017). Nos últimos três anos, a BRF perdeu 6%

de participação de mercado no varejo alimentício brasileiro, enquanto sua principal concorrente, a Seara, foi a que mais cresceu – de 11% de participação, passou a 15% (FILGUEIRAS, 2017). Ainda, a empresa teve seu *rating* rebaixado a BBB pela Standard & Poor's, e suas ações valiam, no final de março de 2017, quase 20% a menos do que valiam quatro anos atrás (FILGUEIRAS, 2017; TURTELLI, 2017b).

Apresentado o contexto no qual a empresa está inserida, são introduzidos os participantes do estudo¹⁸:

Paulo, 57 anos, Supervisor Comercial. Responsável pela coordenação, gestão e desenvolvimento da equipe de vendas e desenvolvimento do mercado. Está no cargo desde 2004 – antes da fusão que deu origem à BRF, era funcionário da Perdigão. Escolaridade : superior completo.

João, 36 anos, Gerente Comercial. Responsável pela liderança e gestão do time da equipe de vendas, pela gestão dos investimentos e pela estratégia do negócio. Está no cargo desde 2015. Escolaridade: pós-graduação completa.

Jorge, 33 anos, Gerente Comercial. Responsável pelo gerenciamento e liderança da equipe de vendas, assim como pela condução da equipe para atingimento dos resultados e gestão de recursos. Está no cargo desde 2015. Escolaridade: pós-graduação incompleta (cursando).

Ricardo, 41 anos, Diretor Comercial. Responsável pelo *P&L (Profit and Loss statement)*, EBITDA, volume, faturamento e custo de sua regional. Está no cargo desde 2015. Escolaridade: pós-graduação completa.

Seara

A Seara Alimentos é controlada, desde 2013, pelo Grupo JBS, líder mundial no processamento de carne bovina, ovina e de aves (SEARA, 2017). O Grupo JBS conta com mais de 230 mil colaboradores e oferece suas 32 marcas em mais de 150 países (JBS, 2017).

A Seara, fundada em 1956, pertenceu a diversos grupos antes de ser incorporada pela JBS. Em 1989, a Seara havia sido incorporada pela Ceval. Em 1997, a Ceval foi adquirida pelo Grupo Bunge. Na década seguinte, em 2004, a Cargill comprou o controle da Seara Alimentos. Apenas

¹⁸ A descrição das atribuições de cada cargo foi fornecida pelos próprios entrevistados de cada empresa

6 anos depois, a Cargill vendeu a Seara ao frigorífico Marfrig. Finalmente, a Marfrig vendeu a Seara Alimentos ao Grupo JBS em 2013, grupo ao qual pertence até hoje.

O grupo JBS fatura cinco vezes mais do que a BRF, e seu bolso fundo ajudou a comprar espaço para a Seara no mercado interno [...]. E a JBS aproveitou as demissões da BRF para angariar pessoal – mais de 100 funcionários foram para a concorrente, levando não só conhecimento do setor mas também planos de própria BRF. Gilberto Tomazoni, chefe da Seara, foi presidente da Sadia de 2004 a 2009 (FILGUEIRAS, 2017, p. 83).

Diante desse cenário, são apresentados os entrevistados representantes da Seara:

Machado, 41 anos, Supervisor Comercial. Está no cargo desde 2010. Escolaridade: graduação completa.

André, 37 anos, Diretor Comercial. Está no cargo desde 2015. Ex-funcionário da BRF. Escolaridade: pós-graduação completa.

Distribuidor

Em respeito à solicitação da empresa distribuidora pela preservação de seu anonimato, poucas informações serão discorridas sobre a companhia.

Limita-se a dizer que a mesma possui lojas em diversas cidades e está em franca expansão de sua rede, além de se enquadrar no segmento de grandes contas regionais tanto da BRF (Segmento HSA) quanto da Seara (Segmento HS+). A empresa será referida como “Distribuidor” desse ponto em diante. Seus entrevistados foram:

Rogério, 46 anos, Comprador. Está no cargo desde 2006. Responsável pela compra de perecíveis de peso variável. Escolaridade: ensino médio completo.

Guilherme, 29 anos, Comprador. Está no cargo desde 2014. Responsável pela compra de perecíveis de peso padrão. Escolaridade: graduação completa.

Bruno, 53 anos, Gerente Comercial. Está no cargo desde 2006. Responsável pela análise dos preços da concorrência, pesquisa de mercado e acompanhamento das metas e dos planos de negócio firmados com os fornecedores. Escolaridade: ensino médio incompleto.

Aldo, 62 anos, Diretor Comercial e de Logística. Está no cargo desde 2008. Responsável pela comercialização de produtos, armazenamento, transporte, precificação e exposição na loja. Escolaridade: superior incompleto.

Quadro 10 – Caracterização dos entrevistados

Empresa	Funcionário	Idade	Escolaridade	Cargo	Desde quando está no cargo?
BRF	Paulo	57 anos	Superior completo	Supervisor Comercial	2004
	João	36 anos	Pós-graduação completa	Gerente Comercial	2015
	Jorge	33 anos	Pós-graduação incompleta	Gerente Comercial	2015
	Ricardo	41 anos	Pós-graduação completa	Diretor Comercial	2015
Distribuidor	Rogério	46 anos	Ensino médio completo	Comprador	2006
	Guilherme	29 anos	Superior completo	Comprador	2014
	Bruno	53 anos	Ensino médio incompleto	Gerente Comercial	2006
	Aldo	62 anos	Superior incompleto	Diretor Comercial	2008
Seara	Machado	41 anos	Superior completo	Supervisor Comercial	2010
	André	37 anos	Pós-graduação completa	Diretor Comercial	2015

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2. DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA RELACIONAL

O relacionamento do Distribuidor com a BRF e a Seara data de décadas. Ambas as empresas são parceiras do distribuidor desde o início de sua atuação, com apenas uma loja, até os dias de hoje, com o Distribuidor comandando algumas dezenas de lojas.

Historicamente, a BRF vinha sendo líder de participação de mercado em seus segmentos no Distribuidor. Todavia, essa liderança histórica está sob ameaça. De acordo com os compradores e o gerente comercial do Distribuidor, desde o final de 2015 a BRF tem visto a sua participação relativa cair de maneira acelerada. A participação da BRF no faturamento total do Distribuidor em 2016 caiu 20% em comparação à 2015, enquanto a da Seara aumentou pouco mais de 4% no mesmo período.

Essa diminuição da participação da BRF no faturamento para o Distribuidor é refletida nas geladeiras e *freezers* do mercado: para calcular a área de exposição de cada empresa, o Distribuidor auferi a quantidade de produtos que cada empresa vendeu para o consumidor final no último trimestre, e com base nesse número é alocado, proporcionalmente, o espaço disponível para cada empresa.

Segundo Rogério, o espaço de exposição da BRF, que já chegou a ser de 60% do segmento, hoje não passa de 50%; para Bruno, talvez esse número seja ainda menor atualmente¹⁹. Todavia, isso não significa que a empresa esteja vendendo menos ao seu distribuidor. Nesse sentido, a observação de Aldo, Diretor Comercial do Distribuidor, é importante:

[a BRF] não tem queda de venda aqui dentro, ela continua vendendo... ela tem crescimento se você pegar um ano sobre o outro. Ela tem crescimento, só que ela não

¹⁹ Os entrevistados não souberam precisar o número exato porque o espaço de exposição é dividido por categorias de produtos. Portanto, foi estimada uma média geral de exposição da empresa.

tem o mesmo desempenho que as categorias que ela participa têm [...] ela não cresce na mesma velocidade e nos mesmos valores que o Distribuidor cresce, mas ela cresce.

O problema é que, conforme explica o Diretor Comercial da BRF, sua empresa teve que readequar o investimento em alguns de seus canais, que estava desproporcional em determinados casos. Tais investimentos geralmente são revertidos em descontos em produtos, campanhas de final de semana, degustação de produtos nas lojas, patrocínios em eventos regionais etc. Segundo ele, a BRF decide como alocar seus investimentos com base na performance do canal, fortemente embasada no modelo de *sell-out*²⁰. Como, de acordo com o Ricardo, a performance do Distribuidor diminuiu, foi uma consequência natural do negócio a diminuição dos investimentos da BRF.

Tal diminuição na quantidade de investimentos financeiros da BRF no Distribuidor reflete numa menor participação do fornecedor em campanhas comerciais, impactando de forma negativa as vendas para o consumidor final e o espaço de exposição disponível para a empresa, o que por sua vez resulta em ainda menos investimentos por parte do fornecedor.

Percebe-se, portanto, um ciclo vicioso no qual o fornecedor passa a investir menos, o que acaba por diminuir a sua exposição e suas vendas para o cliente final, o que faz com que o fornecedor invista ainda menos e assim por diante. Traçando um paralelo com o trabalho de Zhang *et al.* (2016), percebe-se que o relacionamento entre BRF e Distribuidor está migrando de um estado relacional mais desenvolvido para um menos desenvolvido.

Nos últimos dois anos, observa-se que o relacionamento está migrando para um estado danificado através do mecanismo de traição, previsto por Zhang *et al.* (2016). O relacionamento analisado se enquadra nessa categoria devido às seguintes características:

- Alta dependência;
- Tamanho de conta médio;
- Crescimentos de vendas negativo;
- Baixos níveis de confiança, comprometimento e normas relacionais;
- Presença de conflitos e percepção de injustiça.

Cada uma dessas características será explorada em profundidade nos subcapítulos a seguir, com o intuito de ajudar a responder os objetivos de pesquisas propostos.

²⁰ As expressões *sell-in* e *sell-out*, por serem jargões do setor, serão utilizadas recorrentemente. *Sell-in* é a venda do fornecedor para o canal, enquanto o termo *sell-out* refere-se à venda do canal para o consumidor final.

A situação na qual BRF e Distribuidor se encontram é recorrente em diversos setores, não sendo uma exclusividade do varejo alimentício. A reflexão sobre o que pode levar um relacionamento comercial consolidado por décadas, durante as quais uma empresa foi líder absoluta de seu segmento, a retroceder em um período relativamente curto de tempo, no qual a líder passou a perder espaço para sua principal concorrente nacional e a observar uma queda abrupta em sua participação de mercado pode ser valiosa para todas empresas que estejam inseridas em mercados altamente competitivos e dinâmicos.

Caberá às páginas seguintes a realização de uma análise aprofundada sobre quais motivos têm levado tal relacionamento comercial a se deteriorar, de forma a responder à questão de pesquisa proposta: “Como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação?”.

6.3. DO HISTÓRICO DO RELACIONAMENTO

Para entender as mudanças em um relacionamento, é necessário entender o seu histórico. Conforme exposto por Jap, Manolis e Weitz (1999), as interações entre fabricantes e distribuidores ocorrem em um contexto relacional, baseadas numa história de interações passadas que colorem e moldam as percepções, intenções e atitudes de cada parte.

Poder e dependência

Desde 2015, quando Pedro Faria assumiu o comando da BRF, a empresa tem passado por reestruturações constantes (FILGUEIRAS, 2017), o que como consequência gerou alterações tanto nas pessoas quanto nos processos da empresa.

Todavia, o que se manteve nesse período (embora não no mesmo nível) foi a relação de dependência entre a BRF e o Distribuidor. Todos entrevistados ressaltaram que há um equilíbrio na dependência entre as partes; em outras palavras, uma interdependência com baixo grau de assimetria. Porém, é interessante notar que, por parte da BRF, há ressalvas nessa assimetria: para os entrevistados, o relacionamento é simétrico apenas em um nível regional²¹. Aldo, relutantemente, concorda: *“talvez até o varejo dependa um pouco mais da indústria, mas a indústria também depende do varejo”*.

²¹ Embora Ricardo afirme que talvez tenha uma capacidade maior de sobreviver sem o Distribuidor do que a situação contrária, graças à capilaridade da BRF, ele diz: *“o que eu tenho de objetivo com ele eu só consigo com ele”*. Depreende-se então que sua MAANA não é tão forte, pois precisaria de diversos parceiros para substituí-los

A dependência é um critério útil para se avaliar um relacionamento por capturar as avaliações imediatas e as restrições estruturais em relação à determinado parceiro comercial (ZHANG *et al.*, 2016). A desaceleração do volume de vendas da BRF preocupa Bruno e Rogério, funcionários do Distribuidor. Ambos afirmam que a BRF é muito importante e que faz falta para o negócio deles. Quando questionados se dependem da BRF mais ou menos hoje, Bruno é claro: *“acho que a gente precisava mais deles hoje [...] está fazendo falta”*.

Para piorar a situação, a queda da BRF em sua categoria impacta diretamente o desempenho profissional e a remuneração dos entrevistados do Distribuidor²². Guilherme, o maior prejudicado nesse contexto, afirma: *“na minha categoria, quinze por cento de tudo que eu compro é BRF [...] então, se eu não faço o número de BRF, é pouco provável que eu faça o meu número”*.

Essa dependência também é vista pelo lado da BRF, seguindo um efeito cascata. Quando questionados sobre o quanto o Distribuidor representava do total de sua meta, as respostas foram as seguintes:

- Paulo: 100% da meta
- João: Aproximadamente 20% da meta
- Ricardo: Aproximadamente 2% da meta

Boa parte do salário dos funcionários da área comercial é atrelada ao desempenho variável, ou seja, ao atingimento das metas. Para Paulo, *“sempre fica aquela preocupação ‘pô e minha meta?’ ...como é que eu fico, né?”*.

Embora o Distribuidor não tenha revelado a meta de seus funcionários, é de se esperar que, tal qual na BRF, o relacionamento impacte mais fortemente as metas dos compradores do que do gerente, cujo impacto na meta certamente é maior do que aquele sofrido pelo diretor, devido à dimensão do negócio que cada cargo é responsável por gerenciar.

O desempenho do relacionamento em um estado negativo pode apresentar níveis tanto baixos quanto altos, sendo geralmente determinados pelos níveis de dependência entre as empresas (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Mesmo crescendo em um ritmo menor que o mercado, a BRF continua fazendo parte, de acordo com Aldo, do restrito grupo de empresas que representa 80% do negócio do Distribuidor. Em 2016, a BRF foi responsável por 2,9% de

²² Rogério explica que ele e Guilherme têm sua remuneração variável atrelada aos índices de venda, margem, estoque e perda.

tudo que foi faturado pelo Distribuidor; em 2015, esse número era de 3,6%, segundo Bruno, o que representa uma queda de aproximadamente 20% da representatividade da BRF no faturamento do distribuidor em apenas um ano.

O crescimento negativo das vendas e as reestruturações recentes explicitados anteriormente, tal como esperado, impactaram o relacionamento comercial de uma forma geral, porém mais notadamente na ponta²³. Isso já era esperado por Aldo, que afirmou “*quando acaba mudando as pessoas e os processos [...] às vezes quem está na ponta sente um pouco mais esse impacto*”. Bruno, referindo-se às mudanças nas políticas da BRF, chega à mesma conclusão: “*o pessoal do campo é o que mais sofre*”.

Tem-se, portanto, os primeiros indícios de um relacionamento que migra para um estado danificado através do mecanismo de traição (ZHANG *et al.*, 2016): alta dependência, crescimento negativo das vendas e tamanho médio de conta.

Estritamente relacionado ao conceito de dependência está o conceito de poder. A definição clássica de poder formulada por El-Ansary e Stern (1972) diz que o poder de um membro do canal é a sua habilidade de controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro membro, em um outro nível de distribuição. Quanto mais alta for a interdependência entre as empresas, mais perigoso é o uso de coerção pelos membros do canal, pois eles têm muito a perder (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

Curiosamente, embora a BRF entenda ser a parte menos dependente da relação, nas poucas vezes em que o código “Poder” apareceu era o Distribuidor que o estava exercendo. Quando questionadas diretamente, as partes foram unânimes em afirmar que nenhuma tentava ou exercia poder sobre a outra.

Bruno, entretanto, quando questionado se mudou seu comportamento ao negociar com a BRF, explicou: “*eu posso te falar que fiquei assim...em relações eu fiquei mais crítico [...], cobrando. Aí você já fala ‘pô você não dá pra fazer’; ‘ah estou indo pro seu concorrente’ essas coisas. Isso aí muda*”. Paulo, inclusive, relata uma situação parecida pela qual já passou, na qual ouviu do Distribuidor:

“Você vai ver como é que vão ser as vendas daqui pra frente”...então quer dizer, é uma forma de você tentar é ...não vou dizer INTIMIDAR né...mas é uma forma de a

²³ Ponta ou campo: jargões utilizados para se referir aos funcionários da área comercial que não atuam fixamente em um escritório, e sim deslocando-se para atender seus clientes.

pessoa querer falar pra você assim olha “você não quis participar da campanha, então você se contente com o que eu estou te dando”.

Para João, “[o Distribuidor] tem essa facilidade de trazer um volume diferenciado né, ele é um cliente de alto volume [...] desde que você trabalhe do jeito que ele quer”. Em outro momento, é ainda mais assertivo em relação ao uso do poder por parte do Distribuidor: “eles tentam segurar, fazer com que a gente se condicione ao que eles querem por causa do volume que eles podem oferecer e da importância que eles têm realmente no mercado”. Jorge, gerente comercial do segmento Varejo²⁴ da BRF que já atendeu o Distribuidor anteriormente quando trabalhava em outra empresa, reforça tal visão: “o Distribuidor é um bom exemplo que [...] se você não faz tudo que ele quer...você vai perdendo relacionamento”.

O quadro 11 a seguir sumariza os resultados encontrados acerca das relações de poder e dependência entre BRF e Distribuidor.

Quadro 11 – Resumo da análise dos dados sobre poder e dependência

Variável	Empresa	Citações representativas
Poder	BRF	Bruno: "acho que as forças são equilibradas hoje" Rogério: "eles não têm condição de segurar o mercado. O produto é deles, a marca é deles...eles tinham que segurar o mercado"
	Distribuidor	Paulo: "a gente vê o Distribuidor como UM grande cliente, pelo potencial que ele faz a empresa gerar de compras" João: "[o Distribuidor] tem essa facilidade de trazer um volume diferenciado né, ele é um cliente de alto volume [...] desde que você trabalhe do jeito que ele quer" Bruno: "eu posso te falar que fiquei assim...em relações eu fiquei mais crítico [...], cobrando. Aí você já fala 'pô você não dá pra fazer'; 'ah estou indo pro seu concorrente' essas coisas. Isso aí muda"
Dependência	BRF	Guilherme: "na minha categoria, quinze por cento de tudo que eu compro é BRF [...] então, se eu não faço o número de BRF, é pouco provável que eu faça o meu número" Rogério: "eles fazem uma parte muito grande do nosso resultado"; "a gente tem vários fornecedores que tem os mesmos produtos, mas não têm a marca forte como ela [BRF]" Bruno: "[BRF] faz falta pro nosso negócio sim"; "se eles não vão bem aqui, puxa meu negócio pra baixo" Paulo: "você começa a identificar que sua marca representa muito pra ele [Distribuidor]"
	Distribuidor	Paulo: "eles sabem que a gente é importante pra eles, e eles sabem que eles também são importantes pra nós"; "não é tão fácil fazer uma reposição porque é um cliente bastante representativo pra empresa" João: "[o Distribuidor] é a minha maior rede" Ricardo: "eu tenho talvez uma capacidade de sobreviver sem o Distribuidor. É uma questão de tamanho mesmo, de negócio: o meu negócio é maior que o dele"; "a gente continua tendo uma dependência grande deles aí pro nosso marketshare no interior" Aldo: "talvez até o varejo dependa um pouco mais da indústria, mas a indústria também depende do varejo"

Fonte: Elaborado pelo autor

Expectativas, constructos e normas relacionais

²⁴ O segmento Varejo da BRF abrange redes de supermercado regionais de pequeno e médio porte, além de padarias, açougues etc. Em comparação ao segmento HSA, ele traz maiores margens de lucro à BRF, pois como tais redes são de menor porte, acabam tendo menos poder de barganha para conseguir maiores descontos.

Coughlan *et al.* (2012) notam que as normas se desenvolvem através de interações ao longo do tempo à medida que um relacionamento opera, governando a forma como os membros do canal gerenciam seu relacionamento. As normas relacionais, portanto, refletem a história de interação entre os parceiros (ZHANG *et al.*, 2016).

Foi solicitado, então, aos entrevistados da BRF e do Distribuidor que descrevessem como era o relacionamento entre as partes. Todos entrevistados ressaltaram o aspecto comercial do relacionamento; apenas Paulo, Rogério e Guilherme abordaram em suas respostas a existência de um bom relacionamento pessoal entre eles, o que pode se dever à maior interação que os mesmos têm – enquanto eles se encontram duas vezes por semana e conversam por telefone sempre que necessário, João e Bruno se encontram numa periodicidade quinzenal e Ricardo e Aldo, finalmente, se encontram pessoalmente a cada dois ou três meses.

Quanto à frequência dos encontros, ambos diretores ressaltaram que é normal que sua frequência de encontros se dê com um espaçamento temporal mais amplo, pois é de responsabilidade de suas equipes lidar com as situações cotidianas. Ainda assim, Aldo, Diretor Comercial do Distribuidor, afirma:

[o relacionamento] não é tão próximo, mas ele é dentro da medida daquilo que necessita né...LÓGICO que, quanto mais próximo você está, aumentam as possibilidades de negócios, mas cada um tem a sua função específica. Ele não só cuida do Distribuidor como eu também só não cuido da BRF.

Embora, como reconhece Aldo, a agenda de ambos negociadores seja apertada, a aproximação entre as partes poderia ser benéfica ao relacionamento. Conforme será visto mais adiante, André, atual Diretor Comercial da Seara, trabalhou na BRF por mais de dez anos, e conhece o Aldo desde então – Ricardo, por sua vez, negocia com ele há apenas um ano e meio.

Essa maior proximidade ansiada por Aldo é, inclusive, reconhecida pelos entrevistados da Seara. Nas palavras de André, “*o Distribuidor ele está muito próximo dos fornecedores [...] e querendo ou não isso vai criando na verdade vínculos, né...vínculos de conhecimento que são muito bons, mas muito bons mesmo para o negócio*”. Machado, por sua vez, pondera:

aqui ainda carrega um ar de empresa familiar [...] então eu ainda acredito também que o relacionamento faz parte do resultado, ainda traz resultado aqui [...] aqui você consegue ter um bate papo um pouco mais aberto ‘olha aqui realmente vai ficar um pouco ruim pra você, mas aqui fica bom. Vamos fazer um meio termo’ e isso se ajusta e acaba acontecendo a negociação.

Tais comentários levantam a necessidade de revisitar outras citações do capítulo de revisão da literatura.

Primeiramente, quanto mais os membros do canal intercambiarem informações, mais capacitados estarão a antecipar e responder às necessidades do outro e, quanto mais preparados para satisfazer as necessidades do outro, maiores serão os níveis de desempenho das empresas de forma individual e do canal como um todo; afinal, a baixa regularidade da comunicação prejudica a capacidade das partes de pensarem de forma parecida e de preverem as reações do outro (LEWICKI; BUNKER, 1996; LUSCH; BROWN, 1996). Ou seja, resumidamente, tal como colocam Fisher, Ury e Patton (1994), a comunicação permite que se descubram os interesses e necessidades (declarados e ocultos) da outra parte, facilitando o alcance do acordo.

Por parte da BRF, apenas o supervisor comercial possui um maior vínculo com o Distribuidor, já que o gerente e o diretor estão no cargo apenas desde 2015. Isso reflete a necessidade de estreitar a comunicação com o Distribuidor, uma vez que essa é uma dimensão valorizada pelo mesmo.

Além disso, a comunicação exerce um efeito positivo na habilidade das empresas interagirem efetivamente e pode ajudá-las a conhecer as necessidades da outra parte e desenrolar mais rapidamente a negociação (KOZA; DANT, 2007; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Caso seja do interesse da BRF promover o seu relacionamento com o Distribuidor, seus gestores devem buscar reforçar as interações com a contraparte – vale lembrar que, segundo Mohr e Nevin (1990), a comunicação é a cola que dá liga ao canal de distribuição.

IOR carregam em seu histórico um ranço de relações sociais e econômicas, e o aprendizado advindo dos processos de interação, além de refinar as expectativas relacionais, influencia a maneira como as partes solucionam as disputas que surgem no relacionamento, de forma que o potencial de continuidade do relacionamento está intimamente ligado a cada ação, episódio e sequência de um relacionamento (BITNER, 1995; CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2012; HOLMLUND, 2004; RING; VAN DE VEN, 1994).

Durante a revisão de literatura, um aspecto que foi abordado foi a gestão de expectativas e o impacto que as mesmas podem ter em um relacionamento. Para compreender adequadamente tal impacto no caso estudado, retorna-se ao ano de 2014.

Logo após Guilherme assumir seu cargo de comprador, em meados de 2014, teve início a nova gestão da BRF, com Pedro Faria assumindo o papel de CEO na primeira semana de 2015, e João e Ricardo assumindo os cargos de gerente comercial e diretor comercial, respectivamente, no decorrer do mesmo ano.

A nova gestão da BRF, além de promover reestruturações organizacionais, mudou sua forma de atuar no mercado. Nas palavras de Paulo, *"quando a gestão nova entrou, nós tivemos esse boom né de sell-out [...] que repercutiu, deu muitos resultados...mas ao mesmo tempo ela [BRF] teve um crescimento muito grande nos investimentos"*.

O que aconteceu, no entanto, foi que a BRF não conseguiu manter indeterminadamente esse mesmo nível de investimentos. Refletindo sobre os altos investimentos na chegada da nova diretoria da BRF, Paulo pondera: *"você via também que não era algo normal do mercado [...] era um negócio que não estava dentro da realidade. Por que que aquilo não foi diluído, ao invés de ser concentrado? [...] O próprio cliente sentia a sua fragilidade, sua necessidade"*.

A fragilidade à qual Paulo se refere, nesse caso, diz respeito ao fortalecimento de seu concorrente. Adquirida pelo grupo JBS (que fatura cinco vezes mais que a BRF) em meados de 2013, e com o forte aporte financeiro do BNDES referente à política de “campeões nacionais” do governo da época, a Seara já era um problema incômodo para a BRF (FILGUEIRAS, 2017). E tal “boom” de investimentos revelou a fragilidade e a necessidade da BRF não apenas para seu cliente, mas também para a concorrente. Segundo Machado,

[o crescimento da Seara] começou a afetar o negócio dos caras. No primeiro momento, eles partiram pra loucura, começaram a fazer um monte... de colocar assim né “coisa errada no mercado”, gastar dinheiro como uns loucos...só que determinado momento chegou, que é agora, e a conta veio. A conta disso veio e eles começaram a ter fechamentos negativos da companhia [...]. Foi nessa tiradinha de pé que eles deram, a gente estava com o carro já em quinta e nós passamos por cima cara ((risadas)).

Ao estabelecerem esse precedente de altos níveis de investimento, além de aumentar seus custos, a BRF elevou as expectativas do Distribuidor, e provavelmente de maneira mais acentuada as expectativas de Guilherme, pois o mesmo ocupava o cargo há pouco tempo. Isso gerou uma sucessão de eventos negativos que se estendem até hoje nas negociações, pois a BRF não conseguiu voltar ao patamar de investimentos de outrora. É importante lembrar que eventos negativos são conhecidos por fomentar emoções negativas como o sentimento de traição, além de poderem gerar efeitos positivos para um fornecedor alternativo (HARMELING; PALMATIER, 2015; SCHURR, 2007).

De acordo com Harmeling *et al.* (2015), as desconfirmações relacionais de maior impacto ocorrem no início do relacionamento, quando as expectativas relacionais ainda são compostas por um baixo número de interações. Sendo as expectativas relacionais um reflexo das regras implícitas que determinam o que é equitativo no relacionamento (HARMELING; PALMATIER, 2015), era de se esperar que Guilherme, por ser o funcionário com menos tempo

de casa do Distribuidor, fosse o que relatasse a maior percepção de injustiça, ainda mais por ser aquele que mais depende da BRF para atingir suas metas.

E foi justamente isso que aconteceu: de todos os entrevistados, de todas as empresas, ele foi aquele cujo código “Percepção de justiça” constituiu a maior porção relativa de seu discurso, totalizando 13,9% e sendo o código mais citado em sua entrevista, como é possível verificar na tabela 2, situada na página 115. Não surpreendentemente, os outros dois códigos mais citados por Guilherme, empatados com 11,1% cada, foram “Dependência” e “Resultados do relacionamento”. Somados, esses três códigos representam 36,1% do discurso de Guilherme, o que demonstra a extensão do impacto que as mudanças na BRF exerceram no comprador.

Quando o membro de um sistema social percebe o outro impedindo-o de alcançar suas metas, uma atmosfera de frustração prevalece (ROSENBERG; STERN, 1971). Guilherme citou um exemplo do que ele percebe como injustiça:

por exemplo: última reunião que nós tivemos nos foi garantido o preço da Qualy. Foi GARANTIDO que ninguém ia trabalhar [...] abaixo de quatro nove nove [R\$4,99]. Eu, de lá pra cá, não trabalhei um dia e a minha concorrência trabalha direto e reto. É ESSE o problema comercial que eu tenho.

Segundo Lewicki, Hiam e Olander (1996), a percepção de justiça é um dos fatores intangíveis mais importantes em uma negociação. E, devido à sua carga emocional, atos injustos geralmente incitam uma reação maior do que outras atividades negativas (SAMAH; PALMATIER; DANT, 2011). Tal reação foi percebida na reação de Guilherme ao relatar o caso, pois o mesmo falou que tem vontade de dar um susto na BRF quando isso acontece, já que estão saindo sempre atrás da concorrência. Portanto, mais indícios da migração para um estado relacional danificado (ZHANG *et al.*, 2016) são encontrados: presença de conflitos e percepção de injustiça.

E não só no escalonamento das reações que a injustiça percebida interfere. Samaha, Palmatier e Dant (2011) afirmam ainda que a injustiça percebida modera os efeitos negativos do conflito e do oportunismo sobre a cooperação e a flexibilidade observada no canal.

A flexibilidade é uma condição necessária para reagir às necessidades dos atores com os quais já se tem um relacionamento, assim como para lidar com as mudanças causadas por outros participantes da rede na qual a empresa está inserida (FONFARA; RATAJCZAK-MROZEK; LESZCZNSKI, 2016). “A fim de sobreviver, o sistema tem que manter sua competência por meio de adaptação em resposta a mudanças imprevisíveis num ambiente turbulento. Isso requer

que o sistema seja capaz de se recriar e de se renovar o tempo todo” (DONAIRES; MARTINELLI, 2015, p. 115).

Como o comunicado da BRF aos acionistas exibido no capítulo de Método explicita, desafios de execução interna somados a outros fatores levaram a BRF a ter um resultado aquém do esperado em 2016 (BRASIL FOODS, 2017). Conforme exposto previamente, o varejo supermercadista é o setor mais dinâmico do varejo brasileiro, de acordo com Parente (2009). Rogério confirma empiricamente essa colocação de Parente (2009) ao falar:

hoje o mercado supermercadista varejista é muito dinâmico [...] o mercado muda da noite pro dia. Você vai ver que é uma loucura, chega hoje tá acontecendo uma coisa e amanhã é outra.

Bruno e Guilherme também ressaltam a dinâmica acelerada desse mercado. Devido a esse dinamismo, nas palavras de Rogério “*a negociação tem que ser MUITO mais dinâmica*”.

Quando questionados sobre a satisfação com a forma que as negociações são conduzidas, todos entrevistados do Distribuidor alegaram uma piora na satisfação. E, excetuando-se o Bruno, que justificou tal queda à diminuição dos investimentos, os outros três entrevistados citaram uma piora na flexibilidade da BRF como a causa do declínio da satisfação.

Para Guilherme, “*ele [Paulo] não tem autonomia não consegue fazer nada*”. Na opinião de Aldo, a BRF também mudou a forma de negociar: “*acho que eles são mais duros*”. Rogério, finalmente, pondera: “*ele [Paulo] perdeu força né [...] ele não tem mais aquela ‘eu faço, eu passo’ . Tudo hoje ele tem que perguntar, TUDO*”.

A BRF, por outro lado, apresenta visões diferentes quanto à flexibilidade do Distribuidor. Para Paulo, existe uma facilidade de cadastrar novos produtos na rede e de fazer ações diferentes nas lojas, de forma que, para ele, “*a abertura é bastante, é muito grande*”. João e Ricardo, entretanto, acham o contrário. Para eles, o Distribuidor não é flexível e poderia ser mais aberto para testarem caminhos diferentes. É interessante notar que, quando questionados se percebiam a outra parte como justa, tanto João e Ricardo responderam fazendo críticas à flexibilidade do Distribuidor, o que leva a crer que para ambas as empresas a norma relacional flexibilidade é importante para o relacionamento, sendo utilizada para avaliar a percepção de justiça e satisfação da relação comercial.

Em ambientes turbulentos, as empresas precisam adaptar suas políticas e procedimentos internos e utilizar procedimentos menos formais e estruturas mais descentralizadas para responder rapidamente às mudanças do mercado (JAP, 1999).

A flexibilidade nos IOR é reconhecida por aumentar a gratidão na outra parte, de forma que a outra parte ficará propensa a reciprocidade a benfeitoria numa próxima interação (FAZAL E HASAN, 2014). O aumento na gratidão, consequentemente, melhora os níveis de confiança e comprometimento (PALMATIER et al., 2009), impactando positivamente o desempenho financeiro do relacionamento e o comportamento das partes (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

A gratidão, apesar de sua importância para IOR, foi pouco ressaltada pelos entrevistados. Por parte da BRF, apenas Ricardo demonstrou gratidão ao Distribuidor, por ele ter sido *“um parceiro que me ajudou muito na retomada de marketshare no interior”*. Além disso, Ricardo considera que as partes tiveram *“uma relação muito ganha-ganha aí ao longo do ano, entendeu? Então eu só tenho a agradecer”*.

Por parte do Distribuidor, as opiniões divergem. Para Rogério e Bruno, a gratidão à BRF se mantém inalterada ao longo dos anos. Guilherme, quando questionado se é grato à BRF, afirma: *“não, caramba. Eu queria mais ((risadas))”*; posteriormente, complementa sua opinião: *“sou grato quando tem resultado, quando não tem...”*. Aldo é mais radical:

No nosso negócio não tem essa palavra gratidão. Eu acho que nós temos uma questão “nós somos parceiros? Então nós somos parceiros”, não é? Gratidão se ela fizesse alguma coisa a mais pra mim do que faz pro outro, e não tem isso né ((risadas))

De forma geral, a baixa gratidão exibida entre as partes é preocupante, uma vez que esse constructo, aliado à confiança e ao comprometimento, é crucial para o desempenho do MR (PALMATIER et al., 2009).

Com base nas entrevistas coletadas, é seguro dizer que os níveis de confiança e comprometimento entre as partes encontra-se em níveis baixos atualmente. João e Paulo, embora demonstrem comprometimento em melhorar o relacionamento e trazer melhores resultados, questionam a veracidade de algumas informações que o Distribuidor compartilha com eles. Ricardo relatou confiar na contraparte, não exibindo as mesmas preocupações que seus funcionários.

O Distribuidor, novamente, apresenta visões diferentes entre seus funcionários. Para Rogério, *“eles trazem segurança pra gente”*. Aldo também continua confiando na empresa, e mesmo com as mudanças pelas quais a BRF tem passado, ele acredita que *“com certeza cada dia as coisas vão aprimorar e vão melhorar”*.

Guilherme e Bruno, todavia, veem a situação de outra forma. Embora Rogério tenha afirmado que a confiança na contraparte não foi alterada, se mostra preocupado com as mudanças recorrentes na BRF: *“a gente não vê força do lado deles, né. Porque vamos supor, eles tão caindo...se a gente percebesse que não esse ano eles vão vir, vão investir, vão fazer coisa pra VOLTAR ao que eles eram...mas ultimamente a gente não tem visto isso não”*. Guilherme, como esperado, vê um declínio na sua confiança: *“eu posso dizer que diminuiu [a confiança] porque eu não consigo mais contar com a BRF como a gente contava antes”*.

Tem-se, então, os últimos sinais da transição para um estado relacional danificado (ZHANG *et al.*, 2016): baixos níveis de confiança, comprometimento e normas relacionais.

O quadro 12 resume os níveis de constructos e normas relacionais exibidos pelos entrevistados. Ressalta-se, aqui, que nenhum entrevistado da BRF ou do Distribuidor relatou a presença e/ou alterações de níveis da norma solidariedade.

É interessante notar que as colocações de Aldo e Bruno expostas anteriormente sobre a ponta sentir mais o impacto das mudanças da BRF é visível no constructo confiança, por exemplo. Enquanto a confiança de Aldo, diretor comercial do Distribuidor, se mantém, Bruno expõe um nível intermediário de confiança e Guilherme e Rogério uma baixa confiança atual.

Com base nos dados que foram apresentados nesse subcapítulo, tem-se substrato suficiente para analisar a proposição 1 desta dissertação: o histórico do relacionamento, se positivo, facilita a recuperação dos IOR.

Tal proposição é **refutada** pelos resultados da presente pesquisa.

BRF e Distribuidor tinham um histórico de décadas de um relacionamento comercial que apresentava um ótimo desempenho, com a primeira empresa sendo líder absoluta de seu segmento no canal. Todavia, com a necessidade dos funcionários do Distribuidor de atingirem suas metas e trazerem resultados para sua companhia, mesmo sendo positivo, o histórico do relacionamento acabou não ajudando a BRF a recuperar o relacionamento. Nas palavras de Paulo:

fomos obrigados a puxar o freio de mão porque senão você não ia ter mais controle do negócio [...]. Mas isso custou caro, porque a gente construiu todo um trabalho muito forte como nós conversamos aí e tivemos que...não vou dizer jogar no lixo, mas é um trabalho que você vai ter que remar tudo de novo pra começar.

Quadro 12 - Resumo da análise dos dados sobre constructos e normas relacionais

Variável	Empresa	Citações representativas
Confiança	BRF	Guilherme: "eu posso dizer que diminuiu [a confiança] porque eu não consigo mais contar com a BRF como a gente contava antes" Rogério: "a gente não vê força do lado deles, né. Porque vamos supor, eles tão caindo...se a gente percebesse que não esse ano eles vão vir, vão investir, vão fazer coisa pra VOLTAR ao que eles eram...mas ultimamente a gente não tem visto isso não" Bruno: "a confiança não quebra" Aldo: "as pessoas que estão lá [BRF] são pessoas com capacidade, com habilidade, com conhecimento tanto empresarial quanto de varejo"; "com certeza a cada dia as coisas vão aprimorar e vão melhorar"
	Distribuidor	Paulo: "eu acredito muito que o Distribuidor possa voltar a ser UM dos maiores clientes ainda" João: "ele é o meu maior cliente [...] ele é muito importante, só que hoje é um cara que eu não tenho muito como contar"
Comprometimento	BRF	Bruno: "o João é uma pessoa atenciosa, ele corre atrás"; "eles trazem segurança pra gente ...toda negociação que a gente solicita eles vão atrás pra tentar fazer um bom negócio" Paulo: "a gente tenta [...] ser mais persistente nas colocações, nas oportunidades...tenta buscar sempre alguma alternativa pra tentar melhorar um grupo de produtos, porque você está vendo a sua dificuldade" João: "a gente passou vários pedidos esse ano mudando o jeito de trabalhar, tentando se encaixar, cedendo um pouco"
	Distribuidor	—
Gratidão	BRF	Guilherme: "sou grato quando tem resultado, quando não tem..." Rogério: "[a gratidão] não muda nada" Aldo: "no nosso negócio não tem essa palavra 'gratidão'"
	Distribuidor	Ricardo: "ele [Distribuidor] foi um parceiro que me ajudou muito na retomada de marketshare no interior...eu acho que a gente teve uma relação muito ganha-ganha aí ao longo do ano, entendeu? Então eu só tenho a agradecer"
Flexibilidade	BRF	Aldo: "acho que eles são mais duros [nas negociações atualmente]" Guilherme: "eu precisava de mais agilidade" Bruno: "o Paulo não tem mais aquela autonomia"
	Distribuidor	Paulo: "eu vejo no Distribuidor hoje uma abertura muito grande"; "facilidade que ele dá pra gente [...] introduzir um item" João: "[o Distribuidor] é bem inflexível dentro das regras que ele coloca" Ricardo: "eu acho só que a gente poderia ter um pouco mais de flexibilidade em termos de testes, ações etc. para poder provar alguns caminhos diferentes"
Intercâmbio de informações	BRF	Paulo: "quase todos os dias, praticamente, a gente tem contato com eles" Ricardo: "independente do resultado do negócio, a gente tá sempre próximo"
	Distribuidor	João: "ele [Bruno] sempre foi bem aberto, bem receptivo. A gente precisa marcar, ele vai, recebe a gente, senta, conversa" Aldo: "LÓGICO que, quanto mais próximo você está, aumentam as possibilidades de negócios" Guilherme: "a gente inclusive chamou a BRF no início do ano, passamos número a número, mês a mês, categoria a categoria [...] comparamos o meu objetivo com o objetivo deles"

Fonte: Elaborado pelo autor

As alterações pelas quais a BRF passou nos últimos dois anos desconfirmaram as expectativas que o Distribuidor tinha em relação a ela, de forma que pode-se dizer que o histórico positivo do relacionamento, por ser muito bom, ao servir como base de comparação para os novos comportamentos e investimentos da BRF suscitou desconfiança e injustiça percebida quando as condições comerciais se alteraram, funcionando como um precedente negativo para a BRF.

Além disso, o relacionamento pessoal de outrora foi perdido com o a entrada de novos gestores na BRF, conforme foi relatado por Aldo. Como afirma Rogério: *“o relacionamento é tudo. Se você tem um bom relacionamento com a empresa, com certeza você vai dar o resultado pra ela e ela vai dar o resultado pra você. Se você não tem...”*.

Logo, o histórico do relacionamento não será o fator que levará a BRF a migrar para estados relacionais superiores com o Distribuidor.

6.4. DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

A gestão de conflitos é uma importante habilidade para vendedores que gerenciam relacionamentos (BRADFORD; WEITZ, 2009; TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002; WEITZ; BRADFORD, 1999).

O histórico do relacionamento entre BRF-Distribuidor, revelado no subcapítulo acima, demonstrou oscilações nas políticas comerciais e na estrutura organizacional da BRF ao longo dos dois últimos anos. O histórico também revela o momento contraditório que vivem as duas empresas: enquanto a BRF reportou em 2016 o seu primeiro prejuízo anual, o Distribuidor está em plena expansão.

Baseado nas interações passadas com o fornecedor, o Distribuidor esperava que a BRF mantivesse o seu nível histórico de investimentos. Embora João ressalte que *“nesse ponto que eles batem muitas vezes, que a gente diminuiu o investimento...mas se a gente for ver na ponta do lápis, não diminuiu não”*, o nível atual de investimentos claramente não atende a demanda do supermercado.

O método da negociação baseada em princípios, de Fisher, Ury e Patton (1994), traz a adoção de critérios objetivos como um dos pilares de seu método. Muitas vezes, segundo eles, o critério utilizado para julgar um acordo é o seu precedente, pois ele diminui o risco de alguém tentar repudiar o acordo. *“Quanto mais você e o outro lado se referirem aos precedentes e à praxe na comunidade, maior será sua chance de beneficiar-se da experiência passada. E os acordos compatíveis com os precedentes são menos vulneráveis aos ataques”* (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 101).

Além de melhorar as percepções de legitimidade e justiça, a utilização de precedentes tem um forte apelo psicológico para os negociadores, pois como seres humanos buscam consistência

interna em suas ações e a percepção de dissonância gera stress, a adoção de um precedente é uma das formas de resolver o desconforto que a dissonância gera (CRUMP, 2016).

Essa exposição teórica busca demonstrar que, ao alterar os níveis históricos de investimento, a BRF gerou uma dissonância nos funcionários do Distribuidor. Quanto maior a dissonância, maior a pressão psicológica para eliminar o desequilíbrio e, portanto, maior a propensão a mudanças de atitudes e de comportamentos (ROBBINS, 2005).

Com base no exposto, a investigação acerca das estratégias de negociação buscou não apenas analisar qual a estratégia de negociação as partes têm utilizado atualmente, mas também se houve mudanças quanto à forma que as estratégias de negociação eram utilizadas previamente à redução relativa dos investimentos da BRF.

O quadro 13 resume a percepção dos negociadores sobre as estratégias de negociação utilizadas por si e pela contraparte²⁵. A ausência da percepção anterior de Ricardo e João é justificada pelo fato que, quando os mesmos assumiram seus respectivos cargos, a alteração do nível de investimentos da BRF já estava em curso.

Quadro 13 – Resumo das estratégias de negociação

Empresa	Funcionário	Antes		Depois	
		BRF	Distribuidor	BRF	Distribuidor
BRF	Paulo	Compromisso	Competitiva	Compromisso	Competitiva
	João	-	-	Compromisso	Competitiva
	Ricardo	-	-	Compromisso	Compromisso
Distribuidor	Rogério	Compromisso	Compromisso	Compromisso	Compromisso
	Guilherme	Acomodação	Compromisso	Compromisso	Compromisso
	Bruno	Compromisso	Colaborativa	Acomodação	Colaborativa
	Aldo	Compromisso	Compromisso	Compromisso	Compromisso

Fonte: Elaborado pelo autor

É interessante notar alguns padrões exibidos no quadro 13:

- Preponderância da estratégia de compromisso: ela foi a estratégia escolhida 17 vezes de 24 possíveis, o que representa pouco mais de 70% dos casos;
- A estratégia competitiva foi percebida apenas por funcionários da BRF analisando a contraparte;

²⁵ O leitor pode retomar os conceitos de estratégias de negociação, fortemente embasados no trabalho de Lewicki, Hiam e Olander (1996), a partir da página 78 dessa dissertação.

- Guilherme e Bruno percebem a estratégia da BRF de maneiras opostas. Enquanto o primeiro acredita que anteriormente a BRF optava por se acomodar e atualmente ela busque o compromisso, o segundo acredita que o inverso ocorra;
- Ausência da estratégia de evitar, o que pode ser fruto da alta dependência entre as partes;
- Bruno acredita utilizar a estratégia colaborativa, enquanto seu par direto na BRF (João) o vê, na realidade, como competitivo.

Antes de comentar as consequências de cada escolha estratégica, serão apresentados mais alguns dados que fomentarão a discussão.

O quadro 14 é apresentado como complemento para a análise das estratégias e de seus impactos. Nesse quadro, é exposta a percepção de cada entrevistado quanto às alterações no relacionamento que os mesmos têm observado.

Quadro 14 – Resultados do relacionamento²⁶

Empresa	Funcionário	Resultado Financeiro	Satisfação	
			Relacionamento	Negociação
BRF	Paulo	Melhorou	Manteve	Manteve
	João	Melhorou	Piorou	Manteve
	Ricardo	Melhorou	Manteve	Manteve
Distribuidor	Rogério	Piorou	Piorou	Piorou
	Guilherme	Piorou	Piorou	Piorou
	Bruno	Piorou	Manteve	Piorou
	Aldo	Piorou	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 3 traz o número de vezes que os diferentes tipos de conflito foram relatados pelas partes durante a entrevista. Como é possível observar, o conflito existente entre as partes é majoritariamente o conflito de tarefa. O conflito de relacionamento apareceu apenas duas vezes na coleta de dados, sendo que uma delas era Aldo ressaltando que as partes não tinham conflito, e sim discordâncias comerciais²⁷. O conflito de processo não foi mencionado em nenhum momento.

²⁶ As colunas referentes à satisfação de Aldo não estão preenchidas pois o mesmo afirma que “*nós vivemos de negócio [...] não tem satisfação*”

²⁷ Um ponto que o autor gostaria de ressaltar nesse momento é que todos funcionários de BRF e Seara, quando questionados sobre os conflitos com a contraparte, apressavam-se em dizer que não tinham conflitos. Isso sugere uma forte associação do termo conflito a seus aspectos negativos, além de uma potencial visão míope de que todo conflito é conflito de relacionamento.

Tabela 3 – Resumo dos tipos de conflitos entre BRF e Distribuidor

Categoria	Código	Nome	Paulo	João	Ricardo	Rogério	Guilherme	Bruno	Aldo
1. Canais de distribuição	1.1.	Conflito de tarefa interorganizacional	14	7	1	8	6	4	14
	1.2.	Conflito de relacionamento interorganizacional	1	0	0	0	0	0	1
	1.3.	Conflito de processo interorganizacional	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentados os dados, serão discutidas as estratégias e os tipos de conflitos mencionados pelos entrevistados.

Estratégia de acomodação

A estratégia de acomodação foi relatada duas vezes. Para Guilherme, essa era a estratégia que a BRF utilizava antes de reduzir relativamente seus investimentos. Para Bruno, essa é estratégia que a BRF passou a utilizar depois de tal momento. Os relatos a seguir ajudam a entender as causas das diferentes visões entre os entrevistados.

Chamou a atenção do pesquisador quando Bruno escolheu a estratégia de acomodação para retratar a BRF atualmente. Afinal, é o próprio Bruno que fala que “*a hora que começa a tirar o investimento [...] nós não entregamos o resultado*”. Como na estratégia de acomodação se espera justamente o contrário, ou seja, a contraparte priorizando o resultado do Distribuidor já que o relacionamento é importante e o resultado não, tal escolha causa estranheza.

Quando Bruno foi solicitado a escolher a estratégia de negociação da BRF, ele demonstrou muita dúvida sobre qual estratégia refletia a realidade atual da BRF. Ponderando sobre essa dificuldade, ele disse: “*é que muda tanto a política da BRF ultimamente rapaz, você não tem [ideia] ((risadas)) [...] tem hora que é BRUSCO, aí depois começa de novo*”.

Curiosamente, Bruno ficou em dúvida entre a estratégia de acomodação e a estratégia competitiva ao refletir sobre a estratégia atual da BRF. Tal confusão sinaliza um problema sob o ponto de vista do gerenciamento de expectativas, já que o entrevistado ficou em dúvida com duas estratégias opostas: na acomodação, a importância dos resultados é baixa e a do relacionamento é alta, enquanto na competição é justamente o contrário, ou seja, a importância dos resultados é alta e a do relacionamento é baixa.

Os compradores monitoram o desempenho dos fornecedores e avaliam sua consistência ao longo do tempo, de forma que empresas vendedoras que mantêm suas promessas com ações apropriadas e que reagem a problemas de maneira consistente são percebidas como mais confiáveis e previsíveis, e, portanto, como parceiros comerciais mais seguros (TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002).

Essa imprevisibilidade impacta a BRF negativamente de duas maneiras. Primeiramente, essa menor consistência reduz a confiança do canal, aumentando a incerteza e reduzindo o conflito funcional, cooperação e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994; TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002). Em segundo lugar, a constante desconfirmação das expectativas pode causar impactos negativos de longo prazo no relacionamento através da amplificação das respostas emocionais e das mudanças de comportamento da contraparte para se adaptar à nova realidade (HARMELING *et al.*, 2015; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Guilherme, por sua vez, parece ter escolhido a estratégia de acomodação para representar a BRF de maneira mais consciente. Na sua visão, antigamente Paulo tinha uma maior verba disponível para investir, de forma que o supervisor da BRF chegava nas negociações e falava “*Guilherme eu posso gastar o tanto que eu quiser ou até mais [...] você precisa? Então toma*”.

Para Fisher, Ury e Patton (1994, p. 26), “[...] qualquer negociação primordialmente voltada para o relacionamento corre o risco de produzir acordos malfeitos”. O grande problema da estratégia de acomodação é que os clientes derivam o valor do relacionamento através das perspectivas alternativas oferecidas pelos vendedores, assim como pelos seus métodos singulares de solucionar o problema (BRADFORD; WEITZ, 2009).

Ademais, conforme visto no subcapítulo anterior, isso pode ter criado uma expectativa de que tal situação se manteria indefinidamente e realçou a injustiça percebida por parte de Guilherme, além de, segundo Paulo, demonstrar a fragilidade da BRF.

A estratégia de acomodação, portanto, foi utilizada equivocadamente pela BRF, já que manteve o Distribuidor satisfeito apenas no curto prazo, tendo um efeito contrário no longo prazo ao criar um precedente que dificilmente seria mantido.

Estratégia competitiva

A utilização dessa estratégia foi designada ao Distribuidor tanto por Paulo quanto João.

“*Eu acho que ele vinha mais pro embate, pra tirar tudo de mim*”, afirma Paulo. Ainda, segundo ele,

Você é tentado a se desestabilizar na pressão...se você não fizer isso, “eu vou comprar do outro e não sei que lá ‘patati patatá’”. Então quer dizer, você também sofre essas tentações...mas por outro lado também quando você se vê aí, acuado nessas situações, você tem também que ter um jogo de cintura pra saber de que forma eu vou de repente fazer...de formas diferentes e se descontraír, porque senão o clima fica muito tenso.

A citação de João, exibida no subcapítulo anterior, na qual ele falava que o Distribuidor tenta fazer com que eles se condicionem ao que eles querem devido à importância que eles têm no mercado, também é muito representativa da estratégia de competição.

O código “estratégia competitiva” também foi observado em outros participantes, embora os mesmos não tenham escolhido tal estratégia para representar nenhuma das empresas. Rogério, por exemplo, diz que “*a NOSSA intenção é fazer com que venha o melhor para nós*”, ignorando a necessidade da outra parte atingir seus resultados, comportamento típico da estratégia competitiva (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996). Já Aldo enxerga a competição nos fornecedores de forma geral, quando diz:

tem coisas que às vezes a indústria ela tem uma visão muito DELA. Ela pensa muito nela e aquilo ali seria o IDEAL pra ela, mas não é o ideal nem pro varejo e não é o ideal pro cliente que tá lá na ponta. Então é algo que beneficiaria somente a indústria, só aquela indústria que tá interessada.

Quando uma parte espera que a outra seja competitiva, ela é induzida a um estado de alta excitação e ansiedade, dispendendo uma considerável atividade cognitiva que pode limitar a quantidade de recursos cognitivos disponíveis para outras tarefas, tais como a real identificação dos interesses da contraparte e a geração de alternativas viáveis para o acordo, que potencialmente melhorariam o relacionamento e seus resultados (CARNEVALE; PROBST, 1998; FISHER; URY; PATTON, 1994).

Independente de qual parte utiliza mais ou menos essa estratégia, ambas só têm a perder com sua utilização, uma vez que a interdependência entre as empresas é alta e a competição só é utilizada adequadamente quando a importância do relacionamento é baixa (além, é claro, quando os resultados são importantes).

Estratégia colaborativa

A estratégia colaborativa, geralmente considerada por pesquisadores a melhor estratégia de negociação devido ao seu potencial de trazer os maiores benefícios às partes apesar de seus altos custos (GANESAN, 1993; GROSS; GUERRERO, 2000; SPEAKMAN; RYALS, 2010),

foi escolhida apenas por Bruno numa autoavaliação sobre a estratégia que sua empresa utiliza – vale lembrar que seu par na BRF, João, considera que eles utilizam na realidade a estratégia competitiva.

Sua ausência diz muito, especialmente por se tratar de um relacionamento que está migrando para um estágio menos desenvolvido. Como essa estratégia é particularmente eficiente para tratar conflitos de tarefa, maximizando a chance do conflito trazer resultados positivos e mitigando seus efeitos negativos, beneficiando e satisfazendo ambos os lados, as partes estão minando o potencial do relacionamento ao não utilizar essa estratégia (BARON, 1991; BRADFORD; WEITZ, 2009; DE DREU, 2008; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Um ponto que chamou a atenção do pesquisador e que é digno de ser relatado é a confusão que dois entrevistados fizeram entre estratégia de compromisso e colaborativa, confusão essa que talvez seja compartilhada por mais negociadores.

Aldo, no início de sua entrevista, afirma:

o trabalho que eu acredito que seja um trabalho de sucesso entre varejo e indústria é PARCERIA, é um ganha-ganha, trabalho feito a quatro mãos, é um trabalho onde se vislumbra o resultado pra ambos. Todos tem que ganhar, todos tem que vender, todos tem que atingir seu objetivo.

Por esse relato, imagina-se num primeiro momento que o entrevistado estivesse se referindo à estratégia colaborativa. Todavia, mais à frente, quando lhe foi solicitado que escolhesse a estratégia de negociação que costuma utilizar, Aldo, ao escolher a estratégia de compromisso, expôs: “*‘nós cedíamos em algumas partes enquanto eles cediam em outras’ aqui está, na minha visão, estão os dois aqui. Acho que esse é o modelo de negociação que a gente busca fazer*”. Ele não foi o único a fazer essa confusão. Guilherme, ao afirmar que utilizava a estratégia de compromisso, disse: “*tem que estar sempre bom pros dois*”.

Para Fisher, Ury e Patton (1994, p. 39), a utilização de barganhas sucessivas não é uma estratégia adequada para solucionar os conflitos de um relacionamento²⁸: “*lide diretamente com os problemas das pessoas; não tente solucioná-los através de concessões substantivas*”.

Enquanto tanto BRF quanto Distribuidor continuarem a utilizar a estratégia de compromisso como base para alcançarem seus acordos comerciais, o potencial de seu relacionamento

²⁸ Um grande exemplo da veemência com que os autores refutam a utilização de barganhas como modelo de negociação está no próprio título do livro. Embora popularmente as pessoas se refiram à obra pelo título “Como chegar ao sim”, o título completo da edição em português, na realidade, é: “Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões”.

permanecerá inerte. Para que ele seja acessado e a torta “expandida”, as partes devem recorrer à estratégia colaborativa (JAP, 1999).

Com base nos resultados encontrados, um primeiro passo que poderia ser dado pelos envolvidos rumo à estratégia colaborativa seria criar uma atmosfera propícia à colaboração. Segundo Lewicki, Hiam e Olander (1996), fatores intangíveis como reputação, orgulho, justiça etc. são importantes na implementação dessa estratégia, de maneira que as partes devem manter a negociação racional, razoável e justa, já que na presença de emoções fortes como a raiva a atmosfera rapidamente se transforma em competitiva.

Pelos relatos dos entrevistados, a atmosfera nem sempre é a mais favorável. Paulo, por exemplo, fala que a contraparte ocasionalmente o xinga e grita com ele, além de ser tentado a se desestabilizar na pressão. João fala em queda de braço. Bruno fala que alguns são muito radicais nas negociações e que “faz parte da negociação” pressionar a contraparte. Guilherme fala sobre querer assustar a BRF quando vê supermercados menores com preços melhores que os seus. Claramente, a atmosfera atual não é propícia à estratégia colaborativa.

A partir do momento em que as partes deixarem de acreditar que tais comportamentos são normais e aceitáveis, abandonando esse modelo mental e migrando para um adaptado à nova realidade colaborativa, elas estarão dando o primeiro passo para liberar o potencial de seu relacionamento. Afinal, como afirmam Eliashberg, Lillien e Kim (1995), os negociadores que utilizam a estratégia colaborativa alcançam, de maneira geral, resultados mais eficientes que negociadores adeptos de outras orientações.

Estratégia de compromisso

A última estratégia analisada é também a mais popular na amostra: a estratégia de compromisso foi a escolhida pelos entrevistados para se representar e para representar a contraparte em mais de 70% dos casos. Ela é a estratégia que, segundo Zhang *et al.* (2016), tem o maior impacto em fazer um relacionamento sair do estado danificado e migrar para um estado relacional superior.

No subcapítulo anterior, foram expostos os motivos que levaram o relacionamento BRF-Distribuidor a se enquadrar no estado danificado da taxonomia de Zhang *et al.* (2016). Dentre tais motivos, tinha-se: alta dependência, tamanho de conta médio, crescimento de vendas negativo, baixos níveis de confiança, comprometimento e normas relacionais, presença de conflitos e injustiça.

Ora, se o relacionamento se encontra em um estado danificado e os negociadores utilizam majoritariamente a estratégia de compromisso, por quê o mesmo não está se movendo em direção a um estado relacional superior? Percebe-se então que uma análise mais aprofundada deve ser conduzida.

Em seu artigo, Zhang *et al.* (2016) citam apenas Ganesan (1993) em sua revisão de literatura para justificar a utilização da estratégia de compromisso. Revisitando o artigo de Ganesan (1993), observa-se que, na realidade, o autor recomenda tal estratégia apenas quando os benefícios potenciais de utilizar as estratégias colaborativa e competitiva não superam os custos de implementar tais estratégias. Após a análise de seus resultados, Ganesan (1993) conclui que a estratégia de compromisso é efetiva para solucionar conflitos de baixa importância para as partes, enquanto a estratégia colaborativa, apesar de seus altos custos, é a adequada para solucionar conflitos de alta importância devido aos potenciais benefícios advindos de uma solução de conflito bem-sucedida.

Seguindo a linha de raciocínio de Ganesan (1993), a estratégia de compromisso seria recomendada caso o conflito em questão fosse de pouca importância para BRF e Distribuidor. Os resultados, todavia, apontam em outra direção. Não se pode caracterizar o conflito entre as partes, fomentado pela restrição de investimentos da BRF e pelos preços inferiores praticados por redes de supermercados menores, como de baixa importância. De um lado, temos um fornecedor que oferece uma marca forte e um maior valor agregado em seus produtos (que reflete, *ceteris paribus*, em maiores lucros para o supermercado) e, do outro, uma rede com alta capilaridade que não tem um substituto equivalente. A alta dependência entre as partes e as causas do conflito, intrinsicamente relacionadas à rentabilidade do relacionamento, são definitivamente de alta importância para a díade.

Ainda assim, Zhang *et al.* (2016) encontraram resultados significativos em seu estudo, que contou com uma ampla amostra de mais de 500 díades e com dados longitudinais coletados ao longo de 6 anos, de que a estratégia de compromisso é o fator que mais ajuda a tirar o relacionamento de um estado danificado. O apêndice²⁹ do estudo de Zhang *et al.* (2016) foi então analisado para que a diferença dos resultados do artigo e do presente estudo fosse melhor compreendida.

²⁹ O apêndice encontra-se separado do artigo publicado. Para obtê-lo, deve ser acessado o seguinte link: <http://journals.ama.org/doi/suppl/10.1509/jm.15.0066/suppl_file/jm.15.0066-web-appendix.pdf>

Em seu estudo, Zhang *et al.* (2016) não distinguem os diferentes tipos de conflito, tratando o conflito de uma forma genérica. Assim, cria-se uma confusão conceitual que interfere na forma como seus resultados devem ser interpretados. Com base no apêndice disponibilizado pelos autores, o instrumento de coleta é analisado sob a luz das teorias de conflito previamente expostas.

- 1) Definição de conflito: Zhang *et al.* (2016) utilizam a definição de Samaha, Palmatier e Dant (2011) para conceitualizar o conflito, definindo-o como um desentendimento entre comprador e vendedor oriundo da busca de cada um por suas metas. Embora eles não detalhem a origem do desentendimento, imprescindível para classificar adequadamente o tipo de conflito, tal definição parece estar mais próxima do conflito de tarefa, que de acordo com De Dreu e Weingart (2003) aborda conflitos sobre distribuição dos recursos, procedimentos e políticas;
- 2) Efeito do conflito: para Zhang *et al.* (2016), o conflito enfraquece os fatores que facilitam o desempenho do relacionamento³⁰, de forma que a mera presença de **conflito de relacionamento** demonstra que as partes não compartilham um entendimento mútuo e apreciação em suas interações (LANGFRED, 2007, grifo nosso)³¹. Logo, o efeito diferencial do conflito no relacionamento que eles buscam analisar é, na realidade, o do conflito de relacionamento, e não o de tarefa, como transparece na definição por eles utilizada;
- 3) Operacionalização do conflito: os autores utilizam questões oriundas da pesquisa de Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) para coletar os dados. Tais questões abordam aspectos tanto de conflito de relacionamento quanto da estratégia competitiva, a saber: “Em nossas disputas com o [vendedor], eles geralmente: ameaçam terminar o relacionamento caso recusemos aceitar sua posição; fazem ameaças implícitas caso não aceitemos seu pedido; expressam grande descontentamento com o nosso comportamento quando questionamos sua posição; tentam ganhar sua posição de qualquer maneira”.

Logo, o efeito diferencial do conflito sobre a dinâmica do relacionamento que Zhang *et al.* (2016) buscam analisar é, na realidade, o efeito do conflito de relacionamento. O resultado obtido por Zhang *et al.* (2016), portanto, apenas reafirma o trabalho já realizado anteriormente

³⁰ Visão negativa do conflito

³¹ A citação de Langfred (2007) aqui exposta foi utilizada por Zhang *et al.* (2016) para descrever o efeito do conflito em seu estudo

por Bradford e Weitz (2009), no qual eles já haviam encontrado que a estratégia de compromisso era efetiva para solucionar conflitos de relacionamento, por demonstrar respeito pela contraparte e disposição em trabalhar conjuntamente.

As partes no caso aqui estudado chegam a demonstrar indícios de conflito de relacionamento (como foi observado acima na análise da estratégia colaborativa), porém ambos os lados afirmam que não tem nenhum problema de relacionamento com seus parceiros comerciais – o que talvez seja mais uma demonstração de que a estratégia de compromisso seja realmente efetiva para tratar tais conflitos. Como afirma Bruno, “*podemos discutir na negociação, mas depois vamos tomar café*”.

Como a tabela 3 explicita, o conflito que a díade enfrenta atualmente é principalmente o de tarefa. O lado bom disso é que esse tipo de conflito é aquele com o maior potencial de ser benéfico ao relacionamento (JEHN, 1995; JEHN; MANIX, 2001). O conflito de tarefa afeta positivamente a qualidade do relacionamento comprador-vendedor e seu efeito é amplificado quando os vendedores utilizam a estratégia colaborativa - todavia, tais efeitos positivos são mitigados pela estratégia de compromisso, já que ela faz com que as partes acabem concordando com algo que não é o resultado ótimo para nenhuma delas (BRADFORD; WEITZ, 2009).

Baseado no exposto, a proposição 2, de que a estratégia de compromisso é insuficiente para promover a recuperação dos IOR é **validada** pelo presente estudo. Embora ela seja adequada para solucionar os conflitos de relacionamento, sua utilização não aumenta a qualidade do relacionamento, já que ambas as partes acabam aceitando um resultado subótimo.

Resultados do relacionamento

Os resultados de cada negociação, quando somados, ajudam a formar a história do relacionamento (THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Zhang *et al.* (2016) afirmam que o estado relacional mais lucrativo é o comunal, como foi mostrado na página 49 dessa dissertação. Curiosamente, embora o relacionamento entre BRF e Distribuidor esteja migrando para um estado danificado, os funcionários da BRF foram unânimes em afirmar que os resultados financeiros de sua empresa estão melhores agora.

João afirma que “*no share, a gente acabou perdendo porque perdeu volume, mas em compensação em resultado da conta e rentabilidade está bem melhor*”. Ao deixar de fazer os

investimentos mais pesados, como *sell-outs* todo final de semana, Paulo diz que a BRF não atingiu algumas metas de volume, “*mas por outro lado você tem uma conta saudável, com uma lucratividade, uma rentabilidade diferente*”.

Para o Distribuidor, a situação é oposta. Todos, sem exceção, relatam uma piora nos resultados financeiros advindos do relacionamento com a BRF. A citação de Aldo é a mais significativa nesse sentido:

O resultado deles aqui é diferente, mas o resultado está vindo com alguém. O resultado não mudou para o Distribuidor; o resultado mudou da BRF para o Distribuidor. Se a BRF mudou para outro varejo é outra situação [...]. Alguém está comendo uma fatia maior. O bolo que eu estou fabricando, eu estou vendendo.

Os entrevistados também foram questionados acerca de sua satisfação, tanto com o relacionamento quanto com a maneira que as negociações são conduzidas, conforme exibido no quadro 14.

Do lado da BRF, apenas João relatou uma piora em sua satisfação, porém apenas no que tange ao relacionamento. Para ele, “*não posso dizer que estou satisfeito neste cenário...nada contra, mas ao mesmo tempo não dá para falar que a gente conseguiu se acertar*”.

Os entrevistados do Distribuidor, entretanto, vivem uma situação contrária. Apenas Bruno, par de João na díade, manteve sua satisfação com o relacionamento – embora todos sejam unânimes ao relatar uma piora na satisfação com o processo de negociação. Para Bruno, o menor investimento da BRF fez com que sua satisfação com a negociação caísse. Por parte de Guilherme e Rogério, a causa é a menor flexibilidade da BRF atualmente. O relato de Guilherme exemplifica bem tal situação: “*ah, é mais desgastante, tudo fica mais difícil...tudo fica mais difícil...mais desgastante, né...preciso ficar ‘ó olha o preço de Fulana’, aquela briga constante por preço, por condição*”.

A flexibilidade, como será vista adiante, tem sido uma vantagem competitiva para a principal rival da BRF no mercado, a Seara. Antes, porém, devem ser analisados que fatores internos podem estar limitando a flexibilidade e disponibilidade de investimentos da BRF.

6.5. DO CONFLITO INTRADEPARTAMENTAL

O conflito é uma constante e uma condição inerente das organizações, ou seja, eles não são episódios anômalos e isolados (SPEAKMAN; RYALS, 2010). Para Pondy (1992), o conflito é essencial para a própria existência da empresa, pois a ajuda a manter sua capacidade de

adaptação às mudanças ambientais. Cabe às empresas administrá-lo e torná-lo tão produtivo quanto as demais atividades que a empresa se propõe a fazer.

Thomas, Manrodt e Eastman (2015) sugerem que pesquisas futuras abordem a temática da negociação intraorganizacional, buscando entender seus principais desafios e como eles se relacionam à negociação interorganizacional, já que em seu estudo eles encontraram gerentes dizendo que muitas vezes as negociações internas eram mais difíceis do que as com outras empresas. Zhang *et al.* (2016) pedem para que novas pesquisas analisem como as dinâmicas de grupos podem influenciar a dinâmica dos IOR. É com base nessas sugestões que o presente subcapítulo se estrutura.

Assim como nos subcapítulos que precedem, é oferecida uma contextualização para a compreensão adequada do problema.

Ao assumir o comando da BRF no início de 2015, “Pedro Faria queria instalar na BRF o estilo ‘faca nos dentes, sangue nos olhos’ que tanto lucro deu aos acionistas da Ambev” (FILGUEIRAS, 2017, p. 82). Um dos entrevistados da BRF é ex-funcionário Ambev, e a ele foi solicitado que explicasse os principais pontos da cultura Ambev que foram transplantados para a BRF. Um resumo dos principais pontos é exibido a seguir:

- Cultura de presença no mercado (“*hands-on*”);
- Gestão de custos / austeridade;
- Mensuração da produtividade;
- Remuneração variável;
- Competitividade interna

Para Paulo, que está no cargo de supervisor comercial desde 2004 (na época, pela Perdigão, já que a BRF ainda não existia), afirma que “*com a chegada deles aí [diretoria Ambev] que houveram essas mudanças, essas reestruturações...uma nova filosofia de trabalho, uma nova adaptação*”.

Uma das principais mudanças que foi promovida com a ascensão da gestão Ambev foi a readequação dos investimentos. Ricardo explica que a BRF estava com investimentos desproporcionais no real por tonelagem em alguns de seus canais, fato que o levou a implementar o reequilíbrio nos investimentos. É importante ressaltar que, assim como João, Ricardo afirma não ter havido uma redução de investimentos no Distribuidor; como, segundo

ele, a BRF paga muito por performance e a mesma não estava ocorrendo, foi uma consequência natural do negócio a maior restrição de investimentos ao Distribuidor.

Os funcionários do Distribuidor demonstram certa apreensão com as constantes reestruturações pelas quais a BRF tem passado. A frase de Guilherme sintetiza bem o sentimento de seus companheiros: *“eu fico preocupado assim... já estamos aí no segundo ano, sendo que eles não mudam... se mudasse e melhorasse, não me preocuparia, mas não é o que está acontecendo”*. Aldo é o único que afirma não estar preocupado. Na sua opinião, *“não me preocupa né... eu acho que a companhia/ cada um sabe o que está fazendo [...] o que a gente às vezes sente são processos que estão sendo implementados muito diferentes daquilo que vinha ocorrendo”*.

Enquanto a BRF estava passando pela reestruturação organizacional e cultural promovida por Pedro Faria, o Distribuidor também passou por uma mudança importante.

Desde 2015, o Distribuidor tem mudado a forma como solicita os investimentos de seus fornecedores. Antigamente, o Distribuidor trabalhava muito forte com investimentos em *sell-in*. Atualmente, o mercado migrou majoritariamente para o modelo de *sell-out*, embora ainda trabalhe um pouco com *sell-in*, de acordo com seus funcionários.

Aldo explica o porquê dessa mudança: *“ele [o Distribuidor] fez uma equalização de estoques, então a preocupação/ a queda de braço não é no momento da compra, é no momento da venda”*. Para ele, essa estratégia tem funcionado com muitos fornecedores, pois é mais justa – é demandada no momento e na quantidade que o Distribuidor precisa. O funcionamento das duas formas de investimento é exemplificado a seguir.

Sell-in: o fornecedor A vende para o distribuidor B 50 toneladas de linguiça. O fornecedor investe então no *sell-in*, ou seja, se as 50 toneladas iriam sair por R\$ 500.000,00, o fornecedor investe R\$ 50.000,00, levando o preço do produto para R\$ 450.000,00. A partir desse momento, o produto é responsabilidade do distribuidor. Para conseguir maiores descontos, ele precisa comprar em maiores quantidades, o que aumenta significativamente o seu nível de estoque e seus custos para a manutenção do mesmo. É importante lembrar que como a BRF trabalha muito com produtos perecíveis (*shelf-life* baixo), caso as vendas não sigam o ritmo previsto pelo varejista, ele ainda terá que fazer ofertas para não perder o produto, diminuindo ainda mais sua margem.

Sell-out: o fornecedor A vende para o distribuidor B 50 toneladas de linguiça pelo mesmo preço inicial do exemplo anterior, R\$ 500.000,00. Ele continua com os mesmos R\$ 50.000,00 que ele

tinha de investimento no exemplo acima. Suponhamos que, após o distribuidor acrescentar a margem dele ao produto, a linguiça esteja sendo vendida por R\$ 12,00/kg. Caso o distribuidor deseje fazer uma oferta de final de semana com a linguiça a R\$ 10,00, a diferença no preço será coberta pelos R\$ 50.000,00 que o fornecedor tinha de investimento. Ou então a linguiça está vendendo bem, porém um supermercado concorrente está com uma oferta na margarina; o distribuidor pode então solicitar a verba de investimento para igualar ou superar a oferta da concorrência neste outro produto. Isso garante uma maior flexibilidade ao distribuidor, ajudando-o a enfrentar a veloz dinâmica do setor, e também tira a pressão sob seu estoque, já que ele não precisa comprar grandes quantidades de uma única vez para receber o desconto.

É importante ressaltar que, normalmente, tais formatos de investimento não são excludentes, e sim complementares. Os exemplos são simplificados e não abordam a profundidade com a qual o nível de investimentos é calculado, mas já são um ponto de partida para entender a discussão que segue.

Resumindo a contextualização, ao mesmo tempo que a BRF passou a ter um controle maior de seus investimentos, o Distribuidor passou a trabalhar principalmente com *sell-out*. Para João, “*nessa lógica [sell-out] eu estou vendendo menos*”.

Porém, como os investimentos não sofreram redução, os entrevistados foram questionados se existem outros fatores que podem estar impactando o relacionamento BRF-Distribuidor. As respostas dadas apontam para dois principais fatores: o fortalecimento da concorrência e o conflito intradepartamental da BRF. O primeiro fator será estudado em profundidade no subcapítulo seguinte; a questão do conflito interno da BRF, por sua vez, será analisada agora.

A questão do conflito intradepartamental da BRF está intrinsicamente ligada à política de preços da empresa. Fornecedores não tem o poder de determinar o PPC (preço pago pelo consumidor); uma vez que o produto foi vendido ao distribuidor, ele será o responsável por determinar o PPC. Todavia, como aponta André, “*quando você traz um mercado literalmente pro modelo sell-out, você tem um controle MUITO mais forte de política de preço*”. Segundo Aldo, “*a indústria ela não tem o poder de tabelar preço, mas ela tem poder de manter um EQUILÍBRIO e uma elasticidade de preço no mercado*”.

A lógica desse controle está por trás da premissa de cada modelo de investimento. No *sell-in*, o investimento do fornecedor está nas mãos do distribuidor, que decide alocá-lo como melhor lhe

convier. Quando o modelo de *sell-out* está em exercício, o fornecedor que direciona a alocação de seus investimentos, mantendo mais sob seu controle as oscilações do PPC.

O grande problema que o Distribuidor tem atualmente é com o segmento popularmente conhecido como Varejo, que atende desde supermercados regionais de médio porte até padarias e pequenos comércios. Rogério é claro nesse ponto: “*o nosso problema maior com a BRF é no Varejo, e não nos Key accounts [grandes redes como Pão de Açúcar, Carrefour etc]*”.

Boa parte da argumentação dos funcionários do Distribuidor gira em torno da percepção de justiça. Para eles, é inadmissível que redes menores pratiquem preços mais baixos que os deles. O relato de Guilherme ajuda a compreender essa questão, pois é um epítome do discurso de seus colegas: “*eu aceitaria ter um problema com Carrefour, com Pão de Açúcar, porque o cara é NACIONAL, ele é grande, ele tem força...mas é INACEITÁVEL ver o Supermercado X o Supermercado Y aqui na região dando trabalho pra gente com BRF*”³².

Com o intuito de compreender o que acontece nesse segmento, que tem sido a origem de problemas da BRF com o Distribuidor, foi entrevistado o gerente comercial que cuida do segmento Varejo da BRF, chamado Jorge.

A ele foi perguntado se seus clientes puxavam investimentos mais no modelo *sell-out* ou mais no modelo *sell-in*, e a resposta foi “*mais pro sell-in né... porque tudo que ele [distribuidor] quer é o desconto pra ele comprar, ele não quer mexer no preço dele*”. A raiz dos problemas de preços parece, portanto, estar ligada fundamentalmente à forma que Jorge investe nos seus clientes. Na sua visão,

tem uma estratégia que é empurrar o produto pra câmara do cliente...como o shelf é baixo ele faz a p*** girar, ele vai ter que botar [...] o produto pra vender. Então hoje o que eu venho trabalhando é, quando eu saio em rota³³, sempre estimular a agressividade da equipe de vendas pra empurrar.

Ao estimular que sua equipe utilize o *sell-in* como forma de investimento, Jorge abre mão do controle do PPC, priorizando o maior volume de vendas que, segundo ele, essa estratégia traz. Uma vez em posse do *sell-in*, o distribuidor o aloca da maneira que preferir, podendo optar, por exemplo, em reduzir significativamente o preço de um produto para aumentar o fluxo de suas lojas.

³² Os termos grifados foram trechos alterados do discurso original para ajudar a manter o anonimato do Distribuidor.

³³ “Sair em rota” é quando o funcionário da área comercial vai a campo visitar seus clientes.

Tomemos um exemplo real trazido por Guilherme para representar esse problema. O Distribuidor estava vendendo a margarina Qualy por R\$ 5,98, enquanto uma rede do Varejo estava vendendo o mesmo produto por R\$ 3,98. Para eliminar essa disparidade, o Distribuidor solicita mais investimentos da BRF – só que, como ele é uma rede com volume de vendas muito maior do que seu concorrente do Varejo, o custo para cobrir essa diferença é muito alto e nem sempre a BRF tem condições de fazer esse aporte, que foi o que aconteceu nesse caso específico.

Guilherme então comenta: “*e aí, o que a gente imagina: o Supermercado Z ((risada irônica)) que é um supermercado BEM menor que o Distribuidor tem [...] verba para poder trabalhar um produto a três e noventa e oito e eu não tenho*”.

De acordo com os entrevistados do Distribuidor, essa disparidade nos preços tem sido frequente no Varejo. Quando isso acontece, o Distribuidor solicita que a BRF cubra a diferença de preço. Caso a BRF aceite, essa verba sai do montante total que ela tem disponível para investimentos, restringindo as possibilidades de realizar ações comerciais no Distribuidor. Caso a BRF não aceite, ou então cubra apenas parcialmente a diferença, além de dificultar que sua contraparte atinja suas metas, ela ainda corre o risco de ficar de fora de encartes e de anúncios na televisão, já que o Distribuidor apenas coloca nos anúncios produtos que estejam mais baratos que na concorrência.

Para Aldo, se a BRF tivesse um maior controle do PPC, ela não precisaria ter que dispendar seus investimentos cobrindo preços da concorrência e poderia realizar mais ações comerciais no Distribuidor. Em suas palavras, “*isso talvez não demande nem mais recursos, demanda mais estratégia tá, essa é a questão. Às vezes com o mesmo recurso eu faço a mesma coisa bem direcionado*”.

Questionados sobre o controle do PPC, os funcionários da BRF divergem em suas opiniões. Para Jorge, esse controle “*já vem funcionando pra caramba*”. João discorda: “*a gente já tentou várias vezes, mas não dá pra dizer que tem*”. Ricardo é mais contido, e sua opinião se situa entre a de seus liderados: “*a gente deu passos largos em algumas categorias [...], mas ainda acho que a gente vai ter que evoluir bastante*”.

Numa tentativa de aumentar o controle da política de preços, Ricardo implementou uma nova ferramenta de gestão. Se trata de um grupo no Whatsapp constituído com os líderes comerciais

da regional, no qual eles compartilham preços de mercados que se encontram fora da política praticada pela BRF. De acordo com Ricardo,

o conceito disso é a gente exatamente diminuir aí qualquer tipo de falta de transparência e não comunicação entre as áreas [...], mostrar quais são os clientes que vão ter qualquer tipo de punição e quais clientes que tão fazendo o cumprimento da política correta.

Questionado sobre como ele lida com os conflitos de canal, Ricardo exemplifica as punições acima: *“tudo que está fora da política eu repasso o preço pra quem tá praticando fora. Se o negócio não funcionar, a gente tira o promotor. E, se o negócio não funcionar, eu corto o abastecimento”*.

Essa ferramenta está alinhada com a sugestão de Vriend, Jordan e Janssen (2016), segundo os quais é mais prudente aumentar os custos potenciais dos comportamentos antiéticos, como por exemplo através de sanções, do que remover alguns pontos positivos que o comportamento antiético compartilha com o comportamento competitivo. Ademais, ela mantém o comportamento competitivo que Pedro Faria estava tentando implementar na companhia.

Jorge, gerente comercial do Varejo, acredita que *“cara que não gosta de competição não tem que estar na área comercial...NUNCA ((risadas)) [...] profissionais da área de vendas, da área comercial, são pessoas que tem um ego maior, que gostam de DESTAQUE”*. Como afirmam Vriend, Jordan e Janssen (2016), ser superado por um par em uma dimensão valorizada é uma experiência ameaçadora que pode levar os indivíduos a tentar (re)estabelecer sua superioridade sobre seu rival.

Especialmente no momento de crise que a empresa vive, essa competitividade tem sido ainda mais exacerbada. Na opinião de Jorge,

talvez nesse momento mais crítico as pessoas querem entregar resultado e elas vão fazendo enquanto não tem uma medida pra...não é punir, mas pra que a gente consiga minimizar esse tipo de coisa. Vai acabar cada um vivendo o seu momento e, se tiver recurso na minha mão, eu vou fazer um preço mais baixo, e se tiver recurso na mão do outro, [ele] vai fazer um preço mais baixo.

Questionado se a BRF incentiva a competição interna, João afirma: *“vamos dizer assim... não veem com bons olhos nem querem estimular, mas, queira ou não queira, hoje do jeito que a gente tá montado na estratégia...ele tá propiciando isso”*.

Ricardo explica que o maior desafio de coordenar áreas comerciais pares é *“ter uma equipe de alta performance motivada, ganhando dinheiro e conseguindo ser mais produtiva”*; e, quando lhe foi perguntado como eram compostas as metas de cada indivíduo (que estão fortemente

atreladas à remuneração do funcionário da área comercial) e se elas estavam inter-relacionadas com as metas de outras áreas, disse: *“a pessoa depende dela mesmo”*.

O problema é que quanto mais o sistema de recompensa (formal e informal) enfatizar o desempenho local dos departamentos, ao invés de seu desempenho conjunto ou atingimento de metas organizacionais globais, mais provável será que o conflito resulte de interesses conflitantes (BARCLAY, 1991; WALTON; DUTTON, 1969). Quando os funcionários são motivados por diferentes metas, eles provavelmente responderão a eventos organizacionais de maneiras diferentes, o que pode criar desvios do comportamento planejado pela empresa (TELLEFSEN; EYUBOGLU, 2002).

Atualmente, os profissionais enfrentam um dilema: eles precisam colaborar com seus colegas para atender as demandas cada vez mais complexas de seus clientes, mas eles ainda são selecionados, socializados e recompensados com base nas suas realizações pessoais, o que pode levá-los a não reconhecer os benefícios em colaborar (GARDNER; VALENTINE, 2014).

A interação constante entre as partes, que ajudaria a fomentar o ciclo de confiança e comunicação (COUGHLAN *et al.*, 2012), não tem acontecido. João afirma que conversa com Jorge pontualmente apenas. Jorge, embora afirme que a frequência de comunicação entre as partes tenha aumentado, ainda acho que o relacionamento entre eles é distante (embora seja, em sua opinião, mais próximo que o que seus superiores têm). Questionado se confiava na área de HSA, gerenciada por João, Jorge afirmou que *“difícil falar isso, porque confiança precisa ter um relacionamento mais sólido...eu acho que falta um relacionamento mais sólido”*.

Ricardo acredita que, embora o conflito de canal atual não esteja impactando o resultado da BRF, está prejudicando o engajamento entre os times. Isso fica mais claro quando se analisam os discursos de Paulo e João sobre o relacionamento com o Varejo.

Paulo diz que a frequência com que ele encontra preços praticados pelo Varejo fora da política, mesmo após a implantação do grupo de Whatsapp, continua muito acima do que ele gostaria. Para ele,

não pode ser assim. Se a empresa te dá um PPC pra ser seguido e aquilo tem que ser regra, eu acho que se você sair fora uma vez ou outra legal, é um caso pontual, é uma exceção, você precisa movimentar um volume maior, legal, vamos fazer diferente. Agora, você tornar aquilo semanalmente hábito [...] você acaba tornando aquilo ali uma prática comum

Um pouco mais à frente, ele continua:

como eu te falei eu já não tenho mais olhado isso aí com vista grossa e até mesmo com muito assim é... com muita indignação. Eu estou vendo que aquilo ali já virou uma prática. Talvez seja uma forma deles trabalharem aí que não consigam fazer o cliente entender que eles precisam ganhar dinheiro, que não é só um nem outro, é todo mundo.

João tem seguido a mesma linha de raciocínio de seu liderado:

eu falo com o Jorge e tal mas é uma coisa mais pontual...porque também na minha opinião não vai adiantar eu ficar pentelhando a vida dele por causa de um problema entendeu. Tipo, ele também tem que vender ele, tá procurando o meio dele pra fazer isso e sei lá, eu sou mais de tocar o meu negócio dentro do que eu posso.

Como é possível perceber pelos relatos, Paulo e João estão adotando uma estratégia de evitar com Jorge. Ury (1993) alerta que, embora a estratégia de evitar seja perfeitamente válida, ela muitas vezes leva à desistência precoce de uma negociação ou até mesmo de um relacionamento que, com paciência e perseverança, poderia melhorar os resultados financeiros e emocionais de ambas as partes. Para Hirshman³⁴ (1970 apud DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 24), a supressão do conflito, associada à visão negativa do mesmo, é um sinal de que o relacionamento está perdendo sua vitalidade ou que as partes estão se separando sem explorar totalmente as promessas de sua associação.

Questionado se pretende estimular mais a comunicação entre as áreas de Varejo e HSA, Ricardo disse que, embora estejam passando por um momento de reestruturação agora, ele planeja implementar um *job rotation* entre as áreas, assim como criar reuniões de planejamento numa base semanal ou mensal para que as áreas entrem mais em contato umas com as outras.

O interessante de estimular o *job rotation* entre as áreas é que ele estimulará as partes a perceberem como suas ações afetam o outro lado. Grant e Berry (2011) relatam que, ao se colocar no lugar do outro, as pessoas se motivam a desenvolver novas ideias e soluções para o problema, pois a empatia as leva a se conscientizarem das necessidades do parceiro.

Shell (2001) diz que quanto mais a cultura fortalecer os traços de competição, e não colaboração, mais difícil será superar essa barreira e atingir uma real integração entre as áreas. Filgueiras (2017) relata que Abilio Diniz tem dito aos demais conselheiros da BRF que um dos processos que a empresa precisa reverter é a sua “ambevização”. Caso essa informação se confirme, pode ser que um grande passo seja dado em direção a uma cultura mais colaborativa que ajude a diminuir os conflitos intradepartamentais na BRF.

³⁴ HIRSHMAN, A. O. **Exit, Voice and Loyalty**. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

Afinal, como afirma Jorge: “*isso é um JOGO que A GENTE fomentou...porque deixamos descontrolar talvez em algum momento e isso é ruim é HORRÍVEL pra BRF SÓ*”.

Proposição 3: O conflito intradepartamental, se não tratado, dificulta a recuperação dos IOR.

A proposição acima é **validada** pelos dados coletados. Os conflitos intradepartamentais da BRF estão a impedindo de investir adequadamente no Distribuidor, além de fomentar o sentimento de injustiça percebida no canal.

6.6. DO FORTALECIMENTO DA CONCORRÊNCIA

Ao final de seu artigo, Zhang *et al.* (2016) sugerem que pesquisas futuras analisem as possíveis influências de terceiros sobre a dinâmica do relacionamento entre duas empresas. Isso se traduz, nessa pesquisa, à análise do impacto que a Seara trouxe ao relacionamento BRF-Distribuidor.

Nacionalmente, como já foi relatado anteriormente, depois da Seara ter sido adquirida pelo Grupo JBS, ela exibiu um grande crescimento e se tornou a grande concorrente da BRF no mercado brasileiro. A figura 11 demonstra esse avanço no varejo supermercadista nacional.

Vale lembrar que, olhando especificamente o relacionamento BRF-Distribuidor, a primeira perdeu mais de 10% do espaço de exposição e sua representatividade no faturamento total do Distribuidor caiu 20% de 2015 para 2016. Durante o mesmo período, a Seara aumentou em 4% sua representatividade na mesma rede. “*O que BRF perde, Seara cresce*”, nas palavras de Guilherme.

Para entender o crescimento da Seara e como ele impacta a BRF, deve-se observar, primeiramente, as mudanças em um nível macro.

Fatores nacionais

O aporte financeiro que a Seara recebeu ao se integrar ao Grupo JBS, previamente citado, é de suma importância. E não apenas pelo fato da empresa ter mais verba disponível para investir em seus parceiros, mas também pelo poder que a mesma ganha em negociações.

Como a JBS atua em diversos segmentos que a BRF está ausente (dentre os mais rentáveis estão o de carnes *in natura* e o de iogurtes), ela acaba tendo uma representatividade muito maior nos negócios do Distribuidor. Nas palavras de Rogério, a JBS está “*anos-luz à frente [da BRF]*”. E, embora as empresas do Grupo JBS negociem separadamente com o Distribuidor,

inevitavelmente o peso do grupo acaba afetando as negociações. Aldo, na posição de Diretor Comercial, responsável por todas as negociações com fornecedores, expõe:

nós enxergamos de uma forma total, né...tem momentos que você faz algum negócio num outro segmento pensando na empresa como um todo. Isso ocorre, não tem nenhuma dúvida. Eles têm lugares que eles são líderes, tem lugar que eles são em terceiro, quarto lugar e precisam desenvolver essa empresa, e a gente enxergando o negócio como um todo às vezes acaba GERANDO negócio para aquilo que tá iniciando, aquilo que ainda precisa ganhar uma escala, pensando na empresa como um todo. Acho que isso faz parte da parceria, faz parte do entender o ganha-ganha, do entender a empresa como um todo.

Figura 11 – O crescimento da Seara³⁵

Fonte: Filgueiras (2017, p. 83)

³⁵ A figura 11 foi copiada na íntegra de Filgueiras (2017), porém contém um pequeno erro. Nela, afirma-se que a Seara foi a marca que mais cresceu no período, quando na realidade foi a Perdigão quem mais cresceu, como o próprio gráfico aponta.

Outro ponto de destaque tem sido o desenvolvimento da marca Seara. As campanhas publicitárias, ancoradas na imagem de mulher moderna da jornalista Fátima Bernardes, foram um sucesso instantâneo (FILGUEIRAS, 2017). Na opinião de Machado, supervisor comercial da Seara, o fato da Fátima Bernardes se comunicar com o público A e B ajudou a convencer os consumidores - jocosamente chamados por ele de 'sadies' - a experimentar a marca. Os funcionários do Distribuidor foram unânimes ao dizer que a força da marca Seara cresceu muito nos últimos anos.

Finalmente, a outra estratégia utilizada pela Seara para acelerar seu crescimento foi aproveitar o pessoal que foi demitido durante o processo de fusão entre Perdigão e Sadia, que daria origem à BRF. A “[...] JBS aproveitou as demissões da BRF para angariar pessoal – mais de 100 funcionários foram para a concorrente [Seara], levando não só conhecimento do setor mas também planos da própria BRF” (FILGUEIRAS, 2017, p. 83). André, atual diretor comercial da Seara, por exemplo, trabalhou por doze anos na BRF. Rogério, exageradamente, afirma: *“noventa por cento do pessoal da Seara era quadro de funcionários da Sadia, da BRF... os caras de diretor até supervisor: todos eles que tão na Seara eram da BRF”*.

Nacionalmente, outro fator que influencia a dinâmica competitiva entre BRF e Seara são as constantes reestruturações pelas quais a primeira tem passado.

De acordo com Machado, que tem doze anos de Seara, *“o modelo que nós trouxemos para dentro do Distribuidor de atendimento é exatamente o modelo da BRF [...], veio muita gente da BRF pra cá”*. A diferença, segundo ele, é que

a nossa estrutura de quando a JBS assumiu é a MESMA ((reforça a palavra “mesma” com um soco leve na mesa)). A gente mudou um negocinho aqui, lapidou um negocinho ali, mas a estrutura é a mesma...os caras nesse período são só mudança em cima de mudança. Então, quando você começa a mexer muito é porque não está funcionando, você tá procurando um outro caminho porque a coisa não tá acontecendo, né?

Fatores regionais

Quanto aos fatores regionais, foi solicitado aos funcionários do Distribuidor qual a responsabilidade da BRF, da Seara e do Distribuidor no processo de queda da primeira e crescimento da segunda. De uma forma geral, eles afirmaram que a principal responsabilidade é da BRF, pois no momento que passou a vigorar sua política de investimentos mais restritiva, a Seara aumentou seus investimentos na rede. Segundo Bruno, a BRF *“está entregando o mercado de bandeja pro concorrente”*.

Machado acredita que um dos principais fatores que motivou o crescimento da Seara no Distribuidor foi tirá-lo do segmento Varejo (equivalente ao do Jorge na BRF) e colocá-lo no segmento HS+ (equivalente ao do João na BRF). Uma vez nesse segmento, além de passar a contar com o atendimento específico de uma equipe de promotores e vendedores, o aporte de investimentos foi elevado a um novo patamar.

Os entrevistados da BRF afirmam que a Seara investe grandes montantes no Distribuidor porque ela não tem a mesma capilaridade da BRF para atender o pequeno varejo, de forma que ela foca nos grandes clientes regionais. André concorda que o Distribuidor é um dos principais *players* de sua regional e que hoje um dos seus maiores portfólios de produtos está nesse cliente, porém ressalta que o crescimento observado no segmento HS+ também tem acontecido nos demais segmentos da empresa.

Para André, uma grande vantagem competitiva de sua regional é a autonomia de sua equipe. A autonomia significa, em sua opinião, *“ser muito rápido na tratativa dos negócios. Então tem coisas, por exemplo, que não chegam até mim. Elas morrem ou no supervisor ou até mesmo no gerente. Por que? Porque nossa equipe tem autonomia para resolver”*.

Essa vantagem competitiva é especialmente significativa no Distribuidor, pois como demonstrado anteriormente, uma das grandes críticas à reestruturação da BRF é o fato deles terem perdido a autonomia nas negociações, o que os leva a pedir inúmeras autorizações que, quando são efetivadas, a dinâmica do mercado já mudou e a oportunidade foi perdida.

André afirma que

isso é uma das grandes fortalezas nossas aqui na Seara: a flexibilidade que a gente tem de se adequar com aquilo que tá girando no ponto de venda [...]. Não adianta você trabalhar no plano cartesiano X e Y, porque talvez você não vai ter o resultado final esperado em virtude da inflexibilidade.

Outro fator que André afirma ter feito a diferença no Distribuidor é o desenho estratégico da Seara, que segundo ele é construído sobre três pilares: prestação de serviço, qualidade dos produtos e satisfação do cliente (tanto o canal quanto o cliente final). Segundo André, ao seguir esse tripé, a Seara conseguiu melhorar a curva ABC de seus produtos: se antes ela tinha 10 produtos que eram curva A, hoje ela tem 30, o que levou ao aumento do espaço de exposição no Distribuidor que, por sua vez, ajudou a Seara a ganhar mais participação de mercado.

Um fator positivo da Seara que seus entrevistados não mencionaram foi lembrado por João, que diz que *“eles [Seara] não têm tão grande essa concorrência entre canais de preço que nós*

temos, então eles acabam não gastando muito com isso". Embora André assuma que a Seara também tem alguns problemas entre seus segmentos HS+ e Varejo, ele diz que não tem grandes oscilações. Uma das possíveis causas para isso é que, segundo ele, *"nós [Seara] trabalhamos cem por cento voltados pra sell-out"*, o que garante à empresa maior controle da sua política de preço.

Esse fator é percebido pelos funcionários do Distribuidor. Guilherme, principal afetado pelas oscilações de preço da BRF, fala que seu relacionamento com a Seara *"também é muito bom e está crescendo [...] é bom E justo"*, demonstrando que a dimensão justiça é de grande importância para ele. Machado, cumprindo seu papel de concorrente, reforça a injustiça percebida pelo Distribuidor: *"às vezes, eu até discuto, a gente debate aqui com o Rogério...eles tiraram o pé em determinados canais e determinados clientes...o Distribuidor é o que eu sinto que eles mais tiraram o pé"*.

De forma geral, pode-se dizer que a Seara fortalece a MAANA do Distribuidor. Segundo Ganesan (1993), a disponibilidade de fornecedores alternativos pode reduzir a dependência do comprador a um fornecedor específico, ou seja, a MAANA confere poder aos negociadores justamente por diminuir sua dependência relativa aos seus parceiros comerciais. Isso previne que o Distribuidor tenha que escolher uma opção que não traz os melhores resultados pra sua parte (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Em alguns pontos, entretanto, a Seara ainda é menos competitiva que a BRF. Para Machado³⁶, dentre esses principais pontos, estão:

- Maior capilaridade;
- A margem de lucro que seus produtos deixam no canal;
- Capacidade fabril (*"hoje nós não temos estrutura para atender uma derrapada da BRF"*);
- Economia de escala;
- Força de marca

Finalmente, é realizada a análise da última proposição feita por esse estudo.

³⁶ André, em sua entrevista, recusou-se a opinar sobre a atuação e a estratégia da BRF. Em uma das perguntas, respondeu: *"eu prefiro não te responder essa pergunta porque eu não sei o que o concorrente faz né/ eu tenho plena convicção do que eu faço"*.

Proposição 4: A melhoria do relacionamento do distribuidor com fornecedores concorrentes dificulta a recuperação do relacionamento do distribuidor com o fornecedor original.

Tal proposição é **validada** pelos resultados do presente estudo. Embora o Distribuidor ainda dependa fortemente da BRF, o fortalecimento de sua MAANA tem o protegido de aceitar acordos que não o interessem.

O relato de Guilherme ressalta essa situação: *“a Seara tomou o espaço deles, PORÉM ainda não o suficiente para eu entregar o meu resultado...então eu continuo dependendo da BRF, mas não tanto quanto lá atrás”*.

Com isso, é finalizada a análise de resultados e dá-se início às conclusões do estudo.

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrada a análise dos resultados, na qual os dados coletados foram continuamente confrontados às teorias já existentes, as conclusões e considerações finais objetivam sumarizar a pesquisa como um todo, ressaltando seus principais pontos, expondo suas limitações e guiando estudos futuros para novas oportunidades de pesquisa.

Harris, Ogbonna e Goode (2008), em seu estudo, já apontavam a necessidade das pesquisas em marketing notarem a importância do conflito intradepartamental, tema que já dominava desde então a pesquisa contemporânea em teoria organizacional. Conforme apresentado na revisão de literatura, a busca nas principais bases pelas palavras-chave³⁷ “*intradepartmental conflict*” e “*relationship marketing*”, ou ainda “*intrafunctional conflict*” e “*relationship marketing*”, retorna apenas o supracitado artigo de Harris, Ogbonna e Goode (2008).

A presente pesquisa, portanto, representa um novo passo rumo à aproximação entre essas disciplinas. O *gap* referente ao entendimento dos conflitos intradepartamentais tem surgido tanto em pesquisas na área de negociação, como no estudo de Thomas, Manrodt e Eastman (2015), quanto em pesquisas em marketing de relacionamento, vide Zhang *et al.* (2016).

Somada à necessidade de entender como conflitos dentro de uma mesma área funcional interferem nas negociações das empresas com parceiros comerciais, Zhang *et al.* (2016) sugerem em seu artigo que pesquisas futuras deveriam abordar como terceiros podem influenciar as dinâmicas do relacionamento entre uma díade fornecedor-distribuidor. Esta dissertação também cobriu tal *gap* ao incluir em sua unidade de análise o supervisor e o diretor comercial da Seara, concorrente direto que, como demonstrado, impacta diretamente a díade BRF-Distribuidor. Tal contribuição é especialmente relevante visto que, como Zhang *et al.* (2016) expõem, poucas pesquisas em marketing expandem suas análises para uma “tríade”, limitando-se à análise diádica dos IOR.

Logo, o presente estudo buscou, ao longo de seus capítulos, responder à pergunta “Como a dinâmica do relacionamento entre duas empresas é afetada por fatores internos e externos à mesa de negociação?”.

Originária dos *gaps* expostos por Thomas, Manrodt e Eastman (2015) e Zhang *et al.* (2016), a pergunta acima deu origem a quatro objetivos de pesquisas específicos, a saber:

³⁷ As variações em português dessas palavras-chave também foram buscadas, porém sem sucesso.

- a) Verificar qual o possível impacto do histórico do relacionamento nas dinâmicas do relacionamento e das negociações entre as empresas;
- b) Verificar se as estratégias de negociação utilizadas pelas partes impactam o resultado financeiro e comportamental dos IOR;
- c) Investigar como o conflito intradepartamental na empresa fornecedora pode impactar o relacionamento com seu distribuidor;
- d) Entender como o relacionamento do distribuidor com um fornecedor alternativo pode impactar o relacionamento entre fornecedor e distribuidor.

A pluralidade dos objetivos almejados requisitou uma alta interdisciplinaridade para que seu alcance fosse bem-sucedido. Contribuições das literaturas de canais de distribuição, marketing de relacionamento e negociação foram alavancadas para que, juntas, oferecessem as conclusões aqui dispostas.

Tal como os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura, o método utilizado na pesquisa convergiu as contribuições da teoria fundamentada e da análise de conteúdo ao método de estudo de caso único, permitindo que fossem coletados e analisados dados de uma maneira mais rica do que a proporcionada por cada método de forma isolada. Afinal, a natureza das negociações intraorganizacionais só pode ser revelada através da utilização de uma complexa coleção de ferramentas de pesquisa qualitativa, segundo Greenhalgh e Lewicki (2015).

Os resultados apresentados suscitam diversas conclusões acerca das causas e consequências do declínio do relacionamento estudado.

Primeiramente, o estudo demonstrou que a estratégia de compromisso é ineficaz na recuperação de um relacionamento caracterizado por conflitos de tarefa. Sua abordagem, que privilegia as concessões para o alcance do acordo, impede que as partes cheguem a um resultado ótimo, contribuindo apenas marginalmente para a recuperação do relacionamento, retardando-a ou até mesmo impedindo-a, já que abre espaço para a concorrência fortalecer seu relacionamento com a contraparte.

Deste importante resultado, que vai de encontro aos resultados de Zhang *et al.* (2016) e ao encontro de Bradford e Weitz (2009), deriva um alerta crucial para pesquisas futuras. Ao estudar o conflito, é essencial que o mesmo seja decomposto em seus diferentes tipos, a saber: conflito de tarefa, conflito de relacionamento e conflito de processo. Ignorar tal divisão levará, invariavelmente, os pesquisadores a interpretarem os seus resultados de maneira errônea,

propondo soluções que não necessariamente atuarão sobre a causa raiz do conflito, subaproveitando o seu potencial funcional e deixando de gerar valor que poderia fortalecer o relacionamento entre as partes.

O histórico do relacionamento também demonstrou não auxiliar na retomada do relacionamento – na realidade, é provável que os precedentes estabelecidos anteriormente incitem uma maior injustiça percebida e realcem seus malefícios, configurando uma oportunidade a ser explorada por pesquisas futuras. A análise das normas relacionais e dos constructos confiança, comprometimento e gratidão configura um produtivo meio para avaliar as interações passadas entre as empresas e para diagnosticar possíveis migrações a estados relacionais, sejam eles mais ou menos desenvolvidos. Sugere-se que, ao auferir o nível de tais variáveis, seja feita uma análise para verificar se as mesmas são realmente mais voláteis na ponta do que nos cargos mais estratégicos. Caso sejam, é possível que as estratégias de marketing de relacionamento dinâmico devam ser segmentadas e adequadas de acordo com os níveis hierárquicos dos membros do canal.

O conflito intradepartamental, como esperado, impacta diretamente as negociações entre fornecedor e distribuidor. O caso estudado aponta diversos aspectos nesse sentido. Ao gerar oscilações no PPC, o segmento Varejo faz com que o HSA tenha que destinar seus investimentos a cobrir ofertas de concorrentes, limitando a verba disponível para ações comerciais de maior impacto sobre as vendas e fomentando a injustiça percebida no Distribuidor, já que nem sempre a BRF tem investimentos suficientes para lidar com todas as oscilações.

Ao mesmo tempo que o Varejo atrapalha o HSA, o HSA também atrapalha o Varejo com o seu segmento de *cash and carry* (popularmente conhecido como atacarejo), que por vezes consegue vender produtos BRF por um preço mais baixo aos clientes do Varejo. Isso gera um ciclo vicioso que, se não for adequadamente gerenciado, continuará a trazer prejuízos à BRF e abrir espaço para a concorrência já que, como reconhecem os entrevistados, essa guerra interna prejudica apenas a própria BRF.

Além de todos os prejuízos mencionados ao relacionamento comercial entre BRF-Distribuidor, o conflito intradepartamental ainda diminui o engajamento entre as equipes, já que o conflito residual carrega as hostilidades passadas para as interações futuras entre os envolvidos. Sob o ponto de vista gerencial, a BRF poderia atuar para sanar tais malefícios das seguintes formas:

- **Priorizar o modelo *sell-out* de investimento em todos seus segmentos:** com o *sell-out*, a empresa tem maior controle sobre o PPC e pode evitar de maneira ativa que disparidades de preço tornem sua alocação de investimentos menos eficiente;
- **Estabelecer um comitê interno para conciliação/mediação dos conflitos:** a intenção de criar esse comitê seria gerenciar ativamente o conflito para que ele fosse tão funcional quanto possível. Se o desafio é manter as pessoas motivadas e ganhando dinheiro, como afirma Ricardo, ele devia atuar mais diretamente sobre o conflito entre as áreas, já que indivíduos que têm dificuldade em lidar com o conflito têm maior probabilidade de estarem insatisfeitos com seu trabalho (GROSS; GUERRERO, 2000);
- **Premiar o melhor esforço colaborativo intradepartamental**³⁸: ao fazê-lo, tal premiação sinalizaria que a empresa valoriza tais atitudes de seus funcionários. Tal implicação seria ainda mais crucial no atual período de “desambevização” que vive a companhia, indicando que uma mudança cultural está em curso;
- **Metas integradas:** quanto mais o sistema de recompensa enfatizar o desempenho local dos departamentos, ao invés de seu desempenho conjunto, mais provável será que o conflito resulte de interesses conflitantes (BARCLAY, 1991; WALTON; DUTTON, 1969). Incorporar parcialmente à meta dos gestores dos diferentes segmentos uma meta comercial global da BRF pode criar incentivos para que os gestores evitem tomar atitudes prejudiciais aos seus pares e à companhia como um todo;
- **Job rotation:** Ricardo, Diretor Comercial da BRF, sugeriu tal medida. Como ela ainda não foi implementada, ela é endossada pela presente pesquisa. Afinal, Grant e Berry (2011) apontam que, ao se colocar no lugar do outro, as pessoas se motivam a desenvolver novas ideias e soluções para o problema;
- **Treinamentos sobre estratégias de negociação:** embora a BRF não tenha exposto ao pesquisador os treinamentos oferecidos aos seus funcionários da área comercial, mesmo que a temática “estratégias de negociação” já tenha sido abordada anteriormente, os resultados da pesquisa indicam que tal treinamento ainda se faz necessário. Os negociadores precisam ter pleno conhecimento e controle sobre em que situações cada estratégia é mais adequada para manter o nível do relacionamento no patamar desejado.

Finalmente, percebe-se que o fortalecimento da concorrência dificulta a recuperação do relacionamento: como o espaço de prateleira do Distribuidor é calculado com base nas vendas

³⁸ Implicação gerencial derivada do trabalho de Gardner e Valentine (2014)

do último trimestre, o fortalecimento da Seara faz com que a BRF tenha cada vez menos espaço disponível para expor seus produtos, impactando negativamente suas vendas atuais e futuras, já que a tendência é vender menos no trimestre atual e, conseqüentemente, ter menos espaço no trimestre seguinte, *ceteris paribus*.

Isso faz com que o Distribuidor dependa cada vez menos das vendas da BRF. Ademais, o crescimento da Seara aumenta a MAANA do Distribuidor frente à BRF, e a Seara passa a tomar o espaço da empresa em um canal que, de acordo com o próprio diretor comercial da BRF, Ricardo, não tem substituto em sua região. Percebe-se, portanto, claramente o prejuízo que o fortalecimento da concorrência pode trazer ao relacionamento fornecedor-distribuidor.

Todavia, um aspecto não abordado por Zhang *et al.* (2016), mas que deve ser objeto de reflexão dos gestores, é até que ponto é válido tentar recuperar o relacionamento.

No caso estudado, os entrevistados da BRF foram unânimes em afirmar que a rentabilidade da empresa é melhor atualmente, com o relacionamento danificado, do que quando o relacionamento estava mais desenvolvido, graças aos altos investimentos que mantê-lo demandava. Embora esse resultado possa ser considerado de curto prazo quando o relacionamento comercial de décadas entre as empresas é levado em consideração, tal fenômeno não foi previsto por Zhang *et al.* (2016), de forma que pesquisas futuras poderiam abordar como gerenciar as expectativas e a satisfação da contraparte quando o retorno a um estado relacional menos desenvolvido traz resultados financeiros superiores a um dos envolvidos.

Confrontando os resultados acima com as proposições teóricas, temos:

Proposição 1: O histórico do relacionamento, se positivo, facilita a recuperação dos IOR (REFUTADA)

Proposição 2: A estratégia de compromisso é insuficiente para promover a recuperação dos IOR (VALIDADA)

Proposição 3: O conflito intradepartamental, se não tratado, dificulta a recuperação dos IOR (VALIDADA)

Proposição 4: A melhoria do relacionamento do distribuidor com fornecedores concorrentes dificulta a recuperação do relacionamento do distribuidor com o fornecedor original (VALIDADA)

Toda escolha metodológica, invariavelmente, possui suas limitações. Por se tratar de uma análise *ex post facto*, efetuada dois anos após o início do declínio do relacionamento (associado à maior restrição de investimentos da BRF), a percepção dos entrevistados acerca dos acontecimentos pode estar enviesada por inúmeros fatores, de forma que uma coleta de dados longitudinal, realizada logo após o evento (no caso, a negociação) pode revelar novos *insights*.

A utilização de um estudo de caso único não permite que generalizações sejam extrapoladas para outras situações semelhantes, de forma que uma pesquisa quantitativa (preferencialmente intersetorial) seria mais adequada para esse fim.

Pesquisas futuras que aprofundem a análise de como a gerência lida com o conflito intradepartamental certamente enriquecerão a compreensão sobre como aproveitar os benefícios e evitar os malefícios do conflito. Uma comparação entre culturas colaborativas x competitivas que leve em consideração os resultados financeiros da empresa e comportamentais de seus funcionários é fortemente encorajada.

Ademais, a pesquisa observacional pode ser de grande valia em estudos futuros, uma vez que permitirá uma coleta de dados extremamente rica caso o pesquisador possa observar todas as nuances da negociação *in loco*, tais como a forma como os negociadores executam suas estratégias de negociação, o tom de voz utilizado, linguagem corporal etc.

Por fim, com base nos resultados encontrados e na revisão de literatura, é proposta uma atualização do quadro de Zhang *et al.* (2016) sobre as estratégias de migração do estado danificado para estados superiores.

Quadro 15 – Estratégias de migração de um estado danificado

Estado relacional	Propostas de Zhang <i>et al.</i> (2016)	Propostas atuais	
	Estratégias de migração do MR dinâmico	Estratégias de migração do MR dinâmico (MR)	Estratégias de migração do MR dinâmico (Negociação)
Danificado	• <i>Mudança de curso</i> : designe um novo representante ou um especialista em recuperação de contas para reavaliar os termos dos negócios e encoraje a identificação de áreas de conflito e/ou injustiça	• <i>Mudança de curso</i> : designe um novo representante ou um especialista em recuperação de contas para reavaliar os termos dos negócios e encoraje a identificação de áreas de conflito e/ou injustiça	• <i>Estratégias de negociação</i> : pondere a importância do relacionamento e do resultado em cada negociação. Lembre-se: cada estratégia é adequada em um momento e é possível alterar a estratégia durante a negociação, adaptando-se às novas situações
	• <i>Compromisso</i> : se for justificável, ofereça concessões para aliviar o conflito e os sentimentos de injustiça. Isso pode ser particularmente importante para clientes que eram comunitários	• <i>Flexibilidade</i> : dê autonomia ao pessoal de campo para testar novas estratégias e responder com agilidade às demandas do mercado	• <i>Controle a competição interna</i> : gerencie os conflitos intraorganizacionais para que eles não prejudiquem a eficiência de sua companhia. Atenção especial aos conflitos de canal
		• <i>Promova um ambiente colaborativo</i> : a expectativa de competição limita a capacidade cognitiva dos negociadores. Fomente um ambiente de colaboração para expandir a torta da negociação	• <i>Gerencie as expectativas</i> : caso o retorno a um estado relacional anterior traga resultados economicamente superiores, explique claramente sua situação para a contraparte. Busquem juntos uma solução para o problema. Impeça o surgimento da injustiça percebida e de sentimentos negativos, como ressentimento
		• <i>Aumente a dependência da contraparte</i> : estratégia eficaz para combater o aumento da concorrência, e o custo da estratégia pode ser diluído a nível nacional. Ex: campanhas de marketing e lançamento de novas linhas de produto	

Fonte: Elaborado pelo autor

Diferentemente dos pontos citados há pouco, mais focados nas implicações gerenciais para a BRF, o quadro elaborado é mais generalista e propõe estratégias genéricas para relacionamentos danificados. As propostas foram divididas entre as temáticas de marketing de relacionamento e negociação, maiores norteadoras desta dissertação.

Com este último quadro, responsável por sumarizar as principais conclusões oriundas da revisão da literatura e dos resultados encontrados pelo pesquisador, encerra-se o presente estudo.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. 3. ed. New York: AMACOM, 2008.

AGUIAR, R. R. S.; ALVES, J. B. M.; CASAES, J. C. C.; DANDOLINI, G. A.; FERNANDES, R. F.; SOUZA, J. A. Os paradigmas do pensamento cartesiano e do pensamento sistêmico. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 11., 2015, Franca. **Anais...** Franca: Uni-FACEF, 2015.

AMA (American Marketing Association). **Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=R>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. **Sloan Management Review**, v. 27, n. 3, p. 3-19, 1986.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

ATKIN, T. S. **The impact of negotiation strategy on customer-supplier relationships**. 2001. 196 f. Dissertação (Doutorado) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, 2001.

ATKIN, T. S.; RINEHART, L. M. The effect of negotiation practices on the relationship between suppliers and customers. **Negotiation Journal**, v. 22, n. 1, p. 47-65, 2006.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. **A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo**. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. EnEPQ, Brasília/DF, 3 a 5 de nov. 2013

BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research**. Disponível em: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf>. Acesso em 19 dez. 2016. 2012.

BALLANTYNE, D. Relationship marketing: designing a way forward from concept to practice. In: International Colloquium on Relationship Marketing, 2., 1994, Cranfield. **Anais...** Cranfield: Cranfield School of Management, 1994.

BARCLAY, D. W. Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of the organizational context. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n. 2, p. 145-159, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições, 2011.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

BENTON, W. C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 1-22, 2005.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economics of Strategy**. 6. ed. Versailles: John Willey & Sons. 2012.

BERRY, L. L. **Relationship Marketing**. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association, 1983.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BITNER, M J. Building service relationships: it's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995.

BONCHEK, M. **Why the problem with learning is unlearning**. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/11/why-the-problem-with-learning-is-unlearning>>. Acesso em 27 dez. 2016. 2016

BRADFORD, K. D.; WEITZ, B. A. Salespersons' management of conflict in buyer-seller relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 29, n. 1, p. 25-42, 2009.

BRASIL FOODS. **Quem somos**. Disponível em <<https://www.brf-global.com/brasil/sobre-brf/quem-somos-nossa-historia>>. Acesso em 08 abr. 2017. 2017b.

BRASIL FOODS. **Relatório da administração dos resultados do quarto trimestre de 2016**. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52139&conta=28&id=239370>. Acesso em 25 fev. 2017. 2017a.

BUCHANAN, L. Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 65-75, 1992.

BUCKLIN, L. P. Postponement, speculation and the structure of distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 2, n. 1, p. 26-31, 1965.

BUCKLIN, L. P.; RAMASWAMY, V.; MAJUMDAR, S. K. Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 73-87, 1996.

CALANTONE, R. J.; GRAHAM, J. L.; MINTU-WIMSATT, A. Problem-solving approach in an international context: antecedents and outcome. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 1, p. 19-35, 1998.

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre Brasil e os EUA no setor de defensivos**. 2008. 234 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; CAMPOS, E. M. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 42, n. 2, p. 167-177, 2007.

CELLY, K. S.; FRAZIER, G. L. Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 2, p. 200-210, 1996.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Antecedentes mais relevantes da satisfação dos consumidores no varejo supermercadista. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 2, p. 134-152, 2014.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Collaborative buyer–supplier relationships and downstream information in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 221-228, 2010.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Managing trust relationships: calculative, affective, belief and performance. **Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 4, p. 289-303, 2008.

CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 252-263, 2010.

CRUMP, L. Toward a Theory of Negotiation Precedent. **Negotiation Journal**, v. 32, n. 2, p. 85-102, 2016.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 108-128, 2012.

DECROP, A. **Trustworthiness in qualitative tourism research**. In: Phillimore, J.; Goodson, L. (org.) *Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies*. London: Routledge, p. 156-169, 2004.

DE DREU, C. K. W. Time pressure and closing of the mind in negotiation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 91, n. 2, p. 280-295, 2003.

DE DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. **Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis**. In: DE DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. (Org.). *Psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Taylor and Francis Group, 2008.

DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 741-749, 2003.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2014.

DESTENO, D. Social emotions and intertemporal choice: “Hot” mechanisms for building social and economic capital. **Current Directions in Psychological Science**, v. 18, n. 5, p. 280-284, 2009.

DESTENO, D.; LI, Y.; DICKENS, L.; LERNER, J. S. Gratitude: a tool for reducing economic impatience. **Psychological Science**, 2014. No prelo.

DE WIT, F. R. C.; GREER, L. L.; JEHN, K. A. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, p. 360-390, 2012.

DONAIRES, O. S.; MARTINELLI, D. P. Administração evolutiva: da teoria à prática. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 11., 2015, Franca. **Anais...** Franca: Uni-FACEF, 2015.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

EASTERBY-SMITH, M.; GOLDEN-BIBBLE, K.; LOCKE, K. Working with pluralism: determining quality in qualitative research. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 3, p. 419-429, 2008.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E.; SONENSHEIN, S. Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1113-1123, 2016.

EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS, L. J. How management teams can have a good fight. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 77-86, 1997.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47-52, 1972.

ELIASHBERG, J.; LILIEN, G. L.; KIM, N. Searching for generalizations in business marketing negotiations. **Marketing Science**, v. 14, n. 3, p. G47-G60, 1995.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, n.1, p. 31-41, 1962.

FAZAL E HASAN, S.; LINGS, I.; NEALE, L.; MORTIMER, G. The role of customer gratitude in making relationship marketing investments successful. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 5, p. 788-796, 2014.

FELLS, R. Preparation for negotiation: issue and process. **Personnel Review**, v. 25, n. 2, p. 50-60, 1996.

FILGUEIRAS, M. L. Mudar tudo. De novo. **Revista Exame**. Ano 51, n. 6, março, 2017.

FISHER, R.; BROWN, S. **Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao sim**. Rio de Janeiro: Imago, 1990, 232 p.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim: Negociação de Acordos sem Concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.

FISKE, A. P.; TETLOCK, P. E. Taboo trade-offs: reactions to transactions that transgress the spheres of justice. **Political Psychology**, v. 18, n. 2, p. 255-297, 1997.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONFARA, K.; RATAJCZAK-MROZEK, M.; LESZCZYŃSKI, G. Change and transformation of networks and relationships - Fundamental aspects of business reality. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 187-189, 2016.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. **The Bases of Social Power**. In: WREN, J. T.; HICKS, D. A.; PRICE, T. L. *Modern Classics of Leadership* (Vol. 2). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2004.

FULMER, I. S.; BARRY, B. The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n. 3, p. 245-272, 2004.

GALINSKY, A. D.; MAGEE, J. C.; INESI, M. E.; GRUENFELD, D. H. Power and perspectives not taken. **Psychological Science**, v. 17, n. 12, p. 1068-1074, 2006.

GANESAN, S. Negotiation strategies and the nature of channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 183-203, 1993.

GARCIA, S. M.; TOR, A.; GONZALEZ, R. Ranks and rivals: A theory of competition. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 32, n. 7, p. 970-982, 2006.

GARDNER, H. K.; GINO, F.; STAATS, B. R. Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 998-1022, 2012.

GARDNER, H. K.; VALENTINE, M. A. Instrumental collaboration: Why autonomous professionals collaborate and how they benefit. **Harvard Law School Working Paper**, 2014.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New Jersey: Transaction Publishers, 2008.

GLOZMAN, E.; BARAK-CORREN, N.; YANIV, I. False Negotiations: The Art and Science of Not Reaching an Agreement. **Journal of Conflict Resolution**, v. 59, n. 4, p. 671-697, 2015.

GRANT, A. M.; BERRY, J. W. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 73-96, 2011.

GREENHALGH, L.; LEWICKI, R. J. Evolution of Teaching Negotiation: The Legacy of Walton and McKersie. **Negotiation Journal**, v. 31, n. 4, p. 465-476, 2015.

GRÖNROOS, C. Interaction, dialogue and value processes of relationship marketing. In: *International Colloquium on Relationship Marketing*, 5., 1997, Cranfield. **Anais...** Cranfield: Cranfield School of Management, 1997.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. RJ: Elsevier, 2003

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GRÖNROOS, C.; HELLE, P. Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 5, p. 344-359, 2012.

GROSS, M. A.; GUERRERO, L. K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 3, p. 200-226, 2000.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. E.; SCHEER, L. K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 4, p. 303-317, 1996.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 85-98, 2006.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

GUNDLACH, G. T.; CADOTTE, E. R. Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 4, p. 516-532, 1994.

HAAS, M. R.; HANSEN, M. T. When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 1-24, 2005.

HAGEL, J.; BROWN, J. S. Productive friction: how difficult business partnerships can accelerate innovation. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 2, p. 82-91, 2005.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Analysing Business Relationships**. In: FORD, D. I. (Org.) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Dryden Press, 1990.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 2, p. 29-37, 1991.

HARMELING, C. M.; PALMATIER, R. W. **Relationship Dynamics: Understanding Continuous and Discontinuous Relationship Change**. In: INGENE, C. A.; DANT, R. P. (Org.) *Handbook of Research on Distribution Channels*, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015. No prelo.

HARMELING, C. M.; PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; ARNOLD, M. J.; SAMAHA, S. A. Transformational Relationship Events. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 5, p. 39-62, 2015.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E.; GOODE, M. M. H. Intra-functional conflict: an investigation of antecedent factors in marketing functions. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3/4, p. 453-476, 2008.

HAWES, J. M.; FLEMING, D. E. Recognizing Distributive or Integrative Negotiation Opportunities in Marketing Channels: The Conceptualization of Adaptive Negotiations. **Journal of Marketing Channels**, v. 21, n. 4, p. 279-287, 2014.

HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 32-44, 1992.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 20-35, 1988.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 45-61, 2001.

HOLMLUND, M. Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 4, p. 279-287, 2004.

HUANG, M. The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 6, p. 1318-1323, 2015.

JACK, E. P.; RATURI, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.

JACKSON, B. B. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 11, p. 120-128, 1985.

JAP, S. D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, p. 461-475, 1999.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 227-245, 2000.

JAP, S. D.; MANOLIS, C.; WEITZ, B. A. Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 3, p. 303-313, 1999.

JBS. **Sobre a JBS**. Disponível em <<http://jbs.com.br/sobre/>>. Acesso em 06 mai. 2017. 2017.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 256-282, 1995.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 238-251, 2001.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 741-763, 1999.

KESTING, P.; SMOLINSKI, R. When negotiations become routine: Not reinventing the wheel while thinking outside the box. **Negotiation Journal**, v. 23, n. 4, p. 419-438, 2007.

KIM, P. H.; PINKLEY, R. L.; FRAGALE, A. R. Power dynamics in negotiation. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 799-822, 2005.

KONG, D. T.; DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1235-1255, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZA, K. L.; DANT, R. P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 279-296, 2007.

KOZLENKOVA, I. V.; HULT, G. T. M.; LUND, D. J.; MENA, J. A.; KEKEC, P. The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.

KRAFFT, M.; GOETZ, O.; MANTRALA, M.; SOTGIU, F.; TILLMANNS, S. The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 569-585, 2015.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. 2. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.

KUMAR, A.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Performance implications of mismatched governance regimes across external and internal relationships. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 2, p. 1-17, 2011.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348-356, 1995.

LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M.; SPEKMAN, R. E. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 3, p. 1-36, 2001.

LAMBIN, J.J.; SCHUILING, I. **Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing**. 3. ed. New York: Palgrave Macmillan. 2012.

LANGFRED, C. W. The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 885-900, 2007.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-104, 1992.

LENGERS, J.; DANT, R. P.; MEISEBERG, B. Conflict dynamics in interfirm relationships – an exploratory analysis of the importance of governance mechanisms. In: Economics and Management of Networks Conference, 6., 2013, Agadir. **Anais...** Agadir: Robinson Hotel e University Ibn Zohr, 2013.

LENNON, J. W. O.; MCCARTNEY, J. P. **Glass onion**. Londres: Apple, 1968, 1 CD.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. **Developing and Maintaining Trust in Work Relationships**. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Org.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996.

LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. **Think before you speak: A complete guide to strategic negotiation**. John Wiley & Sons, 1996.

LIPSKY, D. B.; AVGAR, A. C.; LAMARE, J. R. **Introduction: new research on managing and resolving workplace conflict: setting the stage**. In: LIPSKY, D. B.; AVGAR, A. C.; LAMARE, J. R. (Org.). *Managing and resolving workplace conflict (Advances in industrial and labor relations, Volume 22)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, p. ix – xxxi, 2016.

LIU, Y.; HUANG, Y.; LUO, Y.; ZHAO, Y.. How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance?. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 355-367, 2012.

LUPPE, M. R.; ANGELO, C. F.; GHISI, F. A.; VANCE, P. S. Análise da evolução das empresas supermercadistas brasileiras no período de 2002 a 2006. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 3, p. 383-401, 2008.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 4, p. 382-390, 1976.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MACIEL, R. G. A.; NOGUEIRA, H. G. P. Mestrado profissional: desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 9, n. 17, p. 461-287, 2012.

MALHOTRA, D. Control the negotiation before it begins. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 66-72, 2015.

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

MARTINELLI, D. P. **Em busca de uma visão sistêmica na negociação**. 1999. 221 f. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2015.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar conflito em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MASON, M. Sample size and saturation in phd studies using qualitative interviews. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 11, n. 3, 2010.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: An interactive approach**. Thousand Oaks: Sage, 2012.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MENDES, L. H. “Cometemos alguns erros”, diz Abilio sobre gestão da BRF. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/agro/4880906/cometemos-alguns-erros-diz-abilio-sobre-gestao-da-brf>>. Acesso em 25 fev. 2017. 2017.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; HOWELL, R. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 4, p. 299-313, 1996.

MESMER-MAGNUS, J. R.; DECHURCH, L. A. Information sharing and team performance: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 2, p. 535-546, 2009.

MINTU-WIMSATT, A.; CALANTONE, R. J. Exploring factors that affect negotiators' problem-solving orientation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 6, p. 61-73, 1996.

MINTU-WIMSATT, A.; GRAHAM, J. L. Testing a negotiation model on Canadian anglophone and Mexican exporters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 345-356, 2004.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MORALES, A. C. Giving firms an “E” for effort: Consumer responses to high-effort firms. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n. 4, p. 806-812, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NEVES, M. F. Marketing and network contracts (agreements). **Journal on Chain and Network Science**, v. 3, n. 1, p. 7-19, 2003.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 7, p. 518-539, 2001.

NIERENBERG, G. I. **The art of negotiating**. New York: Simon & Schuster Inc. 1981.

NOVICK, G. Is there a bias against telephone interviews in qualitative research?. **Research in Nursing & Health**, v. 31, n. 4, p. 391-398, 2008.

OLIVER, R. L.; BALAKRISHNAN, P. V. S.; BARRY, B. Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 60, n. 2, p. 252-275, 1994.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K.R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PALMATIER, R. W.; JARVIS, C. B.; BECHKOFF, J. R.; KARDES, F. R. The role of customer gratitude in relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 1-18, 2009.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. Relationship marketing: schools of thought and future research directions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 3, p. 313-330, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PATTON, C.; BALAKRISHNAN, P. V. S. The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 809-816, 2010.

PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**, v. 23, n. 1, p. 66-79, 2013.

PAYAN, J. M. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review*, v. 19, n. 3, p. 216-233, 2007.

PLOUFFE, C. R.; BARCLAY, D. W. Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 528-539, 2007.

PONDY, L. R. Organizational conflict: Concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 296-320, 1967.

PONDY, L. R. Reflections on organizational conflict. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 257-261, 1992.

PROGRAM ON NEGOTIATION. **Power in negotiation: the impact on negotiators and the negotiation process**. Disponível em: <<http://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/how-power-affects-negotiators/>>. Acesso em 29 fev. 2016. 2013.

RAGGIO, R. D.; WALZ, A. M.; GODBOLE, M. B.; FOLSE, J. A. G. Gratitude in relationship marketing: Theoretical development and directions for future research. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 1/2, p. 2-24, 2014.

RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

RINEHART, L. M.; CADOTTE, E. R.; LANGLEY JR, C. J. Shipper-Carrier Contract Negotiation: A Conceptual Foundation for Logistics Managers. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, v. 18, n. 6, p. 43-51, 1988.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.

ROSENBERG, L. J.; STERN, L. W. Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. **Journal of Marketing**, v. 34, n. 4, p. 40-46, 1970.

ROSENBERG, L. J.; STERN, L. W. Conflict measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v. 8, n. 4, p. 437-442, 1971.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

ROSS, W.; LACROIX, J. Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model. **International Journal of Conflict Management**, v. 7, n. 4, p. 314-360, 1996.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

SAMAH, S. A.; PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 3, p. 99-117, 2011.

SCHEER, L. K.; MIAO, C. F.; PALMATIER, R. W. Dependence and interdependence in marketing relationships: meta-analytic insights. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 6, p. 694-712, 2015.

SCHURR, P. H. Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 3, p. 161-170, 2007.

SEARA. **Nossa história**. Disponível em <<http://www.seara.com.br/seara>>. Acesso em 06 mai. 2017.

SETHURAMAN, R.; ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Partnership advantage and its determinants in distributor and manufacturer working relationships. **Journal of Business Research**, v. 17, n. 4, p. 327-347, 1988.

SEZER, O.; ZHANG, T.; GINO, F.; BAZERMAN, M. H. Overcoming the outcome bias: Making intentions matter. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 137, p. 13-26, 2016.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora. 2001.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. **Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya**, v. 16, n. 2, p. 119-149, 2015.

SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20-24, 2007.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SPEAKMAN, J.; RYALS, L. A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. **International Journal of Conflict Management**, v. 21, n. 2, p. 186-201, 2010.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**, Porto Alegre: Artmed, 2008.

STUHLMACHER, A. F.; GILLESPIE, T. L.; CHAMPAGNE, M. V. The impact of time pressure in negotiation: A meta-analysis. **International Journal of Conflict Management**, v. 9, n. 2, p. 97-116, 1998.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 42, n. 478, abril 2016.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, ano 43, n. 487, jan/fev 2017.

TELLEFSEN, T.; EYUBOGLU, N. The impact of a salesperson's in-house conflicts and influence attempts on buyer commitment. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, n. 3, p. 157-172, 2002.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

THOMAS, S. P.; MANRODT, K. B.; EASTMAN, J. K. The impact of relationship history on negotiation strategy expectations: A theoretical framework. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 8, p. 794-813, 2015.

THOMAS, S. P.; THOMAS, R. W.; MANRODT, K. B.; RUTNER, S. M. An experimental test of negotiation strategy effects on knowledge sharing intentions in buyer-supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 96-113, 2013.

TJOSVOLD, D. **Conflicts in the study of conflict in organizations**. In: DE DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. (Org.). *Psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Taylor and Francis Group, 2008.

TRACY, B. **Negotiation**, New York: AMACOM, 2015.

TURTELLI, C. Após prejuízo, BRF vai mudar de gestão. **Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/apos-prejuizo-brf-vai-mudar-gestao/>>. Acesso em 18 mar. 2017. 2017a.

TURTELLI, C. Gigante BRF dá início à mudança de sua gestão. **Estadão**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,gigante-brf-da-inicio-a-mudanca-de-sua-gestao,70001693884>>. Acesso em 18 mar. 2017. 2017b.

URY, W. **Getting past no: negotiating in difficult situations**, New York: Bantam Books, 1993.

VALÉRIO, F. R. **Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas**. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, p. 24-36, 1976.

VAN DOORN, J.; VERHOEF, P. C. Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 123-142, 2008.

VAN KLEEF, G. A.; DE DREU, C. K.; PIETRONI, D.; MANSTEAD, A. S. Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. **European Journal of Social Psychology**, v. 36, n. 4, p. 557-581, 2006.

VERHOEF, P. C.; LANGERAK, F.; DONKERS, B. Understanding brand and dealer retention in the new car market: The moderating role of brand tier. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 97-113, 2007.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

VIEIRA, R. S. G. ; FONSÊCA, F. R. B. O Sensemaking como Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento de Redes de Relacionamentos de Negócios no Contexto das Empresas de Base Tecnológica. In: **IV Encontro de Estudos em Estratégia/3Es**, 2009, Recife. 3Es - ANPAD 2009, 2009. v. IV.

VRIEND, T.; JORDAN, J.; JANSSEN, O. Reaching the top and avoiding the bottom: How ranking motivates unethical intentions and behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 137, p. 142-155, 2016.

WALTON, R. E.; DUTTON, J. M. The management of interdepartmental conflict: a model and review. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 73-84, 1969.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WATSON IV, G. F.; WORM, S.; PALMATIER, R. W.; GANESAN, S.. The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 546-568, 2015.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WINSOR, R. D.; MANOLIS, C.; KAUFMANN, P. J.; KASHYAP, V. Manifest Conflict and Conflict Aftermath in Franchise Systems: A 10-Year Examination. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, p. 621-651, 2012.

WU, J.; WU, Z. Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 183-192, 2015.

YANG, Z.; SU, C.; FAM, K-S. Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 41-55, 2012.

YIN, R. L. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARTMAN, I. W. Comparative case studies. **International negotiation**, v. 10, n. 1, p. 3-16, 2005.

ZHANG; J. Z.; WATSON IV, G. F.; PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 90, n. 5., p. 53-75, 2016.

ZHOU, Y.; ZHANG, X.; ZHUANG, G.; ZHOU, N. Relational norms and collaborative activities: Roles in reducing opportunism in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 147-159, 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – GUIA DE ENTREVISTAS – DISTRIBUIDOR

Respondentes: Compradores/Gerente/Diretor Comercial do Distribuidor

Método de coleta: Entrevista pessoal e por telefone com uso de questionário semiestruturado

Instruções:

- A participação é voluntária, ou seja, não há obrigatoriedade em participar da pesquisa;
- Os nomes do respondente e da empresa não serão, de forma alguma, divulgados;
- As respostas não serão reveladas aos distribuidores escolhidos como unidade de análise;
- A duração prevista da entrevista é de 1 hora.

1) Nome

2) Sexo

3) Idade

4) Escolaridade

5) Que cargo você ocupa atualmente? Há quanto tempo está nele? Quais as principais funções desse cargo?

6) Há quantos anos você já negocia com o mesmo vendedor? Como você descreveria o relacionamento entre vocês? Com que frequência vocês se reúnem?

7) Em relação ao Fornecedor, o que ele te oferece que nenhum concorrente dele consegue oferecer? E o que você diria que vocês oferecem que nenhum outro concorrente do Distribuidor consegue oferecer para eles? Você diria que as empresas dependem igualmente uma da outra? Caso não, a parte menos dependente costuma tentar controlar a mais dependente? De que forma esse controle é exercido? Qual empresa representa uma fatia maior do seu negócio: a BRF ou a JBS?

8) Você percebe a outra parte como justa? Por quê?

9) Como é o seu relacionamento com os outros fornecedores concorrentes do fabricante em questão? Caso o seu relacionamento com o fabricante viesse a terminar, você teria um parceiro

alternativo que poderia suprir adequadamente as ofertas do fabricante, sem nenhum prejuízo para vocês ou seus clientes?

10) Você se considera grato ao seu parceiro? Por quê?

11) Você pode contar com as promessas que a outra parte lhe faz durante a negociação? Em algum momento ela agiu de maneira inesperada e quebrou sua confiança? Caso tenha, essa confiança foi restaurada?

12) As reestruturações pelas quais a BRF tem passado, especialmente na área comercial, te preocupam de alguma forma? Essas mudanças foram positivas para o relacionamento de vocês? Por que?

13) Enquanto a Seara tem experimentado um crescimento no Distribuidor, a BRF tem perdido seu share nesse canal. Na sua opinião, qual é a responsabilidade da Seara, a da BRF e a do Distribuidor nesse processo? O share da BRF caiu aproximadamente quanto no seu negócio? Essa queda da participação da BRF começou há quanto tempo?

14) Você diria que a BRF começou a investir menos ou o Distribuidor que começou a demandar mais investimentos? O que você diria que motivou a estratégia da BRF de restringir os investimentos no Distribuidor? O Distribuidor alterou a forma como os investimentos devem ser feitos (ex: hoje em dia, vocês demandam mais investimentos em sell-out do que em sell-in)?

15) Entre esses cinco cartões, qual você diria que descreve melhor como o vendedor estava pensando quando definiu que iria restringir os investimentos? Qual você diria que descreve melhor como ele se comportava normalmente? E após essa negociação, como ele passou a se comportar? Você poderia responder essas três perguntas novamente, só que analisando o seu comportamento?

A

- “Essa era uma negociação em que eu tinha pouca chance de ter sucesso”
- “Tive medo de que negociar poderia prejudicar o nosso relacionamento”
- “Evitei negociar porque tinha outros parceiros alternativos que me ofereciam mais valor

B

- “Meu objetivo com essa negociação foi deixar a outra parte satisfeita, mesmo que para isso eu tivesse que ceder”
- “Preferi ‘perder’ na hora para ‘ganhar’ no futuro uma outra negociação que era mais importante para minha parte”
- “Como já tinha pressionado a outra parte nas últimas negociações, preferi ceder para preservar o relacionamento

C

- “Me esforcei para maximizar os ganhos e minimizar as perdas da minha parte, independente do impacto que isso tivesse para o outro lado”
- “Fiz com que a contraparte fizesse grandes concessões, mesmo eu tendo feito poucas ou nenhuma”
- “Os objetivos da minha empresa, nessa negociação, eram incompatíveis com os da contraparte”

D

- “Eu estava disposto a gastar o tempo e a energia que fossem necessários até que as duas partes ficassem satisfeitas com o acordo”
- “Eu comuniquei minhas preocupações, objetivos e prioridades, e estimei a outra parte a fazer o mesmo”
- “No nosso relacionamento, ninguém faz demandas que possam prejudicar a outra parte, e nós cuidamos dos interesses um do outro”

E

- “Nós tentamos fechar o acordo em uma posição intermediária entre nossa posição e a da contraparte”
- “Nós tentamos achar uma combinação justa de perdas e ganhos para os dois lados”
- “Nós cedíamos em algumas partes quando eles cediam em outras”

16) A partir do momento em que a BRF passou a não atender as solicitações de investimento do Distribuidor, você notou alguma alteração no seu nível de:

- a) Confiança
- b) Comprometimento
- c) Dependência

17) Boa parte dos conflitos com a rede Distribuidor está relacionada à restrição de investimentos da BRF. Você acredita ser possível reduzir esses conflitos e aumentar a satisfação do Distribuidor sem alterar os níveis atuais de investimento? Se houvesse um controle maior do PPC no Varejo e você soubesse com antecedência quando eles fossem praticar preços baixos, isso diminuiria os conflitos e aumentaria sua satisfação com o relacionamento? Qual é o procedimento de vocês quando encontram um preço da BRF sendo praticado por um preço menor no Varejo do que no Distribuidor?

18) Após o início das restrições de investimento da BRF, você notou alguma alteração no seu comportamento quando está negociando com a contraparte? Se sim, qual(is)? E foi possível perceber alguma mudança no comportamento da outra parte ao negociar com a sua empresa? Se sim, qual(is)?

19) Após o início das restrições de investimento da BRF, você notou alguma alteração nos resultados financeiros em negociações posteriores com seu parceiro comercial (ex: alteração no nível de vendas, lucratividade total, marketshare etc.)? Se sim, que mudança(s) ocorreram? E em relação aos fornecedores concorrentes do seu parceiro comercial, houve alguma mudança

nesses mesmos quesitos? Se sim, qual(is)? (A resposta desta questão pode ser dada em forma de porcentagem, para não revelar os valores reais)

20) Após essa restrição de investimentos, você notou alguma alteração na sua satisfação geral com o relacionamento? Se sim, que mudança(s) ocorreram? E a sua satisfação com a maneira que as negociações são conduzidas, teve alguma alteração? Se sim, qual(is)? Caso os preços da BRF praticados no Varejo fossem controlados, você acredita que haveria uma melhora na sua satisfação com o relacionamento e nos resultados financeiros das empresas?

Informar que o questionário chegou ao fim e agradecer o respondente pela atenção e pelas respostas dadas

APÊNDICE 2 - GUIA DE ENTREVISTAS - FORNECEDOR

Respondente: Supervisor/Gerente HSA da BRF

Método de coleta: Entrevista pessoal e por telefone com uso de questionário semiestruturado

Instruções:

- A participação é voluntária, ou seja, não há obrigatoriedade em participar da pesquisa;
- Os nomes do respondente e da empresa não serão, de forma alguma, divulgados;
- As respostas não serão reveladas aos distribuidores escolhidos como unidade de análise;
- A duração prevista da entrevista é de 1 hora.

1) Nome

2) Sexo

3) Idade

4) Escolaridade

5) Que cargo você ocupa atualmente? Há quanto tempo está nele? Quais as principais funções desse cargo?

6) Há quantos anos você já negocia com o mesmo comprador? Como você descreveria o relacionamento entre vocês?

7) Em relação ao Distribuidor, o que ele te oferece que nenhum concorrente dele consegue oferecer? E o que você diria que vocês oferecem que nenhum outro concorrente da BRF consegue oferecer para eles? Você diria que as empresas dependem igualmente uma da outra? Caso sim, a parte menos dependente costuma tentar controlar a mais dependente? De que forma esse controle é exercido?

8) Você percebe a outra parte como justa? Por quê?

9) Caso o seu relacionamento com o Distribuidor viesse a terminar, a BRF conseguiria compensar as vendas perdidas vendendo para outras redes de supermercados?

10) Você se considera grato ao seu parceiro? Por quê?

11) Você pode contar com as promessas que a outra parte lhe faz durante a negociação? Em algum momento ela agiu de maneira inesperada e quebrou sua confiança? Caso tenha, essa confiança foi restaurada?

12) Enquanto a Seara tem experimentado um crescimento no Distribuidor, a BRF tem perdido seu share nesse canal. Na sua opinião, qual é a responsabilidade da Seara, a da BRF e a do Distribuidor nesse processo?

13) Entre esses cinco cartões (iguais aos do Apêndice 1), qual você diria que descreve melhor como o comprador pensava na negociação antes da BRF restringir seus investimentos? E após essa negociação, como ele passou a se comportar? Você poderia responder essas duas perguntas novamente, só que analisando o seu comportamento?

14) A partir do momento em que a BRF passou a não atender as solicitações de investimento do Distribuidor, você notou alguma alteração no seu nível de:

- a) Confiança
- b) Comprometimento
- c) Dependência

15) Boa parte dos conflitos com a rede Distribuidor está relacionada à restrição de investimentos da BRF. Você acredita ser possível reduzir esses conflitos e aumentar a satisfação do Distribuidor sem alterar os níveis atuais de investimento?

16) Após essa restrição nos investimentos da BRF, você notou alguma alteração no seu comportamento quando está negociando com a contraparte? Se sim, qual(is)? E foi possível perceber alguma mudança no comportamento da outra parte ao negociar com a sua empresa? Se sim, qual(is)?

17) Após essa restrição nos investimentos da BRF, você notou alguma alteração nos resultados financeiros em negociações posteriores com seu parceiro comercial (ex: alteração no nível de vendas, lucratividade total, *marketshare* etc.)? Se sim, que mudança(s) ocorreram? *(A resposta para esta pergunta pode ser fornecida em percentual, caso não possa ser revelado o valor absoluto)*

18) Após essa restrição nos investimentos da BRF, você notou alguma alteração na sua satisfação geral com o relacionamento? Se sim, que mudança(s) ocorreram? E a sua satisfação com a maneira que as negociações são conduzidas, teve alguma alteração? Se sim, qual(is)?

Informar que o questionário chegou ao fim e agradecer o respondente pela atenção e pelas respostas dadas.

APÊNDICE 3 – GUIA DE ENTREVISTAS FORNECEDOR

Respondente: Diretor Comercial da BRF

Método de coleta: Entrevista por telefone com uso de questionário semiestruturado

Instruções:

- A participação é voluntária, ou seja, não há obrigatoriedade em participar da pesquisa;
- Os nomes do respondente e da empresa não serão, de forma alguma, divulgados;
- As respostas não serão reveladas aos distribuidores escolhidos como unidade de análise;
- A duração prevista da entrevista é de 1 hora.

1) Nome

2) Sexo

3) Idade

4) Escolaridade

5) Que cargo você ocupa atualmente? Há quanto tempo está nele? Quais as principais funções desse cargo?

6) Há quantos anos você já negocia com o mesmo comprador? Como você descreveria o relacionamento entre vocês?

7) Em relação ao Distribuidor, o que ele te oferece que nenhum concorrente dele consegue oferecer? E o que você diria que vocês oferecem que nenhum outro concorrente da BRF consegue oferecer para eles? Você diria que as empresas dependem igualmente uma da outra? Caso sim, a parte menos dependente costuma tentar controlar a mais dependente? De que forma esse controle é exercido?

8) Você percebe a outra parte como justa? Por quê?

9) Caso o seu relacionamento com o fabricante viesse a terminar, a BRF conseguiria compensar as vendas perdidas vendendo para outras redes de supermercados?

10) Você se considera grato ao seu parceiro? Por quê?

- 11) Você pode contar com as promessas que a outra parte lhe faz durante a negociação? Em algum momento ela agiu de maneira inesperada e quebrou sua confiança? Caso tenha, essa confiança foi restaurada?
- 12) Enquanto a Seara tem experimentado um crescimento no Distribuidor, a BRF tem perdido seu share nesse canal. Na sua opinião, qual é a responsabilidade da Seara, a da BRF e a do Distribuidor nesse processo?
- 13) Entre esses cinco cartões (iguais aos do Apêndice 1), qual você diria que descreve melhor como o comprador pensava na negociação antes da BRF restringir seus investimentos? E após essa negociação, como ele passou a se comportar? Você poderia responder essas duas perguntas novamente, só que analisando o seu comportamento?
- 14) A partir do momento em que a BRF passou a não atender as solicitações de investimento do Distribuidor, você notou alguma alteração no seu nível de:
- a) Confiança
 - b) Comprometimento
 - c) Dependência
- 15) O que motivou a estratégia de restringir os investimentos no Distribuidor? Essa estratégia foi replicada em todos os canais? Ela trouxe os resultados esperados para a BRF?
- 16) Boa parte dos conflitos com a rede Distribuidor está relacionada à restrição de investimentos da BRF. Você acredita ser possível reduzir esses conflitos e aumentar a satisfação do Distribuidor sem alterar os níveis atuais de investimento?
- 17) Quais são as principais causas dos conflitos que surgem entre as áreas comerciais da BRF? Como você costuma lidar com esses conflitos? Qual o maior desafio em coordenar áreas comerciais pares?
- 18) Por que algumas vezes o Varejo consegue condições comerciais melhores para seus clientes que o HSA? Como são definidos os valores dos investimentos disponíveis para cada canal?
- 19) Vocês oferecem treinamentos de negociação e solução de conflito para os funcionários da área comercial? Caso sim, com que frequência?
- 20) Na sua visão, o conflito entre as áreas comerciais é positivo e ajuda a empresa a ser mais eficiente, ou é negativo e impede que a empresa atinja suas metas?

21) Após essa restrição nos investimentos da BRF, você notou alguma alteração no seu comportamento quando está negociando com a contraparte? Se sim, qual(is)? E foi possível perceber alguma mudança no comportamento da outra parte ao negociar com a sua empresa? Se sim, qual(is)?

22) Após essa restrição nos investimentos da BRF, você notou alguma alteração nos resultados financeiros em negociações posteriores com seu parceiro comercial (ex: alteração no nível de vendas, lucratividade total, *marketshare* etc.)? Se sim, que mudança(s) ocorreram? *(A resposta para esta pergunta pode ser fornecida em percentual, caso não possa ser revelado o valor absoluto)*

23) Após essa restrição nos investimentos da BRF, você notou alguma alteração na sua satisfação geral com o relacionamento? Se sim, que mudança(s) ocorreram? E a sua satisfação com a maneira que as negociações são conduzidas, teve alguma alteração? Se sim, qual(is)?

Informar que o questionário chegou ao fim e agradecer o respondente pela atenção e pelas respostas dadas.

APÊNDICE 4 – GUIA DE ENTREVISTAS FORNECEDOR

Respondente: Gerente Comercial Varejo da BRF

Método de coleta: Entrevista por telefone com uso de questionário semiestruturado

Instruções:

- A participação é voluntária, ou seja, não há obrigatoriedade em participar da pesquisa;
- Os nomes do respondente e da empresa não serão, de forma alguma, divulgados;
- As respostas não serão reveladas aos distribuidores escolhidos como unidade de análise;
- A duração prevista da entrevista é de 30 minutos.

1) Nome

2) Sexo

3) Idade

4) Escolaridade

5) Que cargo você ocupa atualmente? Há quanto tempo está nele? Quais as principais funções desse cargo?

6) Qual a região que a sua área abrange? Quantos clientes, aproximadamente, você tem? Seu cliente mais importante equivale à quantos por cento da sua meta? Quais você acha que são as principais barreiras para você atingir seus resultados?

7) Como você descreveria o seu relacionamento com o pessoal do HSA?

8) O HSA interfere o atingimento de sua meta de alguma forma? Vocês têm alguma reunião de alinhamento para evitar que a negociação de um interfira na do outro?

9) Qual você considera ser o maior desafio para a BRF implementar um maior controle do PPC?

10) Você vê no Varejo a Seara crescendo no mesmo ritmo que ela cresce no Distribuidor?

11) Você pode contar com as promessas que o pessoal do HSA faz?

12) Você considera o pessoal do HSA justo? Eles já agiram de alguma maneira que tenha quebrado sua confiança?

13) Qual a sua satisfação com o relacionamento com o pessoal do HSA? O que você acha que vocês e eles poderiam fazer para melhorar esse relacionamento?

Informar que o questionário chegou ao fim e agradecer o respondente pela atenção e pelas respostas dadas.

APÊNDICE 5 – GUIA DE ENTREVISTAS – FORNECEDOR CONCORRENTE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Respondente: Supervisor Comercial HS+ da Seara

Método de coleta: Entrevista pessoal com uso de questionário semiestruturado

Duração prevista: Trinta minutos

- 1) Nome
- 2) Sexo
- 3) Idade
- 4) Escolaridade
- 5) Que cargo você ocupa atualmente? Há quanto tempo está nele? Quais as principais funções desse cargo?
- 6) Há quantos anos você já negocia com o mesmo comprador? Como você descreveria o relacionamento entre vocês?
- 7) Você credita o crescimento da Seara na rede Distribuidor a quais motivos?
- 8) Que fatores você acredita que tenham levado à queda de participação da BRF nessa rede?
- 9) O crescimento que vocês observaram na rede Distribuidor foi observado também, de forma geral, nas outras redes que vocês trabalham?
- 10) Quais as oportunidades que você acredita que a Seara deva perseguir para aumentar ainda mais sua força no mercado?

Informar que o questionário chegou ao fim e agradecer o respondente pela atenção e pelas respostas dadas.

APÊNDICE 6 – GUIA DE ENTREVISTAS – FORNECEDOR CONCORRENTE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Respondente: Diretor Comercial da Seara

Método de coleta: Entrevista por telefone com uso de questionário semiestruturado

Duração prevista: 1 hora

- 1) Nome
- 2) Sexo
- 3) Idade
- 4) Escolaridade
- 5) Que cargo você ocupa atualmente? Há quanto tempo está nele? Quais as principais funções desse cargo?
- 6) Há quantos anos você já negocia com o mesmo comprador? Como você descreveria o relacionamento entre vocês?
- 7) Em relação ao Distribuidor, o que ele te oferece que nenhum concorrente dele consegue oferecer? E o que você diria que vocês oferecem que nenhum outro concorrente da Seara consegue oferecer para eles? Você diria que as empresas dependem igualmente uma da outra? Caso não, a parte menos dependente costuma tentar controlar a mais dependente? De que forma esse controle é exercido?
- 8) Você percebe a outra parte como justa? Por quê?
- 9) Caso o seu relacionamento com o distribuidor viesse a terminar, a Seara conseguiria compensar as vendas perdidas vendendo para outras redes de supermercados?
- 10) Você se considera grato ao seu parceiro? Por quê?
- 11) Você pode contar com as promessas que a outra parte lhe faz durante a negociação? Em algum momento ela agiu de maneira inesperada e quebrou sua confiança? Caso tenha, essa confiança foi restaurada?

12) Enquanto a Seara tem experimentado um crescimento no Distribuidor, a BRF tem perdido seu share nesse canal. Na sua opinião, qual é a responsabilidade da Seara, a da BRF e a do Distribuidor nesse processo? Há quanto tempo esse processo vem acontecendo?

13) A partir do momento em que a Seara passou a crescer no Distribuidor, você notou alguma alteração no seu nível de:

- a) Confiança
- b) Comprometimento
- c) Dependência

14) Após o início do crescimento da Seara no Distribuidor, você notou alguma alteração nos resultados financeiros em negociações posteriores com seu parceiro comercial (ex: alteração no nível de vendas, lucratividade total, marketshare etc.)? Se sim, que mudança(s) ocorreram?

15) Após o início do crescimento da Seara no Distribuidor, você notou alguma alteração na sua satisfação geral com o relacionamento? Se sim, que mudança(s) ocorreram? E a sua satisfação com a maneira que as negociações são conduzidas, teve alguma alteração? Se sim, qual(is)?

16) O crescimento observado na rede Distribuidor foi observado também, de forma geral, nos outros distribuidores? Em quais segmentos você vê a Seara com mais força que a BRF? Quais as oportunidades que você acredita que a Seara deva perseguir para aumentar ainda mais sua força no mercado?

17) Você acredita que a Seara, por fazer parte do grupo JBS, ganha mais poder na negociação com distribuidores?

18) Com que frequência a Seara recebe reclamações por parte de seus distribuidores em relação à sua política de política de preços? Como a empresa faz para evitar que seus diversos segmentos comerciais evitem entrar em uma “guerra de preços” entre eles? Você se considera satisfeito com o nível atual de comunicação interna entre os gerentes/supervisores dos diferentes segmentos comerciais?

19) Quais são as principais causas dos conflitos que surgem entre as áreas comerciais da Seara? Como você costuma lidar com esses conflitos? Qual o maior desafio em coordenar áreas comerciais pares?

20) Vocês oferecem treinamentos de negociação e solução de conflito para os funcionários da área comercial? Caso sim, com que frequência?

21) Na sua visão, o conflito entre as áreas comerciais é positivo e ajuda a empresa a ser mais eficiente, ou é negativo e impede que a empresa atinja suas metas?

Informar que o questionário chegou ao fim e agradecer o respondente pela atenção e pelas respostas dadas.