

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Programa de Mestrado Profissional em Administração

Denys Vojnovskis

**O CONFLITO NA RELAÇÃO FORNECEDOR-REVENDA E
SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO: UMA ANÁLISE PARA O
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO (TIC) NO BRASIL**

**São Paulo
2014**

Denys Vojnovskis

O CONFLITO NA RELAÇÃO FORNECEDOR-REVENDA E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO: UMA ANÁLISE PARA O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) NO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Competitiva
Orientador: Prof. Dr. Danny Pimentel Claro – Insper

**São Paulo
2014**

Vojnovskis, Denys

O conflito na relação fornecedor-revenda e seus efeitos no desempenho: uma análise para o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil / Denys Vojnovskis; orientador: Danny Pimentel Claro – São Paulo: Insper, 2014. 90 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração. Área de concentração: Estratégia Competitiva) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

1. Conflito 2. Desempenho 3. Canais de Marketing

FOLHA DE APROVAÇÃO

Denys Vojnovskis

O conflito na relação fornecedor-revenda e seus efeitos no desempenho: uma análise para o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Competitiva

Aprovado em: Maio/2014

Banca Examinadora

Prof. Dr. Danny Pimentel Claro
Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Profª. Dra. Carla Ramos

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Profª.Dra. Eliane P. Zamith Brito

Instituição: Fundação Getúlio Vargas

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Guiomar, e ao meu pai, José (em memória).

Ele me ensinou, dentre tantas coisas, a ler, a escrever, e a importância de se dedicar com afinco e disciplina aos estudos.

Ela me ensina, todos os dias, com suas lições de bondade, simplicidade e humildade, a ser uma pessoa melhor.

Aos dois, minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao Professor Danny Pimentel Claro, pela orientação, dedicação, e apoio durante todo o período de elaboração desta dissertação.

Aos professores do Insper, pelos conhecimentos compartilhados, e por todo empenho e profissionalismo.

Aos respondentes do questionário utilizado nesta dissertação, e também aos colegas que indicaram respondentes.

Aos funcionários do Insper, por fazerem desta escola um lugar muito agradável para estudar e conviver.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo e bom humor, que fizeram com que as dificuldades do curso fossem superadas de maneira mais leve.

Por fim, mas não menos importante, a todos os meus familiares e amigos, pelo incentivo e pela torcida de sempre.

RESUMO

VOJNOVSKIS, Denys. **O conflito na relação fornecedor-revenda e seus efeitos no desempenho: uma análise para o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil**. 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014.

As estruturas de distribuição híbridas são muito adotadas por fornecedores no segmento *Business to Business (B2B)*, pelos vários benefícios que a utilização de vendas proporciona. No entanto, elas podem acentuar os efeitos do conflito de canais, tornando fundamental a Gestão do Conflito para controlar estas consequências. De acordo com sua funcionalidade, a literatura classifica o conflito de canais em dois tipos, Conflito Funcional e Conflito Disfuncional. O Conflito Funcional, orientado às tarefas e à resolução de problemas, promove uma melhora no Desempenho, enquanto que o Conflito Disfuncional, relacionado às incompatibilidades pessoais e aos choques de personalidades, acarreta uma piora no Desempenho. Mas, como estes dois tipos de conflito estão relacionados, o aumento do Conflito Funcional pode criar ou ampliar os efeitos negativos do Conflito Disfuncional. Utilizando uma amostra de 66 fornecedores (mais de 60% do universo) do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Brasil, este trabalho mostra empiricamente que o aumento do Conflito Funcional melhora o Desempenho da venda (efeito direto). No entanto, o aumento do Conflito Funcional também provoca um aumento do Conflito Disfuncional, prejudicando desta forma o Desempenho da venda (efeito indireto). O trabalho mostra também que a Gestão do Conflito reduz os efeitos nocivos do Conflito Disfuncional, melhorando por sua vez o Desempenho da venda.

Palavras-chave: Conflito Funcional; Conflito Disfuncional; Gestão do Conflito; Desempenho

ABSTRACT

VOJNOVSKIS, Denys. **The conflict in the supplier-reseller relationship and the effects on performance: an analysis to the Information and Communication Technology Industry (ICT) in Brazil.** 2014. 90 f.. Dissertation (Mastership) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014.

The hybrid distribution structures are adopted by many suppliers in the Business to Business (B2B) segment, since the adoption of resellers can bring several benefits. However, these structures may increase the effects of channel conflict, making essential the Conflict Management in order to control these consequences. According to its functionality, the literature classifies the channel conflict in two types, Functional Conflict and Dysfunctional Conflict. The Functional Conflict, which is problem solving and task oriented, causes a Performance increase, while the Dysfunctional Conflict, which is related to personal incompatibilities and personality clashes, promotes a Performance decrease. However, as these two kinds of conflict are connected, an increase in Functional Conflict can create or amplify the negative effects of the Dysfunctional Conflict. Using a sample composed of 66 suppliers (more than 60% of the universe) in the Information and Communication Technology industry in Brazil, this dissertation shows empirically that an increase in Functional Conflict improves the reseller Performance (direct effect). However, the increase in Functional Conflict also promotes an increase in Dysfunctional Conflict, damaging the reseller Performance (indirect effect). Additionally, this study also shows that Conflict Management decreases the harmful effects of Dysfunctional Conflict, improving the reseller Performance.

Keywords : Functional Conflict; Dysfunctional Conflict; Conflict Management; Performance

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Por que ocorrem os conflitos de canais?	18
Tabela 2 – Conflito Funcional e Disfuncional – Principais Características	20
Tabela 3 – Associação entre conflito de canais e desempenho da estrutura de distribuição ..	21
Tabela 4 – Associação entre Conflito Funcional, Conflito Disfuncional e Desempenho	25
Tabela 5 – Análise Descritiva	38
Tabela 6 – Alfa de Cronbach e Análise Fatorial	40
Tabela 7 – Sumário das medidas - PLS	46
Tabela 8 – Verificação da Validade Discriminante.....	49
Tabela 9 – Significância do Modelo Interno.....	49
Tabela 10 – Significância do Modelo Externo	51
Tabela 11 – Regressões Lineares	52
Tabela 12 – Teste de Robustez	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Venda Direta, Indireta e Estrutura Híbrida	15
Figura 2 – Modelo Teórico e Hipóteses	31
Figura 3 – Equações Estruturais – Principais Elementos	42
Figura 4 – <i>Path Diagram</i> – Modelo Teórico	44
Figura 5 – Modelo Concorrente (<i>Competing Model</i>)	55

SUMÁRIO

1. Introdução	12
2. Revisão de Literatura	15
2.1. Estruturas de Distribuição	15
2.2. Conflito de Canais	17
2.3. Conflito de Canais e Desempenho	20
2.4. Gestão do Conflito de Canais	25
3. Modelo Teórico e Hipóteses	28
4. Metodologia	32
5. Resultados	37
5.1. Análise Descritiva	37
5.2. Validade Interna do Instrumento	39
5.3. Modelagem de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais	41
6. Conclusão	57
7. Limitações e sugestões para futuros trabalhos	59
Referências	61
Apêndices	66

1. INTRODUÇÃO

É fundamental que os fabricantes de equipamentos e os desenvolvedores de software (daqui em diante referidos apenas por “fornecedores”) definam sua estrutura de distribuição. Isso garante que seu produto e/ou seu serviço (daqui por diante referido apenas por “produto”) chegue ao seu cliente final (TSAY; AGRAWAL, 2004). Essa estrutura impacta fortemente as vendas. A estrutura de distribuição varia de acordo com o nível de diversificação dos canais de marketing empregados. “Canais de Marketing podem ser definidos como um conjunto de organizações que um fornecedor utiliza para atingir seus objetivos de distribuição” (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002, p.430, tradução nossa). Portanto, a estrutura de distribuição pode ser entendida como a rota que um produto segue desde o fornecedor até seu cliente final.

Um fornecedor pode adotar uma estrutura de distribuição baseada num único canal de marketing (ou “canal de venda” – daqui por diante referido apenas por “canal”). Por exemplo, se utilizar apenas a sua força interna de vendas ou somente revendas. No entanto, pode optar por uma estrutura de distribuição que utilize, ao mesmo tempo, mais de um canal. Por exemplo, ao usar simultaneamente sua força interna de vendas e revendas. É o que a literatura chama de Estrutura Híbrida de Canais.

A literatura acadêmica destaca algumas vantagens para a utilização das estruturas híbridas de canais, como o aumento da competitividade e da agilidade (WEBB; HOGAN, 2002) e o aumento da capilaridade da estrutura de distribuição (SHARMA; MEHROTRA, 2007; MORIARTY; MORAN, 1990). Apesar dessas vantagens, uma estrutura híbrida de canais pode acentuar o Conflito de Canais (ROSENBLOOM, 2007). Numa estrutura híbrida de canais o fornecedor pode se tornar, ao mesmo tempo, fornecedor e concorrente da sua rede de revendas, causando uma tensão que pode aumentar a ocorrência de conflito de canais (TSAY; AGRAWAL, 2004). Passa a existir o temor de que o fornecedor possa competir com suas revendas pelos mesmos clientes (RHEE; PARK, 2000) e essa percepção poderá aumentar a incidência de conflitos (WEBB, 2002).

No entanto, ao contrário do que seria intuitivo, as consequências do conflito de canais no Desempenho das revendas não são sempre negativas. Se por um lado o conflito pode destruir, ferir ou frustrar outro membro da estrutura de distribuição, por outro lado, sem nenhum conflito, os canais tenderiam a se tornar passivos e sem criatividade (WEBB, 2002). Segundo este autor, há uma certa quantidade de “conflito construtivo”, que move a estrutura de

distribuição para níveis mais altos de criatividade, inovação e competitividade, e que faz com que os canais se adaptem, cresçam e vislumbrem novas oportunidades.

A partir do momento em que a literatura acadêmica passou a classificar as diferentes formas de conflito, tornou-se mais fácil entender as suas consequências no Desempenho. De acordo com sua funcionalidade, o conflito pode ser classificado em Conflito Funcional e Conflito Disfuncional.

O Conflito Funcional está associado às diferenças de opiniões, ideias e pontos de vista (JEHN; MANNIX, 2001), enquanto que o Conflito Disfuncional está relacionado aos sentimentos negativos que surgem entre as pessoas envolvidas (AMASON, 1996). Vários acadêmicos descrevem os efeitos positivos do Conflito Funcional no Desempenho (AMASON, 1996; CHANG; GOTCHER, 2010; AMASON; SAPIENZA, 1997; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996; SIMONS; PETERSON, 2000; JEHN, 1995) e os efeitos negativos do Conflito Disfuncional no Desempenho (AMASON, 1996; ROSE ET AL, 2007; CHANG; GOTCHER, 2010; SIMONS; PETERSON, 2000; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996; AMASON; SAPIENZA, 1997; JEHN, 1995, ROSE; SHOHAM, 2004). A literatura destaca ainda a correlação positiva entre estes dois tipos de conflito, o que pode fazer com que o aumento do Conflito Funcional cause um aumento indesejado no Conflito Disfuncional, prejudicando desta forma o Desempenho (AMASON, 1996; RAHIM, 2002; AMASON; SAPIENZA, 1997; SIMONS; PETERSON, 2000; ROSE; SHOHAM, 2004).

A literatura acadêmica acredita que não seja possível e nem desejável eliminar totalmente o conflito numa relação entre fornecedor e revendas (ROSENBLOOM, 2007; CHANG; GOTCHER, 2010). Desta forma, é fundamental que os fornecedores dediquem especial atenção às ferramentas de Gestão do Conflito. Manter a ordem em uma estrutura híbrida de canais é um desafio gerencial complexo. Deve haver um permanente monitoramento da situação, de modo que ações preventivas e corretivas possam acentuar os efeitos construtivos do Conflito Funcional e minimizar os efeitos destrutivos do Conflito Disfuncional (RAHIM, 2002). Estas ações são de responsabilidade dos Gerentes de Canais, como são normalmente denominados os funcionários do fornecedor que têm a responsabilidade de gerenciar os canais, exercendo um papel de interface entre o fornecedor e a revenda. A Gestão do Conflito terá, portanto, o objetivo de manter os níveis de conflito num patamar em que o Desempenho da estrutura de distribuição seja maximizado (WEBB; HOGAN, 2002).

Este trabalho tem como objetivo estudar o conflito existente na relação entre fornecedores e revendas. Dará ênfase na associação entre Conflito Funcional, Conflito Disfuncional e Desempenho, e a importância das ferramentas de Gestão do Conflito. Os efeitos positivos do

Conflito Funcional no Desempenho da revenda, bem como os efeitos negativos do Conflito Disfuncional no Desempenho, serão mostrados empiricamente. Será demonstrada também, a correlação positiva existente entre Conflito Funcional e Disfuncional, e que, portanto, o aumento do Conflito Funcional acarreta um aumento no Conflito Disfuncional, resultando numa diminuição do Desempenho. Será demonstrado também, que os fornecedores que fazem uma melhor Gestão do Conflito reduzem a intensidade do Conflito Disfuncional, aumentando conseqüentemente o Desempenho da revenda. Será utilizada uma amostra composta por 66 fornecedores do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no segmento Business to Business (B2B) no Brasil. Trata-se de uma amostra relevante, que corresponde a mais de 60% do universo, estimado em 100 empresas.

Este estudo pretende trazer contribuições tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática gerencial empregada nos fornecedores. Com relação às contribuições teóricas, trata-se do primeiro trabalho acadêmico realizado sobre conflito de canais entre fornecedores e revendas no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil (até onde o autor tem conhecimento). Portanto, as conclusões obtidas poderão contribuir para a generalização dos resultados já existentes, advindos de estudos feitos em outros setores da indústria e em outras partes do mundo. Com relação às contribuições gerenciais, este trabalho alerta os práticos de que o conflito se manifesta de pelo menos duas formas distintas (Funcional e Disfuncional). Ainda, o trabalho desmistifica a ideia corrente entre os gerentes de que o conflito é sempre prejudicial, e que qualquer tipo de conflito deve ser eliminado a todo custo. Sendo o conflito de canais um tema presente em todas as relações fornecedor-revenda, entender suas diferentes formas e efeitos, seu impacto no Desempenho e a importância da Gestão do Conflito é de total interesse dos Gerentes de Canais e dos demais executivos dos fornecedores.

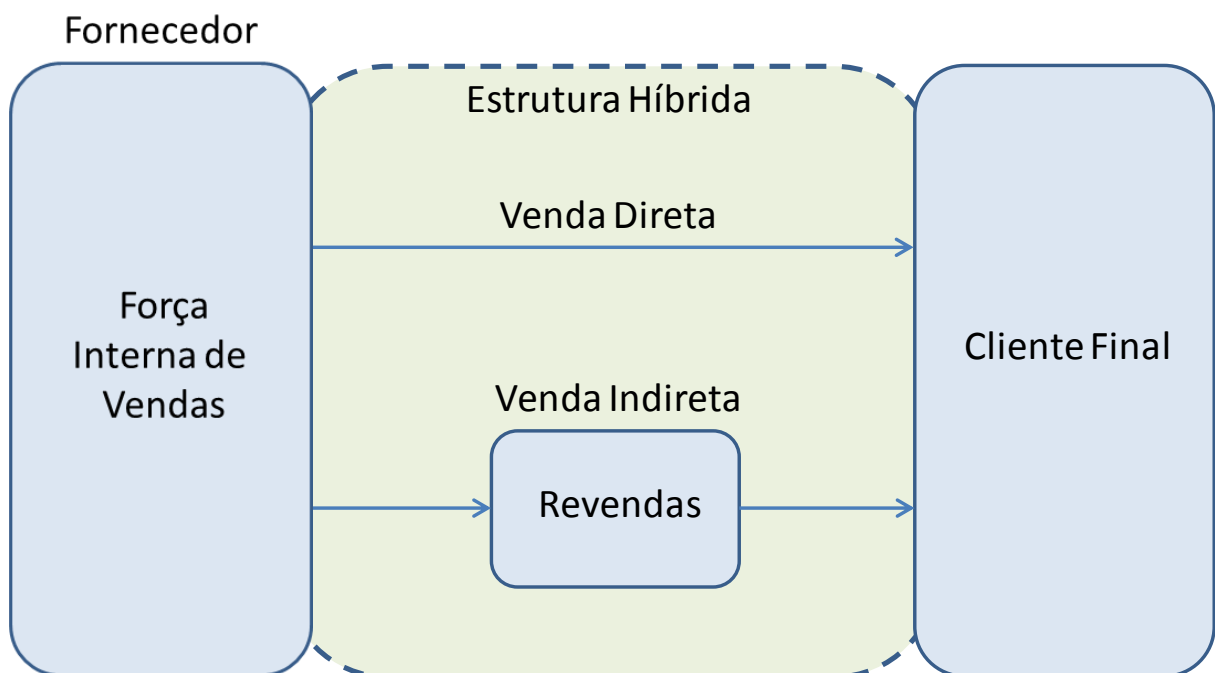
Este trabalho está organizado da seguinte forma: na sequência, será feita uma revisão da literatura, conceituando os principais construtos analisados nesta dissertação. Em seguida, serão propostos o modelo teórico e as hipóteses. No tópico seguinte, será explicada a metodologia utilizada para coleta de dados, seguida dos resultados obtidos. Por fim, as principais conclusões serão apresentadas, juntamente com as limitações do estudo e as sugestões para futuros trabalhos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. ESTRUTURAS DE DISTRIBUIÇÃO

As estruturas de distribuição são desenhadas de acordo com o grau de integração vertical da força de vendas. Elas variam desde a Venda Direta (total integração vertical da força de vendas), passando pelas estruturas híbridas (integração vertical parcial da força de vendas), e chegando até a Venda Indireta (realizada por meio de revendas, onde não existe integração vertical da força de vendas) (JOHN; WEITZ, 1988). Entender as diferentes estruturas de distribuição existentes, especialmente as estruturas híbridas, torna mais fácil a compreensão do conceito e das causas do conflito de canais. A Figura 1 mostra um esquema das diferentes estruturas de distribuição existentes.

Figura 1: Venda Direta, Indireta e Estrutura Híbrida



Na Venda Direta, todas as tarefas que fazem parte da comercialização do produto são executadas pela força interna de vendas do fornecedor (total integração vertical da força de vendas). O produto é de propriedade do fornecedor até o momento em que a venda é efetuada ao cliente final. O único canal existente é a força interna de vendas do fornecedor. De acordo com Anderson (1985), a opção pela venda direta está associada a produtos complexos, com

características difíceis de serem aprendidas e a situações em que a confidencialidade das informações é fundamental.

Já na Venda Indireta, o fornecedor utiliza revendas, que compram o produto do fornecedor e o revendem ao cliente final (não existe integração vertical da força de vendas). Observa-se novamente a existência de um único canal, que neste caso são as revendas.

Existem ainda as Estruturas Híbridas de Canais, em que o fornecedor utiliza simultaneamente sua força interna de vendas juntamente com outro tipo de canal (DUTTA ET AL, 1995), em proporções que variam de fornecedor para fornecedor (integração vertical parcial da força de vendas). Este novo canal pode ser uma revenda, distribuidor, *internet*, *telemarketing*, catálogo, entre outros (WEBB; HOGAN, 2002). Esta dissertação concentra-se em fornecedores que utilizam basicamente dois tipos de canais: a força interna de vendas e as revendas. De acordo com o grau de complexidade da venda, com o porte e/ou importância do cliente, com a localização geográfica, entre outros fatores, o fornecedor efetuará a venda com sua força interna de vendas, por meio de uma revenda ou utilizando ambas simultaneamente, através de um compartilhamento de tarefas.

No segmento B2B, segundo Rosenbloom (2007) e Sharma e Mehrotra (2007), grande parte dos fornecedores adota uma estrutura híbrida de canais: os clientes maiores normalmente são atendidos pela força interna de vendas do fornecedor, enquanto que os menores ficam por conta da rede de revendas. No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil, mesmo no caso em que os trâmites legais e burocráticos da venda (emissão da nota fiscal, transporte do produto, pagamento, entre outros) são feitos por meio de revendas, é muito comum a participação conjunta da força interna de vendas. Normalmente a força interna de vendas do fornecedor fica encarregada da parte consultiva da venda e do relacionamento com o cliente final. Portanto, é correto dizer que este setor utiliza, na sua maior parte, uma estrutura híbrida de canais. O percentual de utilização de revendas varia de fornecedor para fornecedor, como veremos mais adiante neste trabalho, mas a força interna de vendas habitualmente estará presente.

Os principais benefícios das Estruturas Híbridas de Canais, segundo Webb e Hogan (2002), são: permitir que os fornecedores se adaptem mais rapidamente às necessidades dos clientes e seus padrões de consumo, permitir que os fornecedores utilizem o melhor canal para cada linha de produto, e melhorar a competitividade do fornecedor, pois cada canal pode focar em um mercado específico. Sharma e Mehrotra (2007) e Moriarty e Moran (1990) acreditam que uma estrutura híbrida permite que os clientes sejam acessados de diferentes formas, aumentando a capilaridade do fornecedor. Frazier (1999) e Vinhas e Anderson (2005)

argumentam na mesma linha, ao dizer que uma rede de revendas, distribuídas geograficamente no território que se deseja atingir, promove uma capilaridade ao produto que, sozinho, o fornecedor teria dificuldade de conseguir. Segundo Tsay e Agrawal (2004), uma rede de revendas que trabalhe de maneira coordenada com o fornecedor, pode ainda ajudá-lo em diversas outras atividades, como na criação e satisfação da demanda, processamento de pedidos, ações de reforço da marca, elaboração de campanhas de marketing conjuntas, suporte técnico de primeiro e segundo níveis, e treinamento do cliente final. Fornecedor e revendas ainda podem adotar um sistema de compartilhamento de estoques, de modo que o custo de inventário seja minimizado. De acordo com Ghosh (1998), se um fornecedor não tem condições de cumprir todas estas tarefas sozinho, a eliminação das revendas poderá ser desastrosa, provocando, em última análise, uma queda nos lucros, diminuição da participação no mercado, ou ambos. No entanto, uma estrutura híbrida de canais também pode provocar efeitos negativos, dentre os quais se destaca o aumento do conflito de canais (SHARMA; MEHROTRA, 2007; MORIARTY; MORAN, 1990).

2.2. CONFLITO DE CANAIS

Vários acadêmicos têm enfatizado a importância de estudar o conflito (SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011; BAUMEISTER ET AL, 2001; PALMATIER ET AL, 2006). Segundo Samaha, Palmatier e Dant (2011), é importante entender quais são os fatores capazes de destruir o relacionamento numa estrutura de distribuição. Estes autores argumentam que algumas interações negativas e mal gerenciadas podem afetar o Desempenho e minar grandes investimentos realizados. De acordo com Baumeister et al (2001), o sucesso sustentável num relacionamento depende mais de evitar maus eventos do que de acumular bons eventos. Já Palmatier et al (2006), em meta-análise realizada para investigar quais atributos do marketing de relacionamento mais afetam o Desempenho, concluíram que o impacto negativo do conflito é maior em magnitude que os efeitos positivos de qualquer outro atributo do marketing de relacionamento. Desta forma, todos os investimentos realizados em marketing de relacionamento poderão ser perdidos se os conflitos não forem apropriadamente identificados e gerenciados.

O conflito numa estrutura de distribuição pode ser definido como “a percepção por parte de um canal, que a realização de seu objetivo está sendo impedido por outro canal, resultando em tensão ou estresse entre eles” (GASKI, 1984, p.11, tradução nossa). De acordo com Rosenbloom (1973) e Moriarty e Moran (1990), o conflito faz parte de qualquer sistema onde

canais estejam presentes. Numa relação entre fornecedor e revenda, existem diversos motivos que podem levar ao conflito. A Tabela 1 sumariza as principais causas dos conflitos de canais.

Tabela 1: Por que ocorrem os conflitos de canais?

Causas dos Conflitos de Canais	Artigo
Canais com opiniões diferentes sobre orçamento, preço, segmentação dos consumidores e promoções	Webb e Hogan (2002)
Um canal acredita que outro canal está impedindo que seu melhor desempenho seja atingido	Rosenberg e Stern (1971)
Necessidade de autonomia em relação aos outros canais da estrutura de distribuição	Webb (2002)
Um canal acredita que os recursos escassos do fornecedor estão sendo oferecidos a outro canal	Webb e Hogan (2002)
Um canal acredita que outro canal está prejudicando a realização dos seus objetivos	Samaha, Palmatier e Dant (2011) Rosenberg e Stern (1971) Mehta, Dubinsky e Anderson (2002)
Dificuldades de comunicação	Webb (2002)

De acordo com Webb e Hogan (2002), a força interna de vendas e a rede de revendas podem ter opiniões diferentes em relação ao orçamento, preço, segmentação dos clientes, promoções, entre outros aspectos, o que pode levar ao conflito. Estes autores argumentam que o conflito de canais ocorre quando um canal acredita que o fornecedor está deixando de lhe oferecer um determinado recurso, pois este recurso está sendo consumido por outro canal. Como os recursos (pessoal, capital, clientes) são sempre escassos, quanto mais canais envolvidos na estrutura de distribuição, maiores as chances de conflito. O conflito também pode ocorrer quando um canal acredita que outro canal está prejudicando a realização de seus objetivos (SAMAHA; PALMATIER; DANT, 2011; ROSENBERG; STERN, 1971; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002) ou impedindo que seu melhor desempenho seja atingido (ROSENBERG; STERN, 1971).

De acordo com Webb (2002), a necessidade de autonomia em relação ao fornecedor e aos demais canais que compõem a estrutura de distribuição, também aparece como uma causa relevante para a ocorrência de conflito. Segundo este autor, em muitas ocasiões as revendas podem se sentir “engessadas” com as diretrizes que os fornecedores impõem em sua política

de canais. Webb (2002) também inclui a dificuldade de comunicação como uma causa frequente de conflitos numa estrutura híbrida de canais. Percepções diferentes da realidade, normalmente causadas por estes problemas de comunicação, provocam diferentes entendimentos e formas de reação distintas dos canais, o que pode gerar conflitos. Por esta razão, é importante manter uma via de comunicação aberta e permanente com todos os canais, evitando mal-entendidos e “fofocas”, que surgem como potencial fonte de conflitos.

Com o passar do tempo, a literatura acadêmica passou a classificar os diferentes tipos de conflito. Uma das classificações existentes diz respeito à funcionalidade do conflito (ANDERSON; NARUS, 1990; CHANG; GOTCHER, 2010; JEHN; MANNIX, 2001; AMASON, 1996; VAALAND; HAKANSSON, 2003; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996; DE DREU; WEINGART, 2003; ROSE; SHOHAM, 2004; ROSE ET AL, 2007). De acordo com sua funcionalidade, os conflitos podem ser classificados em Conflitos Funcionais e Conflitos Disfuncionais (a Tabela 2 sumariza as principais características do Conflito Funcional e do Conflito Disfuncional).

Os Conflitos Funcionais são encarados como “discussões produtivas e não como brigas” (ANDERSON; NARUS, 1990, p.45, tradução nossa). De acordo com Chang e Gotcher (2010), os Conflitos Funcionais estimulam a inovação e reduzem a acomodação. Jehn e Mannix (2001) argumentam que o Conflito Funcional se refere a diferenças de pontos de vista e opiniões sobre uma tarefa a ser realizada. Segundo estes autores, mesmo que no Conflito Funcional haja discussões acaloradas, normalmente não são acompanhadas de emoções negativas. Rose e Shoham (2004) argumentam que o Conflito Funcional está orientado às tarefas e à resolução de problemas, e não aos sentimentos pessoais. Amason (1996) acrescenta que este tipo de conflito decorre da busca pela melhor maneira de alcançar um objetivo comum, e Menon, Bharadwaj e Howell (1996) acreditam que ele esteja associado à boa vontade com relação a novas ideias e a mudanças. Por sua vez, Vaaland e Hakansson (2003) reconhecem o Conflito Funcional como uma ferramenta de melhoria da equipe e de inovação. O Conflito Funcional melhora a qualidade das decisões tomadas, pois considera todos os pontos de vista e uma melhor avaliação de todos os fatores (ROSE ET AL, 2007). Está relacionado a divergências referentes à distribuição de recursos e às políticas e procedimentos (DE DREU; WEINGART, 2003).

Já os Conflitos Disfuncionais estão relacionados com incompatibilidades entre as pessoas (ROSE; SHOHAM, 2004), incluindo componentes afetivos e emocionais e a sentimentos como aborrecimento, frustração e irritação (JEHN; MANNIX, 2001). Segundo Chang e Gotcher (2010), o Conflito Disfuncional pode reduzir a eficiência, enquanto Amason (1996)

Tabela 2: Conflito Funcional e Disfuncional - Principais Características

Conflito Funcional	Conflito Disfuncional	Artigo
Discussões produtivas, e não brigas		Anderson e Narus (1990)
Busca melhor maneira de alcançar um objetivo comum	Focado em incompatibilidades pessoais, em disputas e choques de personalidades	Amason (1996)
Diferenças de pontos de vista e opiniões	Inclui componentes afetivos e emocionais e sentimentos como aborrecimento, frustração e irritação	Jehn e Mannix (2001)
	Consequências destrutivas e reduz o foco da equipe	Vaaland e Hakansson (2003)
Associado a uma boa vontade com relação a novas idéias e mudanças	Relacionado a comportamentos oportunistas	Menon, Bharadwaj e Howell (1996)
Relacionado a distribuição de recursos, políticas e procedimentos	Relacionado a gostos pessoais, preferências políticas, valores e estilo pessoal	De Dreu e Weingart (2003)
Orientado às tarefas e à resolução de problemas, e não aos sentimentos pessoais	relacionado com incompatibilidades entre as pessoas	Rose e Shoham (2004)
Melhora a qualidade das decisões tomadas pois leva em consideração todos os pontos de vista e uma melhor avaliação de todos os fatores	Pessoal, denigre o relacionamento e promove o desentendimento entre as partes	Rose et al (2007)
Estimula a inovação e reduz a acomodação	Pode reduzir a eficiência	Chang e Gotcher (2010)

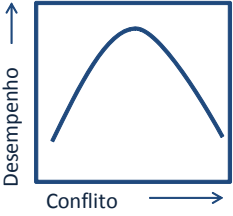
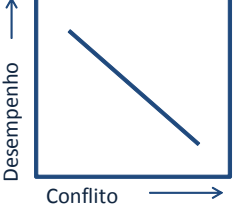
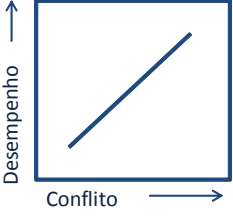
salienta que o este tipo de conflito está focado em incompatibilidades pessoais, em disputas e choques de personalidades. Vaaland e Hakansson (2003) afirmam que o Conflito Disfuncional deve ser evitado ou ter suas consequências minimizadas, pois são destrutivas e reduzem o foco da equipe. O Conflito Disfuncional é pessoal, denigre o relacionamento e promove o desentendimento entre as partes (ROSE ET AL, 2007). Está relacionado a gostos pessoais, preferências políticas, valores e diferenças de estilo pessoal (DE DREU; WEINGART, 2003) e a comportamentos oportunistas (MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996).

2.3. CONFLITO DE CANAIS E DESEMPENHO

A literatura de canais apresenta resultados controversos para a relação entre conflito (avaliado genericamente, sem a classificação em Conflito Funcional e Disfuncional), e Desempenho (DUARTE; DAVIES, 2003). Na maioria das vezes são enfatizados os efeitos negativos do conflito no Desempenho (LUSCH; 1976; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; CRONIN;

BAKER, 1993). Porém, a ideia de que existem os efeitos positivos também possui argumentos a favor (ASSAEL, 1969; ROSSON; FORD, 1980). A Tabela 3 sumariza a associação entre conflito de canais e Desempenho.

Tabela 3: Associação entre conflito de canais e desempenho da estrutura de distribuição

Associação entre conflito e desempenho	Artigo
U invertido 	Rosenbloom (1973) Rosenberg e Stern (1970) Moriarty e Moran (1990) Rahim e Bonoma (1979)
Negativa 	Lusch (1976) Frazier, Gill e Kale (1989) Cronin e Baker (1993)
Positiva 	Assael (1969) Rosson e Ford (1980)

Diversos autores acreditam que a relação entre conflito e Desempenho é ambígua, e que o conflito pode tanto melhorar como prejudicar o Desempenho (ROSENBLOOM, 1973; ROSENBERG; STERN, 1970; MORIARTY; MORAN, 1990; RAHIM; BONOMA, 1979; WEBB; HOGAN, 2002). De acordo com Webb e Hogan (2002), o conflito de canais pode provocar efeitos positivos e negativos no Desempenho. Por um lado, a disputa por recursos escassos pode fazer com que a alocação desses recursos seja feita da maneira mais eficiente, graças a uma boa Gestão do Conflito. Por outro lado, os Gerentes de Canais do fornecedor podem ter seu tempo consumido na resolução das disputas entre os canais, reduzindo seu foco no cliente final (o foco deixa de ser o mercado e passa a ser interno).

Moriarty e Moran (1990) também acreditam que o conflito de canais pode causar efeitos positivos e negativos no Desempenho. Eles argumentam que uma empresa que não tenha

parte da sua receita em conflito deve estar sacrificando sua capilaridade ou muito focada em um único segmento. Sendo assim, uma certa quantidade de conflito seria não somente inevitável, como também desejável. Por outro lado, conflito em excesso pode ser extremamente danoso para a continuidade de uma relação. Cabe aos Gerentes de Canais buscarem um ponto ótimo onde o conflito não é muito baixo e nem muito alto.

Rosenbloom (1973) e Rahim e Bonoma (1979) argumentam que a relação entre o conflito e o Desempenho da estrutura de distribuição segue o formato de U invertido. De acordo com estes autores, o conflito moderado aumenta o Desempenho da estrutura de distribuição, enquanto que níveis baixos ou altos de conflito tendem a ser prejudiciais para o Desempenho. Essas consequências ambíguas, positivas e negativas, benéficas e destrutivas, funcionam da seguinte maneira: parte-se de um ponto (hipotético) em que não haja nenhum conflito. A partir deste ponto, conforme o conflito vai aumentando, o Desempenho da estrutura de distribuição vai melhorando. Se o conflito continuar crescendo, chega-se a um ponto ótimo de conflito versus Desempenho. A partir deste ponto, se o conflito aumentar, passará a provocar consequências adversas no Desempenho da estrutura de distribuição (ROSENBLUM, 1973; ROSENBERG; STERN, 1970). Através da Gestão do Conflito, os fornecedores devem buscar este ponto ótimo, em que não haja nem falta e nem excesso de conflito (MORIARTY; MORAN, 1990).

Outros acadêmicos defendem o ponto de vista de que o conflito está associado negativamente ao Desempenho (LUSCH, 1976; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; CRONIN; BAKER, 1993). Lusch (1976), em estudo realizado com cinco fabricantes de automóveis nos Estados Unidos e suas revendas, encontrou resultados que indicam que o aumento do conflito provoca uma redução no desempenho operacional das revendas. Frazier, Gill e Kale (1989) obtiveram resultados equivalentes, em estudo realizado na indústria de ferramentas de carboneto de tungstênio na Índia. Estes autores observaram que Desempenho do fornecedor e conflito possuem uma relação inversa muito forte. A mesma associação negativa entre conflito e Desempenho foi encontrada no estudo de Cronin e Baker (1993).

No entanto, alguns estudiosos encontraram resultados que indicam que o conflito está associado positivamente ao Desempenho (ASSAEL, 1969; ROSSON; FORD, 1980). Assael (1969), num estudo exploratório de dois anos realizado na indústria de distribuição de automóveis nos Estados Unidos, detectou que o conflito num contexto B2B pode ter consequências construtivas. Este autor observou que na presença de certos requisitos, o conflito pode ser construtivo e ter um impacto positivo no Desempenho da estrutura de distribuição. Rosson e Ford (1980) obtiveram resultados equivalentes, em pesquisa realizada

com dezenove fornecedores canadenses de bens industriais que exportam para a Grã-Bretanha, e lá vendem seus produtos por meio de revendas independentes. Estes autores detectaram que o conflito está correlacionado positivamente com o Desempenho da estrutura de distribuição.

Mas a partir do momento em que a literatura passa a classificar o conflito de acordo com a sua funcionalidade (Conflitos Funcionais e Disfuncionais), esses resultados ambíguos da associação entre conflito e Desempenho passam a ser mais facilmente interpretados. Apesar de alguns autores terem encontrado uma associação negativa entre Conflito Funcional e Desempenho (ROSE ET AL, 2007; ROSE; SHOHAM, 2004), a maioria dos acadêmicos acredita que o Conflito Funcional está associado positivamente ao Desempenho (AMASON, 1996; CHANG; GOTCHER, 2010; JEHN, 1995; SIMONS; PETERSON, 2000; AMASON; SAPIENZA, 1997; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996). Já com relação ao Conflito Disfuncional, existe consenso de que ele afeta negativamente o Desempenho (AMASON, 1996; CHANG; GOTCHER, 2010; ROSE ET AL, 2007; ROSE; SHOHAM, 2004; JEHN, 1995; SIMONS; PETERSON, 2000; AMASON; SAPIENZA, 1997; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996).

O estudo de Amason (1996) investigou a influência do Conflito Funcional e do Conflito Disfuncional na qualidade das decisões e, conseqüentemente, no Desempenho dos grupos. Ele detectou que o Conflito Funcional melhora a qualidade das decisões, e está positivamente relacionado ao entendimento mútuo e à aceitação afetiva, gerando assim um aumento no Desempenho das equipes. Em contrapartida, o Conflito Disfuncional se mostrou prejudicial à qualidade das decisões e à aceitação afetiva, resultando numa piora no Desempenho dos grupos. Chang e Gotcher (2010) encontraram resultados equivalentes. Em estudo realizado com 101 distribuidores do setor de Alimentação em Taiwan, eles mostraram que o Conflito Funcional está associado positivamente ao Desempenho da estrutura de distribuição, enquanto o Conflito Disfuncional tem um impacto negativo no Desempenho. Resultados equivalentes foram encontrados por Menon, Bharadwaj e Howell (1996), num trabalho realizado com executivos de marketing *seniors* (Diretores e Vice-Presidentes). Amason e Sapienza (1997), em trabalho realizado com 48 *top management teams* do setor de Alimentação, também endossam os três estudos mencionados anteriormente. Eles confirmaram que o Conflito Funcional traz conseqüências positivas ao Desempenho, enquanto o Conflito Disfuncional traz conseqüências negativas ao Desempenho.

Jehn (1995), em estudo realizado no setor de Transporte de Frotas, incluiu em suas análises o tipo de atividade executada pelos grupos, e as dividiu em atividades rotineiras e não

rotineiras. Nos grupos que executavam atividades não rotineiras, detectou o mesmo efeito dos quatro estudos mencionados anteriormente: o Conflito Funcional teve um impacto positivo no Desempenho, e o Conflito Disfuncional teve um efeito negativo no Desempenho. Já nos grupos que executavam tarefas rotineiras, o Conflito Disfuncional continuou sendo prejudicial ao Desempenho, mas o Conflito Funcional não apresentou impacto algum no Desempenho. A explicação é que, nas tarefas rotineiras, segundo a autora, de nada adianta discutir pontos de vista em torno das tarefas, pois no fim das contas elas acabam sendo feitas da maneira que sempre foram.

A exemplo dos estudos citados anteriormente, Rose et al (2007) e Rose e Shoham (2004) também detectaram uma associação negativa entre o Conflito Disfuncional e o Desempenho. No entanto, estes autores encontraram resultados diferentes para a associação entre Conflito Funcional e Desempenho. Rose et al (2007) estudaram fornecedores israelenses de seis setores (Alimentação, Máquinas, Embalagens, Plásticos, Químico e de Equipamentos para Acampamento). Explorando um cenário em que as vendas são comparadas às suas concorrentes diretas, mostraram em seu estudo que o Conflito Funcional prejudica o Desempenho. Rose e Shoham (2004) obtiveram resultados equivalentes. Eles estudaram o relacionamento entre fornecedores israelenses dos setores de Alimentação, Plásticos e Alta Tecnologia, e seus canais de distribuição internacionais, e detectaram que o Conflito Funcional prejudica a qualidade do relacionamento, reduzindo o Desempenho dos canais.

Alguns acadêmicos se dedicaram também a estudar a associação existente entre Conflito Funcional e Disfuncional, e os resultados práticos que esta associação poderia causar (AMASON, 1996; ROSE; SHOHAM, 2004; RAHIM, 2002; SIMONS; PETERSON, 2000; AMASON; SAPIENZA, 1997; ROSE ET AL, 2007). Eles detectaram que as duas categorias de Conflitos (Funcionais e Disfuncionais) estão positivamente correlacionadas. Isto significa que o aumento do Conflito Funcional pode criar ou acentuar o Conflito Disfuncional. Se o que começa como um Conflito Funcional se transforma num Conflito Disfuncional, a qualidade das decisões será afetada e o Desempenho poderá ser impactado negativamente (AMASON, 1996). Portanto, para melhorar o processo de tomada de decisões e o Desempenho das equipes, este autor sugere que os gerentes devam gerenciar o Conflito Funcional, para que ele não aumente ao ponto de desencadear o Conflito Disfuncional. Rose e Shoham (2004) argumentam que as diferenças de opinião sobre a melhor maneira de conduzir uma tarefa (Conflito Funcional) podem ser tão contundentes ao ponto de criar ou aumentar o Conflito Disfuncional (estes autores chamam este fenômeno de *Efeito de Transbordo*). Simons e Peterson (2000), num estudo realizado com *CEOs* de Hotéis nos Estados Unidos,

encontraram resultados que mostram que a Gestão do Conflito é um mecanismo vital para atenuar esta associação positiva entre Conflito Funcional e Conflito Disfuncional.

Já Jehn e Mannix (2001) adotaram uma abordagem de estudo diferente em relação aos autores anteriores. Eles dividiram sua amostra em dois grupos: um grupo com alto Desempenho e outro com baixo Desempenho. A partir daí, identificaram que grupos com melhor Desempenho estão associados com um determinado padrão de conflito: baixa ocorrência de Conflito Disfuncional e moderada ocorrência do Conflito Funcional. Além disso, o grupo com melhor Desempenho apresentou níveis menores de Conflito Funcional e Disfuncional em relação aos grupos com pior Desempenho. A Tabela 4 sumariza a associação entre Conflito Funcional, Conflito Disfuncional e Desempenho, de acordo com a literatura pesquisada.

Tabela 4: Associação entre Conflito Funcional, Conflito Disfuncional e Desempenho

Construto	Associação	Desempenho	Conflito Disfuncional
Conflito Funcional	Positiva	Amason (1996)	Amason (1996)
		Chang e Gotcher (2010)	Rahim (2002)
Amason e Sapienza (1997)		Amason e Sapienza (1997)	
Menon, Bharadwaj e Howell (1996)		Simons e Peterson (2000)	
Simons e Peterson (2000)		Rose e Shoham (2004)	
Jehn (1995)		Rose et al (2007)	
Conflito Disfuncional	Negativa	Rose et al (2007)	----
		Rose e Shoham (2004)	----
Conflito Disfuncional	Negativa	Amason (1996)	
		Chang e Gotcher (2010)	
		Rose et al (2007)	
		Simons e Peterson (2000)	
		Menon, Bharadwaj e Howell (1996)	----
		Amason e Sapienza (1997)	
		Jehn (1995)	
Rose e Shoham (2004)			

2.4. GESTÃO DO CONFLITO DE CANAIS

Diversos acadêmicos vêm ressaltando a importância da Gestão do Conflito numa estrutura híbrida de canais (MORIARTY; MORAN, 1990; ROSENBLOOM, 2007; CHANG;

GOTCHER, 2010; WEBB; HOGAN, 2002; RAHIM, 2002). Numa estrutura híbrida de canais, a necessidade de gestão é mais evidente, uma vez que as revendas, que são empresas independentes, estão menos sujeitas à autoridade do fornecedor do que a força interna de vendas do mesmo (MORIARTY; MORAN, 1990). Segundo Rosenbloom (2007), o maior obstáculo numa estrutura híbrida de canais é o conflito existente entre os diversos canais utilizados pelo fornecedor. Portanto, a Gestão do Conflito deve ser uma prioridade para os fornecedores que adotam esta estrutura. Segundo Rosenbloom (2007), Chang e Gotcher (2010) e Webb e Hogan (2002), considerando não ser possível eliminar completamente o conflito numa estrutura híbrida de canais, os pesquisadores e práticos devem buscar alternativas para gerenciá-lo adequadamente, visando maximizar o Desempenho dos canais. De acordo com Rahim (2002, p.208, tradução nossa) a Gestão do Conflito “envolve o desenho de estratégias que visem minimizar os efeitos disfuncionais do conflito e aprimorar as funções construtivas do conflito, melhorando desta forma o aprendizado e o Desempenho em uma organização”.

Os funcionários dos fornecedores responsáveis pela Gestão do Conflito em uma estrutura híbrida de canais, os chamados Gerentes de Canais, se deparam com inúmeros desafios: definir o *mix* mais apropriado de canais, fazer com que os canais trabalhem de forma harmoniosa e integrada e, principalmente, gerenciar os conflitos (ROSENBLOOM, 2007). Este autor destaca a importância desses profissionais, ao mencionar que a posição de Gerente de Canais integra responsabilidades que muitas vezes estão dispersas em diversas funções dentro do organograma do fornecedor. A concentração de todas estas tarefas num único cargo aumenta o foco e permite uma melhor Gestão do Conflito na estrutura de distribuição.

Chang e Gotcher (2010) acreditam que as políticas de Gestão de Conflito devem deixar de buscar a eliminação dos mesmos, e partir para uma abordagem de aprendizado constante com o conflito, de modo que este aprendizado se transforme numa realimentação que impacte positivamente o Desempenho. Segundo estes autores, uma Gestão do Conflito eficaz é uma ferramenta de governança capaz de promover a integração e melhorar o Desempenho dos diversos canais existentes numa estrutura híbrida de distribuição.

Rosenbloom (2007) argumenta que os impactos negativos do conflito de canais podem ser prevenidos, ou pelo menos atenuados, através de estratégias e políticas específicas. Moriarty e Moran (1990) sugerem a utilização de medidas preventivas de Gestão do Conflito, a fim de evitar que o conflito ataque de forma negativa o Desempenho. Amason e Sapienza (1997) acreditam que a habilidade de gerenciar os dois tipos de conflito, Funcional e Disfuncional, é crucial para a manutenção do Desempenho em longo prazo.

Alguns acadêmicos tem se dedicado também ao estudo dos mecanismos e atividades que fazem parte da Gestão do Conflito (VAALAND; HAKANSSON, 2003; RAHIM, 2002; ROSENBLOOM, 2007). Vaaland e Hakansson (2003) listam três mecanismos de Gestão do Conflito: Incentivos, Autoridade e Confiança. Os Incentivos motivam a obtenção dos objetivos e limitam o número e intensidade dos conflitos. Os mecanismos de Autoridade centralizam e formalizam as decisões que reduzem o aparecimento e as consequências do conflito. Já os mecanismos de Confiança englobam as conexões pessoais, valores compartilhados e sentimentos como solidariedade, flexibilidade e resolução de conflitos, que melhoram o entendimento e a identidade entre as partes. Rosenbloom (2007) defende a criação de Alianças Estratégicas (informais, baseadas em confiança mútua), no intuito de melhorar a cooperação entre cada membro da estrutura de canais, reduzindo os conflitos.

Segundo Rahim (2002), a Gestão do Conflito organizacional é composta por duas atividades principais: Diagnóstico e Intervenção. O Diagnóstico deve indicar quando é necessária uma Intervenção e qual tipo de Intervenção é a mais apropriada. Uma vez identificada sua necessidade, a Intervenção deve manter o Conflito Funcional em níveis baixos a moderados e reduzir ao máximo o Conflito Disfuncional. Este processo contínuo de Diagnóstico e Intervenção, colabora com o aprendizado organizacional e proporciona a melhoria do Desempenho da estrutura de distribuição.

Um fornecedor que consiga gerenciar bem o conflito existente em sua estrutura híbrida de canais desfrutará de todas as vantagens inerentes a este modelo. Irá se beneficiar de uma maior cobertura do mercado, com menores custos, customizando suas estratégias de marketing para atender a todos os perfis de clientes e segmentos de mercado, com seus melhores recursos (MORAN, 1999).

3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Conforme estudado na Revisão de Literatura, um efeito colateral das estruturas híbridas de canais é o aumento do conflito. Existem várias razões para que isto ocorra. Pode, por exemplo, surgir um “choque de interesses” entre fornecedor e revendas, pois o argumento do fornecedor de que as revendas competirão em igualdade de condições com a sua força interna de vendas pode ser colocado em dúvida, gerando competição entre ambas (VINHAS; ANDERSON, 2005). De acordo com Webb (2002), a disputa por recursos escassos do fornecedor é outra causa comum de conflito numa estrutura híbrida de canais. Os diferentes tipos de canais possuem demandas diferentes de orçamento, pessoal, produtos e tecnologia com relação ao fornecedor, e em geral, o fornecedor não tem estes recursos em quantidade suficiente para atender a demanda de todos eles. Uma revenda deste fornecedor pode perceber (ou desconfiar) que outra revenda está conseguindo recursos do fornecedor às suas custas. Admitindo que os recursos do fornecedor são sempre escassos, é possível concluir que em estruturas híbridas de canais haverá inúmeras situações para que ocorra conflito.

O conflito de canais pode trazer prejuízos severos para a estrutura de distribuição, afetando o Desempenho e a satisfação de todas as partes envolvidas (TSAY; AGRAWAL, 2004). De acordo com estes autores, o conflito muito severo pode minar as tentativas de cooperação entre as partes, o que pode provocar a queda dos lucros tanto do fornecedor quanto das revendas. Haverá uma queda do Desempenho de toda a estrutura de distribuição, provocada pelo desgaste causado pelo conflito. Os conflitos também podem acarretar consequências psicológicas importantes em todos os envolvidos, como por exemplo, a queda de satisfação com o trabalho (WEBB; HOGAN, 2002). Trabalhar todos os dias num ambiente onde impera o conflito pode ser muito danoso psicologicamente para os funcionários do fornecedor e das suas revendas, aumentando o estresse e diminuindo sua motivação para o trabalho.

No entanto, de acordo com Webb (2002), ao contrário do que seria intuitivo supor, é importante que haja uma certa quantidade de conflito, pois ele pode conduzir a níveis mais altos de criatividade, inovação e competitividade. O conflito permite que haja uma discussão produtiva entre os envolvidos, troca de ideias, opiniões, e o resultado desta interação pode ser benéfica para o Desempenho da estrutura de distribuição. Quando um cliente está negociando um projeto com duas revendas diferentes do mesmo fornecedor, o resultado desta interação pode ser um projeto tecnicamente melhor e a custos mais baixos. Ou seja, o conflito não precisa necessariamente ser ruim.

As características do conflito podem ser compreendidas mais facilmente a partir do momento em que ele é classificado de acordo com sua funcionalidade. A literatura classifica o conflito, segundo sua funcionalidade, em Conflito Funcional e Conflito Disfuncional. O Conflito Funcional é aquele que está ligado a diferenças de opiniões e pontos de vista (JEHN; MANNIX, 2001), sem envolvimento de sentimentos negativos entre as partes (ROSE; SHOHAM, 2004). Em contrapartida, o Conflito Disfuncional é tido como aquele que está relacionado a incompatibilidades pessoais, disputas e choques de personalidades (AMASON, 1996).

Ao se analisar os efeitos do conflito de canais no Desempenho da estrutura de distribuição, a funcionalidade do conflito deve ser levada em conta. Apesar de existirem pesquisas que indicam uma associação negativa entre Conflito Funcional e Desempenho, a maioria delas mostra que o Conflito Funcional afeta o Desempenho de maneira positiva (AMASON, 1996; CHANG; GOTCHER, 2010; AMASON; SAPIENZA, 1997; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996; SIMONS; PETERSON, 2000; JEHN, 1995). Isto porque o Conflito Funcional está diretamente relacionado às discussões produtivas (ANDERSON; NARUS, 1990), a uma boa vontade com relação a novas idéias e mudanças (MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996) e a resolução de problemas (ROSE; SHOHAM, 2004).

Já com relação ao Conflito Disfuncional, existe consenso na literatura pesquisada de que ele está associado negativamente ao Desempenho (AMASON, 1996; ROSE ET AL, 2007; CHANG; GOTCHER, 2010; SIMONS; PETERSON, 2000; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996; AMASON; SAPIENZA, 1997; JEHN, 1995; ROSE; SHOHAM, 2004). Isto ocorre, entre outras coisas, porque os sentimentos de frustração, aborrecimento e irritação (JEHN; MANNIX, 2001) que ele provoca, produz uma carga emocional que pode levar a uma redução da eficiência (CHANG; GOTCHER, 2010) e do foco (VAALAND; HAKANSSON, 2003) da equipe. Diante do exposto acima, as seguintes hipóteses são propostas:

Hipótese 1: Os relacionamentos fornecedor-revenda que apresentam maiores níveis de Conflito Funcional apresentarão maiores níveis de Desempenho.

Hipótese 2: Os relacionamentos fornecedor-revenda que apresentam maiores níveis de Conflito Disfuncional apresentarão menores níveis de Desempenho.

Há ainda diversos acadêmicos que demonstraram em seus trabalhos que o aumento do Conflito Funcional pode criar ou acentuar indesejadamente o Conflito Disfuncional

(AMASON, 1996; RAHIM, 2002; AMASON; SAPIENZA, 1997; SIMONS; PETERSON, 2000; ROSE; SHOHAM, 2004; ROSE ET AL, 2007). Assim, o que seria bom para o Desempenho em pequenas doses (Conflito Funcional), tornar-se-ia prejudicial em quantidades maiores. Segundo Amason et al (1995), as equipes que entendem a importância do Conflito Funcional, e que são capazes de lidar com ele sem provocar o Conflito Disfuncional, desenvolvem atributos que não são vistos em outras equipes, e que resultam num aumento de Desempenho.

No entanto, se as divergências de ponto de vista sobre determinada tarefa, ou se as opiniões diferentes sobre a melhor forma de conduzir um projeto tornarem-se tão frequentes e intensas, essas discussões podem sair do nível estritamente profissional e invadir o nível pessoal. Desta forma, o aumento do Conflito Funcional estaria colaborando para o surgimento ou para o aumento do nível de Conflito Disfuncional. Trata-se do fenômeno que Rose e Shoham (2004) denominaram de *Efeito de Transbordo*. De acordo com estes argumentos, a seguinte hipótese é formulada:

Hipótese 3: Os relacionamentos fornecedor-revenda que apresentam maiores níveis de Conflito Funcional apresentarão maiores níveis de Conflito Disfuncional.

A importância da Gestão do Conflito numa estrutura híbrida de canais tem sido estudada por diversos autores (AMASON ET AL, 1995; MORIARTY; MORAN, 1990; ROSENBLOOM, 2007; CHANG; GOTCHER, 2010; WEBB; HOGAN, 2002; RAHIM, 2002). A literatura acadêmica salienta que não existe um relacionamento entre fornecedor e revenda em que não exista conflito (ROSENBLOOM, 2007; CHANG; GOTCHER, 2010). Numa estrutura híbrida de canais, este problema pode ser agravado, pois as revendas, que são empresas independentes, estão menos sujeitas à autoridade formal do fornecedor do que a força interna de vendas do mesmo (MORIARTY; MORAN, 1990). Deste modo, é fundamental que os fornecedores estejam atentos a estas questões, e que a Gestão de Conflito esteja permanentemente presente nas atividades dos Gerentes de Canais.

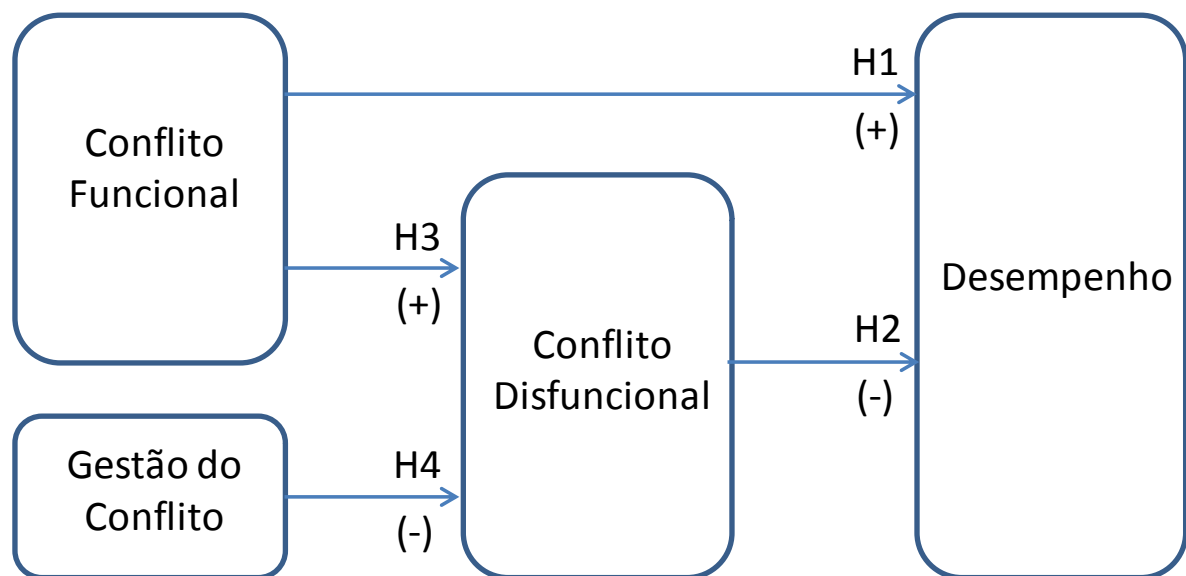
Conforme visto anteriormente, o Conflito Disfuncional ocorre quando há inconsistências nos relacionamentos pessoais, de forma que os sentimentos e emoções das partes envolvidas em determinada questão são incompatíveis. Suas consequências são danosas ao relacionamento e cabe à Gestão do Conflito minimizá-lo (RAHIM, 2002). De acordo com Amason et al (1995), quando os gerentes não gerenciam bem o conflito, certamente o Conflito Disfuncional prevalecerá, trazendo prejuízo ao Desempenho.

De acordo com Chang e Gotcher (2010), fornecedor e revendas, sendo dependentes uns dos outros para atingirem seus objetivos de Desempenho, devem trabalhar de maneira coordenada. Uma gestão efetiva do conflito é uma ferramenta de governança que auxilia na obtenção desta coordenação entre os diferentes canais, levando à minimização do Conflito Disfuncional. De acordo com o exposto acima, a seguinte hipótese é proposta:

Hipótese 4: Os relacionamentos fornecedor-revenda que apresentam maiores níveis de Gestão do Conflito apresentarão menores níveis de Conflito Disfuncional.

A Figura 2 mostra o Modelo Teórico proposto e as hipóteses apresentadas, já com os sinais esperados.

Figura 2: Modelo Teórico e Hipóteses



4. METODOLOGIA

A amostra escolhida para a condução desta pesquisa foi de fornecedores (fabricantes de hardware e/ou software) do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no segmento Business to Business (B2B), no Brasil. De acordo com Cadotte e Stern (1979) e Rose e Shoham (2004), as percepções de conflito podem ser influenciadas pelo ambiente, e portanto, é apropriado limitar a amostra à empresas de um único setor da indústria, minimizando desta forma as variações decorrentes de diferentes ambientes. Quanto à escolha pelo segmento Business to Business, Palmatier et al (2006) sinalizam que os atributos referentes ao marketing de relacionamento são mais perceptíveis quando as interações são mais críticas para os clientes. E nesse aspecto, o segmento Business to Business é mais representativo do que o Business to Consumer (B2C).

As TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) são as tecnologias que associam a informação e a comunicação, e estão representadas, entre outros, pelos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos periféricos, softwares, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações (IACIT, 2014). Elas são essenciais para promover o desenvolvimento nos mais diversos setores da economia e da sociedade. De acordo com Aron (2014), o Brasil já é o quarto maior mercado de TIC do mundo, com 4% de participação global, ficando atrás somente dos Estados Unidos, China e Japão, respectivamente. A previsão é de que o mercado brasileiro de TIC continue se expandindo fortemente, e até o final de 2014 deve crescer cerca de 9,2%, contra um aumento de 2,6% previsto para o PIB nacional.

O setor de TIC possui um dos ambientes de mercado mais complexos e dinâmicos no Brasil. Os fornecedores deste setor, na sua maioria, são empresas estrangeiras representadas no país por escritórios comerciais. Apenas uma pequena parte possui fabricação em território nacional. Estes fatores contribuem para a necessidade de trabalharem com outro canal além de sua força interna de vendas, que normalmente é pequena para atender de forma eficiente todo o mercado. Pela alta complexidade das vendas nesse setor, pela necessidade de logística de importação e distribuição para todo o país, e pela exigência de serviços especializados de projeto, instalação e manutenção, as revendas são adotadas por grande parte dessas empresas (estruturas de distribuição híbridas). Além disso, por se tratar de empresas multinacionais, aspectos legais, logísticos e culturais aumentam a complexidade das interações, ampliando o potencial para desentendimentos e a frequência do conflito entre fornecedor e revenda (ROSE; SHOHAM, 2004).

A coleta de dados foi realizada através de questionários. Segundo Ghauri e Gronhaug (2005, p.124, tradução nossa), “os questionários são uma ferramenta efetiva para identificar opiniões, atitudes e descrições”. Os construtos que fazem parte do modelo teórico deste trabalho foram medidos da seguinte forma:

- (i) **Conflito Funcional:** Quatro itens, adaptados do trabalho de Amason (1996), utilizando escala *Likert* de sete pontos. De acordo com Botelho e Zouain (2006), a escala *Likert* pode variar de três a dez categorias, desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, e é tipicamente utilizada para medir atitudes e opiniões;
- (ii) **Conflito Disfuncional:** Cinco itens, adaptados do estudo de Amason (1996), utilizando escala *Likert* de sete pontos;
- (iii) **Gestão do Conflito:** Seis itens, adaptados do trabalho de Mehta, Dubinsky e Anderson (2002), com escala *Likert* de sete pontos;
- (iv) **Desempenho:** Cinco itens, adaptados do estudo de Webb e Hogan (2002), através de escala *Likert* de sete pontos;

Conforme mencionado acima, diversos itens do questionário utilizado neste trabalho são adaptados de artigos acadêmicos já publicados. Um *expert* do mercado de TIC traduziu primeiramente as questões do idioma original (inglês) para o idioma dos respondentes (português). Posteriormente, outro *expert* fez a tradução inversa (do texto traduzido em português para inglês), seguindo as recomendações de Ghauri e Gronhaug (2005). Desta forma, foram minimizadas as possíveis inconsistências devido à tradução do texto.

Antes do envio do questionário para a totalidade dos respondentes, foi conduzido um pré-teste. O objetivo do pré-teste é aferir se as questões estão bem formuladas, esclarecer dúvidas de entendimento e antecipar possíveis tendências de repostas. Segundo Botelho e Zouain (2006, p.97), “o pré-teste deve sempre ser feito com o objetivo de experimentar o questionário, ministrando-o para uma pequena amostra dos entrevistados, a fim de identificar e eliminar erros em sua formulação”.

Os respondentes do pré-teste receberam por via eletrônica (*email*) o endereço eletrônico para preenchimento do questionário. Uma breve carta de introdução, explicando resumidamente os objetivos da pesquisa e as regras gerais de preenchimento, também foi enviada. Esta mesma carta de introdução foi utilizada posteriormente para a totalidade dos respondentes.

Os três respondentes que preencheram o questionário do pré-teste são especialistas no relacionamento com revendas nas empresas em que atuam. Eles estão entre 18 e 25 anos no

mercado estudado, o que lhes confere experiência relevante no tema. As empresas onde eles atuam fazem entre 80% e 100% do total das vendas por meio de revendas.

Com os questionários preenchidos, foi conduzida uma conversa telefônica individual, com duração média de 20 minutos. Desta forma, foi possível colher as opiniões e entendimentos sobre o questionário, explicar mais detalhadamente os objetivos da pesquisa, e receber sugestões para aprimoramento do instrumento. O relatório completo do Pré-Teste encontra-se no Apêndice 1.

Depois de concluído o Pré-Teste e alguns ajustes terem sido feitos no instrumento, os questionários foram enviados por via eletrônica (*email*) para os Gerentes de Canais dos fornecedores do setor selecionado (Tecnologia da Informação e Comunicação). O objetivo foi colher o ponto de vista do fornecedor sobre o conflito de canais e as demais hipóteses formuladas. Segundo Duarte e Davies (2003), adotar a perspectiva do fornecedor é importante, pois ele foi o responsável pela organização da sua estrutura de distribuição, pelo recrutamento das revendas e definição dos seus objetivos.

O questionário utilizado foi dividido em seis blocos de perguntas (o questionário completo pode ser visualizado no Apêndice 2): No Bloco 1, o objetivo é a Identificação do Respondente, com algumas questões demográficas e referentes à sua experiência profissional. Já no Bloco 2, o objetivo é a Identificação da Revenda em que o respondente está se baseando para responder ao questionário. O objetivo dos Blocos 3 e 4 é a medição do Conflito Disfuncional e do Conflito Funcional, respectivamente. As questões desses dois blocos foram adaptadas do trabalho de Amason (1996). Já no Bloco 5, o objetivo é verificar o Desempenho da revenda. Foram utilizadas neste bloco questões adaptadas do trabalho de Webb e Hogan (2002). Por fim, o Bloco 6 tem como objetivo verificar o nível de Gestão do Conflito existente entre fornecedor e revenda estudados. Para este bloco foram utilizadas questões adaptadas do trabalho de Mehta, Dubinsky e Anderson (2002).

Houve uma preocupação muito grande em fazer com que, para cada fornecedor selecionado, o respondente fosse o funcionário mais capacitado para tal. De acordo com os objetivos deste estudo, entende-se como mais capacitado o Gerente de Canais que tem contato mais frequente com as revendas, e cujo objetivo principal do seu trabalho é a gestão das mesmas. A dinâmica de seleção do melhor respondente foi conduzida da seguinte forma: (1) uma parte dos respondentes fazia parte da rede direta de relacionamento do autor (contatos de primeiro nível). Desta forma, conhecendo bem sua função nos fornecedores em que atuam e sua experiência profissional, foi fácil sua identificação como respondentes aptos para este trabalho; (2) para a outra parte dos fornecedores alvo desta pesquisa, o autor não possuía

contato direto com os funcionários responsáveis pelo relacionamento com as revendas. Sendo assim, foi necessário um trabalho de pesquisa e indicação de amigos e ex-colegas de trabalho para que o melhor respondente nessas empresas fosse identificado. Através da rede social virtual *LinkedIn*, o perfil de amigos e ex-colegas de trabalho foi acessado (contatos de primeiro nível do autor), e a partir daí foram identificados potenciais respondentes (contatos de segundo nível do autor). Com esta informação, o contato de primeiro nível do autor era contatado através de *email*, e era solicitado o *email* dos potenciais respondentes (contatos de segundo nível). Com os endereços de *email* desses potenciais respondentes, o autor entrava em contato diretamente com eles, informando o nome da pessoa que os indicou, e solicitava permissão para enviar-lhes o *link* do questionário. A relação completa de contatos utilizados, bem como o diagrama da rede formada (*netdraw*) podem ser encontrados no Apêndice 3.

Para estimular os respondentes, e garantir que houvesse um número significativo de opiniões, um relatório com as principais conclusões deste trabalho foi oferecido a todos que enviassem suas respostas. Também foi assegurado o sigilo dos nomes dos respondentes e dos fornecedores participantes, e a garantia de que os resultados seriam sempre apresentados de maneira consolidada, e nunca individualmente para cada fornecedor.

Foi solicitado aos respondentes que focassem suas respostas no relacionamento de sua empresa com uma única revenda (aquela revenda que atualmente responde pelo maior volume de vendas dentro da estrutura de distribuição daquele fornecedor). Este critério permite que tenhamos, para cada fornecedor, respostas sobre sua revenda mais significativa (com tempo de relacionamento relevante e bem estabelecida dentro da estrutura de distribuição daquele fornecedor).

Depois de dois meses e meio (do início de novembro de 2013 até meados de janeiro de 2014) de intensas pesquisas entre os fornecedores, inúmeras trocas de *emails* e telefonemas, envio de questionários e diversos *follow ups* com os respondentes, foi finalizada a amostra com 66 respostas (de 66 fornecedores diferentes). Esta amostra é relevante para o setor de TIC no Brasil, uma vez que o autor estima um universo total em torno de 100 fornecedores com as características necessárias para participar do estudo.

Como último passo antes do início das análises, foi feita uma verificação na base de dados obtida quanto à existência de valores aberrantes (*outliers*). O método utilizado foi o cálculo da Distância de Mahalanobis, que permite a identificação dos valores aberrantes multidimensionalmente. Os resultados completos da aplicação deste método estão apresentados no Apêndice 4. Pode-se verificar que, utilizando como ponto de corte as observações cujo p-valor obtido foi menor que 5%, há quatro observações com valores

aberrantes. Para tratar estes *outliers*, estes valores foram substituídos pela média das observações disponíveis. A partir desta amostra resultante foram conduzidas todas as análises e respectivas conclusões para este trabalho.

Com relação à técnica estatística que dará suporte às análises, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*). As equações estruturais vêm sendo muito utilizadas na área de Marketing e Negócios, e suas principais características estão em conformidade com as peculiaridades da amostra disponível e com os objetivos deste estudo, como será visto com mais detalhes no item 5.3 deste trabalho.

5. RESULTADOS

Na sequência deste trabalho são detalhados os principais resultados obtidos, incluindo a Análise Descritiva, os testes de Validade Interna do Instrumento e as análises para o Modelo Teórico proposto utilizando o método de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM).

5.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Antes da operacionalização da técnica de Mínimos Quadrados Parciais, que dará suporte às hipóteses apresentadas, foi realizada uma análise descritiva, com o objetivo de conhecer melhor os dados que serão avaliados. Com relação às principais características dos respondentes, observou-se que 88% dos mesmos são do sexo masculino, e apenas 12% do sexo feminino. Este resultado já era esperado, e mostra que o setor ainda é amplamente masculino, apesar das observações do dia a dia indicarem que a proporção de mulheres está em crescimento.

A idade média dos respondentes é de 41 anos e o tempo médio de carreira no setor de TIC é de 16, 62 anos. Esses números mostram que um dos objetivos iniciais da amostra foi atingido, pois os respondentes possuem experiência relevante neste setor. O tempo médio de casa, ou seja, o tempo médio em que os respondentes estão trabalhando em suas empresas atuais é de 3, 27 anos. Este dado nos revela informações importantes sobre a rotatividade de funcionários neste setor, que se mostra relativamente alta.

Os 66 fornecedores representados na amostra têm, em média, 78,53% de suas vendas realizadas por meio de revendas. Isto revela que os fornecedores deste setor da indústria utilizam amplamente as estruturas híbridas de distribuição. Há uma forte participação das revendas, em conjunto com a força interna de vendas dos fornecedores, no processo de comercialização de seus produtos.

No que diz respeito às principais características das revendas pesquisadas, observa-se que a maioria delas (51,52%) é do tipo “Seletiva” (trabalha com algumas marcas que complementam a oferta do fornecedor que representa, mas não com fornecedores concorrentes), enquanto 40,91% é do tipo “Intensiva” (representa diversas marcas, inclusive marcas concorrentes à do fornecedor estudado). Somente 7,58% das revendas estudadas são do tipo “Exclusiva” (não revende produtos de nenhuma outra marca, seja de um concorrente direto do fornecedor que representa ou não). Estes números comprovam o que é observado no

dia a dia do setor de TIC, em que raramente uma revenda é exclusiva de um único fornecedor, o que amplia o potencial para surgimento de conflitos.

As revendas pertencentes à amostra avaliada possuem, em média, 7,92 anos de relacionamento com seu respectivo fornecedor. Este fato é bastante positivo para este trabalho, que busca estudar relacionamentos bem estabelecidos e maduros, que não estão sujeitos às incertezas do início de relação entre fornecedor e revenda. A Tabela 5 mostra a Análise Descritiva (médias, desvios padrão e correlações) das variáveis que fazem parte do Modelo Teórico deste trabalho.

Tabela 5 - Análise Descritiva

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Conflito Disfuncional	Conflito Funcional	Desempenho	Gestão
Conflito Disfuncional	2,01	1,16	1	---	---	---
Conflito Funcional	2,65	1,25	0,69 ***	1	---	---
Desempenho	4,97	1,20	-0,05 †	0,14 †	1	---
Gestão	4,46	1,44	-0,23 *	-0,08 †	0,23 *	1

† $p > 0,10$; * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

A matriz de correlações entre as variáveis estudadas nos revela informações animadoras com relação à confirmação das hipóteses formuladas nesta dissertação. Com relação ao construto Desempenho, ele apresenta uma correlação positiva (0,14), com o Conflito Funcional. Este valor sugere que exista uma tendência de que o Conflito Funcional colabore com uma melhora do Desempenho, conforme conclusões obtidas por Amason (1996), Chang e Gotcher (2010), Simons e Peterson (2000), Menon, Bharadwaj e Howell (1996), Amason e Sapienza (1997) e Jehn (1995). Esta associação positiva entre Conflito Funcional e Desempenho indica uma confirmação da Hipótese 1 desta dissertação.

Observa-se ainda que o Desempenho apresenta uma correlação negativa (-0,05), com o Conflito Disfuncional. Este valor indica que há uma tendência de que o Conflito Disfuncional prejudique o Desempenho, conforme resultados obtidos por Amason (1996), Chang e Gotcher (2010), Rose et al (2007), Simons e Peterson (2000), Menon, Bharadwaj e Howell (1996),

Amason e Sapienza (1997), Jehn (1995) e Rose e Shoham (2004). Também está em linha com o proposto na Hipótese 2 deste estudo.

Chama atenção a forte correlação positiva e altamente significativa (0,69) entre o Conflito Disfuncional e o Conflito Funcional. Este resultado já era esperado, e está em linha com as conclusões obtidas por Amason (1996), Rahim (2002), Amason e Sapienza (1997), Simons e Peterson (2000), Rose e Shoham (2004) e Rose et al (2007). Também está de acordo com o proposto na Hipótese 3 deste documento.

A Gestão do Conflito, por sua vez, está negativamente correlacionada (-0,23) com o Conflito Disfuncional. Este valor sugere que quanto melhor a Gestão do Conflito, menor o Conflito Disfuncional, o que está de acordo com a Hipótese 4 proposta neste trabalho.

5.2. VALIDADE INTERNA DO INSTRUMENTO

Com o objetivo de testar a validade interna do instrumento, especificamente para as medidas dos construtos Conflito Funcional, Conflito Disfuncional, Desempenho e Gestão do Conflito, dois métodos foram utilizados: o Alfa de Cronbach e a Análise Fatorial. A Tabela 6 mostra todos os resultados obtidos.

Com relação ao Alfa de Cronbach, calculado para os quatro construtos em que foram utilizadas escalas com múltiplos itens, os resultados foram muito bons, todos acima de 90%, o que prova a validade interna do instrumento. Adicionalmente, também foi realizado o teste de retirar, para cada construto, um item por vez do modelo, e verificar se o resultado do Alfa de Cronbach melhoraria ou pioraria. Detectou-se que para o construto Desempenho, ao eliminar o item Q55, o Alfa de Cronbach sofreu um pequeno aumento (de 0,9311 para 0,9388). Analogamente, para a variável Gestão do Conflito, ao retirar o item Q66, o Alfa de Cronbach também teve um ligeiro aumento (de 0,9010 para 0,9060). Como nesses dois casos o acréscimo no valor do Alfa de Cronbach foi mínimo, optou-se por manter no instrumento os dois itens mencionados acima, pois se acredita que os construtos são medidos de modo mais completo com a presença deles.

Também foram feitos os testes *Item-Test Correlation* e *Item-Rest Correlation*, a fim de verificar a correlação existente entre cada item com o restante dos itens daquele construto. As correlações obtidas, de maneira geral, foram altas, e servem como mais um indício da validade interna do instrumento. Os resultados completos dos testes mencionados acima podem ser encontrados no Apêndice 5 deste trabalho.

Tabela 6: Alfa de Cronbach e Análise Fatorial

Conflito Disfuncional	Alfa de Cronbach: 0,9090 Variabilidade Acumulada: 0,6716	Cargas Fatoriais
Q31. Existe uma grande irritação no relacionamento entre você ou outras pessoas da sua empresa e a revenda selecionada		0,8572
Q32. Existe muito atrito pessoal no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada		0,8751
Q33. Existe muita hostilidade no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada		0,7335
Q34. Existe muita tensão no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada		0,8852
Q35. Existe muito ressentimento no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada		0,7320
Conflito Funcional	Alfa de Cronbach: 0,9219 Varibalidade Acumulada: 0,7472	Cargas Fatoriais
Q41. Existem muitas divergências, devido a idéias conflitantes, no relacionamento entre você e as pessoas da sua empresa e a revenda selecionada		0,8549
Q42. Existem muitas divergências, devido a diferenças de opinião sobre uma tarefa ou projeto, no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada		0,8498
Q43. Existem muitas divergências sobre o conteúdo das decisões que são tomadas por vocês da sua empresa e a revenda selecionada (considerar apenas as decisões que dizem respeito às duas empresas conjuntamente)		0,8857
Q44. Existem muitas divergências, devido a pontos de vistas diferentes sobre uma tarefa ou projeto, entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada		0,8668
Desempenho	Alfa de Cronbach: 0,9311 Varibalidade Acumulada: 0,7401	Cargas Fatoriais
Q51. A revenda selecionada vai muito bem do ponto de vista do desempenho		0,7875
Q52. De uma forma geral, os resultados da revenda selecionada têm estado muito acima das expectativas		0,8707
Q53. O desempenho da revenda selecionada no último ano foi excelente		0,9540
Q54. Levando-se em consideração todos os fatores, o desempenho da revenda selecionada tem sido excelente		0,9350
Q55. Em comparação com suas concorrentes diretas (revendas de outros fabricantes que atuam no mesmo segmento/território), o desempenho da revenda selecionada tem sido excelente		0,7332
Gestão do Conflito	Alfa de Cronbach: 0,9010 Variabilidade Acumulada: 0,6089	Cargas Fatoriais
Q61. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas na detecção de conflitos existentes entre a revenda selecionada e sua empresa		0,8743
Q62. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas no gerenciamento de conflitos existentes entre a revenda selecionada e sua empresa		0,8918
Q63. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas na sugestão de soluções para os conflitos decorrentes da venda de produtos/serviços efetuada pela revenda selecionada		0,8853
Q64. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas na discussão de métodos para detecção e gerenciamento de conflitos existentes entre a revenda selecionada e sua empresa		0,7873
Q65. Na sua empresa existem processos e pessoas envolvidas na resolução dos conflitos com a revenda selecionada		0,6212
Q66. Envolvermos as pessoas da revenda para buscar a melhor solução para os conflitos que surgem no relacionamento com esta revenda		0,5516

Os resultados obtidos com a Análise Fatorial confirmaram o que havia sido detectado através do Alfa de Cronbach. Os quatro construtos carregaram fortemente em um único fator, e as cargas fatoriais para cada item foram elevadas. A única ressalva que se pode fazer diz respeito ao construto Gestão do Conflito, para o qual foi obtido um valor menor para a variabilidade acumulada, em comparação aos demais construtos. A carga fatorial para o item Q66 deste construto também foi ligeiramente menor do que para todos os demais itens, confirmando o resultado obtido com o Alfa de Cronbach. Ainda assim, pelos mesmos motivos explicados acima, decidiu-se manter o item Q66 no instrumento.

Também houve o cuidado neste trabalho de testar o viés de não-resposta. De acordo com Armstrong e Overton (1977), se as pessoas que respondem à pesquisa são muito diferentes daquelas que não respondem, os resultados obtidos não correspondem ao pensamento da amostra como um todo (mas somente da parte da amostra que efetivamente respondeu). Ainda de acordo com estes autores, os *Métodos de Extrapolação* são os mais utilizados para verificar se existe viés de não-resposta, dentre eles o *Método de Tendências de Tempo (Time Trends)*. Este método baseia-se no conceito de que as pessoas que demoram mais para responder o questionário se assemelham aos não-respondentes.

Para testar se ocorreu o viés de não-resposta neste trabalho, foi feita uma divisão na amostra em dois grupos de respondentes: os que responderam entre 0 e 5 dias (Tempo de Resposta Pequeno) e os que responderam após 5 dias (Tempo de Resposta Grande). O grupo Tempo de Resposta Pequeno contém 49 respondentes, e o grupo Tempo de Resposta Grande contém 17 respondentes. A partir daí, foi processada uma MANOVA, e o resultado mostrou que não existem diferenças nas médias para os dois grupos (todos os resultados encontram-se detalhados no Apêndice 6). Portanto, rejeita-se a hipótese de que haja viés de não-resposta na amostra utilizada.

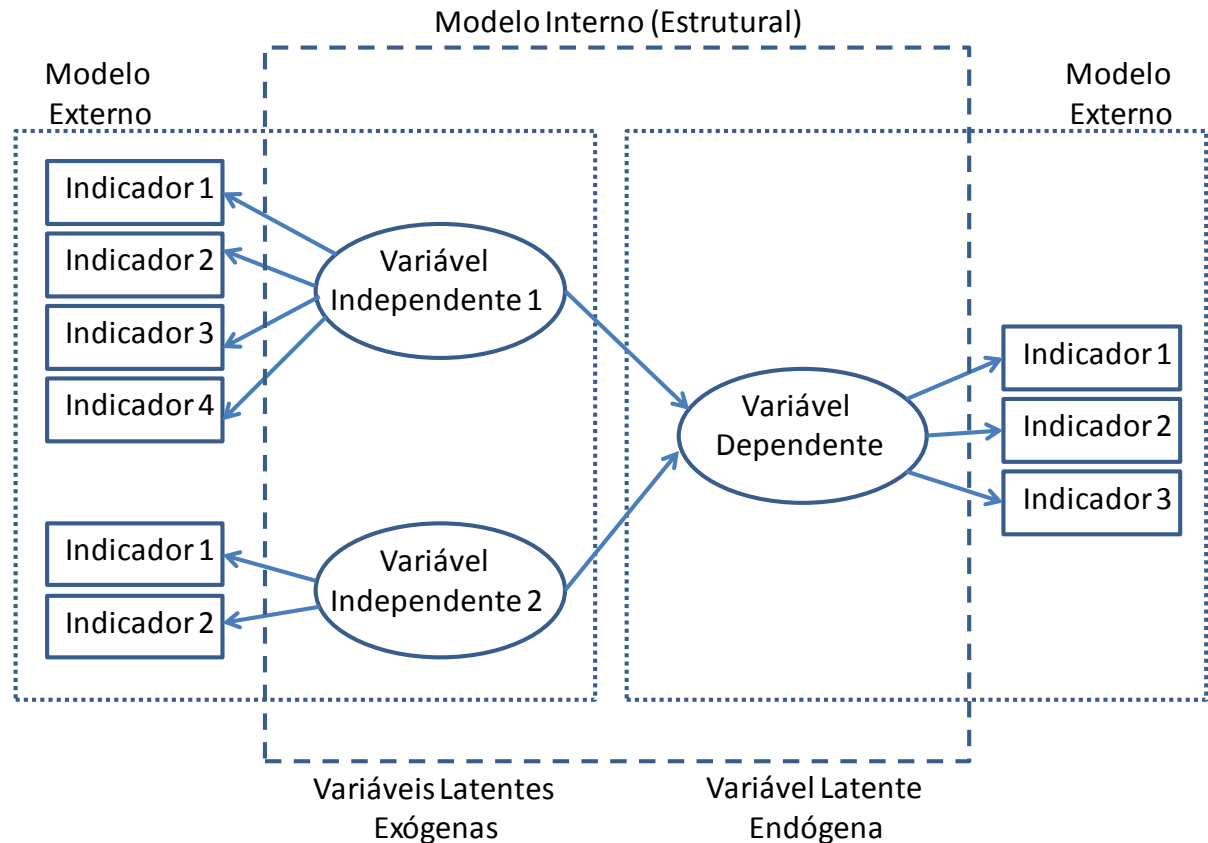
5.3. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS ATRAVÉS DE MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS

Com o objetivo de validar as hipóteses apresentadas neste trabalho, optou-se pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*). As equações estruturais vêm sendo muito utilizadas na área de Marketing e Negócios, devido à capacidade de trabalhar com variáveis latentes não observáveis, difíceis de serem medidas (GEFEN; STRAUB, 2005; WONG, 2013). “Comparada com a técnica de regressões lineares, que analisa somente uma

camada de conexões entre variáveis independentes e dependentes ao mesmo tempo, a técnica de equações estruturais permite uma modelagem simultânea de associações entre múltiplas variáveis independentes e dependentes” (HAENLEIN; KAPLAN, 2004, p.285, tradução nossa).

De acordo com Wong (2013), as equações estruturais podem utilizar quatro abordagens distintas: (i) Baseada em Covariância (*Covariance-Based SEM*) através de softwares como AMOS e LISREL, (ii) Mínimos Quadrados Parciais, que foca na análise das variâncias, (iii) Análise de Componentes Estruturados Generalizados (GSCA), e (iv) Modelagem Relacional Estrutural Universal Não-Linear (NEUSREL). Nesta dissertação foi escolhida a abordagem através de Mínimos Quadrados Parciais, por apresentar características mais aderentes ao tipo de pesquisa proposta e à base de dados disponível, tais como: habilidade de trabalhar com amostras pequenas, capacidade de produzir bons resultados mesmo nos casos em que a distribuição dos dados não é normal e possibilidade de trabalhar com escalas formativas e reflexivas (HAENLEIN; KAPLAN, 2004; WONG, 2013).

Figura 3: Equações Estruturais – Principais Elementos



Fonte: adaptado de Wong (2013)

Os principais elementos que compõem um modelo de equações estruturais estão representados na Figura 3:

- (i) Modelo Interno (ou Modelo Estrutural): define as relações entre as variáveis latentes dependentes e independentes;
- (ii) Modelo Externo (ou Modelo de Medição): define as relações entre as variáveis latentes e seus indicadores observados;
- (iii) Variáveis Exógenas: as setas sempre saem delas (nunca apontam para elas);
- (iv) Variáveis Endógenas: possuem pelo menos uma seta apontada para elas, representando o efeito causado por outras variáveis;
- (v) Variáveis Latentes: não podem ser observadas diretamente.

Para operacionalizar a técnica, foi utilizado o software estatístico SmartPLS, desenvolvido por Ringle, Wende e Will (2005) em Hamburgo, Alemanha. Trata-se de um software que tem sido muito utilizado desde o seu lançamento, não somente por ser gratuito para acadêmicos e pesquisadores, mas também pela sua interface gráfica extremamente amigável e pelos relatórios avançados que é capaz de gerar (WONG, 2013).

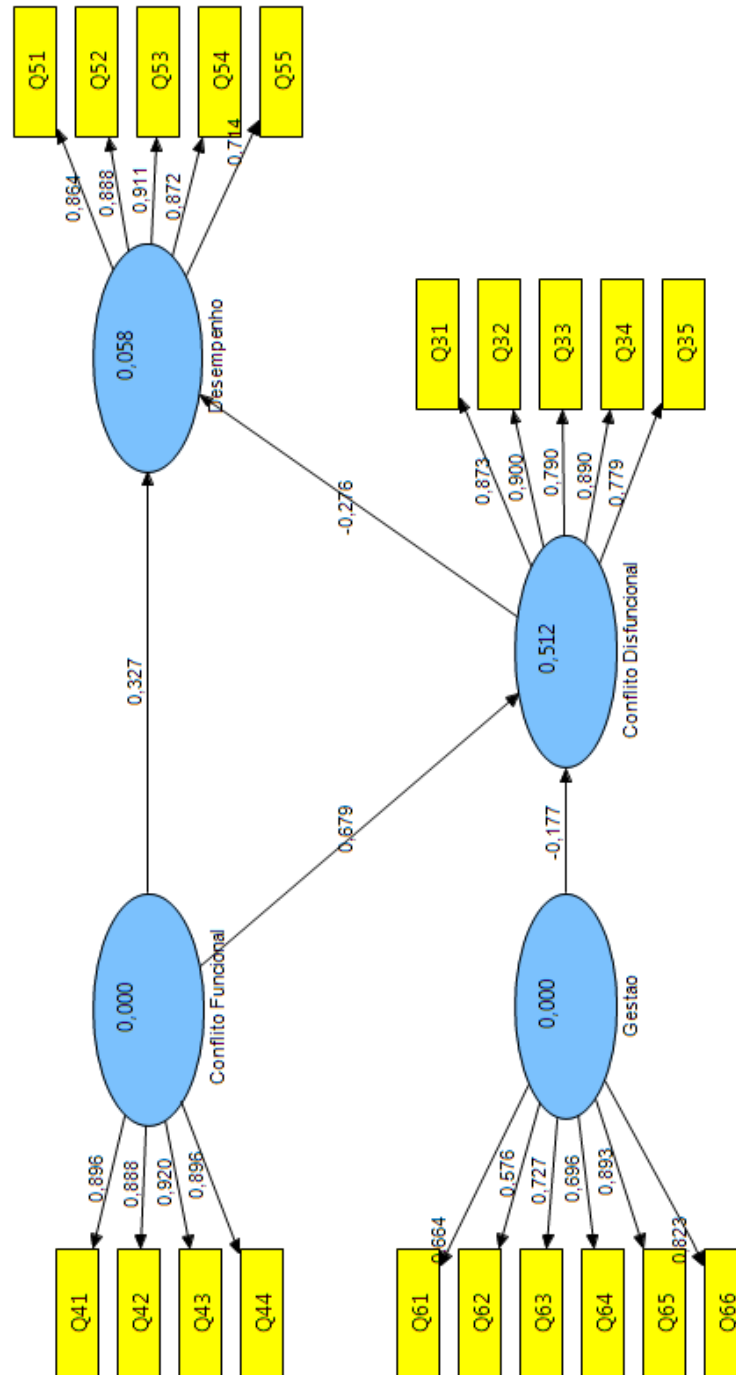
De acordo com o Modelo Teórico e Hipóteses propostos no item 3 deste trabalho, a modelagem das equações estruturais resultou no diagrama mostrado na Figura 4 (*Path Diagram*). Neste diagrama, dois tipos de números podem ser identificados (WONG, 2013):

- (i) Números dentro dos círculos: representam quanto da variância daquela variável latente está sendo explicada pelas outras variáveis latentes
- (ii) Números nas setas: são chamados de *path coefficients*, e indicam quão forte é o efeito de uma variável na outra variável. Quanto maior o *path coefficient*, maior sua importância estatística relativa.

De acordo com Wong (2013), a análise de um modelo de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais deve incluir os seguintes tópicos:

- Explicação da variância das variáveis endógenas;
- Peso e Significância dos coeficientes do Modelo Interno (*path coefficients*);
- Peso e Significância dos coeficientes do Modelo Externo;
- Confiabilidade dos Indicadores;
- Confiabilidade da Consistência Interna;

Figura 4 – Path Diagram - Modelo Teórico



- Validade Convergente
- Validade Discriminante
- Verificação da significância do Modelo Estrutural através do *Bootstrapping*
- Critério de Parada
- *Cross-validated Redundancy measures*

5.3.1. EXPLICAÇÃO DA VARIÂNCIA DAS VARIÁVEIS ENDÓGENAS

Observa-se na Figura 4 que 51,2% da variância da variável latente endógena Conflito Disfuncional está sendo explicada pelas variáveis latentes Conflito Funcional e Gestão. Segundo Wong (2013) em pesquisas de Marketing esse coeficiente de 51,2% pode ser considerado de moderado para bom.

Já com relação à outra variável latente endógena do modelo, Desempenho, apenas 5,8% de sua variância é explicada pelas variáveis Conflito Funcional e Conflito Disfuncional, o que é considerado um coeficiente baixo. Esse valor pequeno pode indicar que existem outras variáveis que afetam o Desempenho, e que não foram consideradas no Modelo Teórico.

5.3.2. PESO E SIGNIFICÂNCIA DOS COEFICIENTES DO MODELO INTERNO (PATH COEFFICIENTS)

Observando novamente a Figura 4, conclui-se que a variável que provoca o efeito mais forte no Desempenho é o Conflito Funcional (0,327 – sinal positivo conforme previsto na literatura e na Hipótese 1 deste trabalho), seguida pela variável Conflito Disfuncional (-0,276 – sinal negativo conforme previsto na literatura e na Hipótese 2 desta dissertação).

Com relação à variável Conflito Disfuncional, a variável que produz um efeito mais forte neste construto é o Conflito Funcional (0,679 – sinal positivo conforme previsto na literatura e na Hipótese 3 deste trabalho), seguida pela variável Gestão do Conflito (-0,177 – sinal negativo conforme previsto na literatura e na Hipótese 4 desta dissertação).

Com relação à significância dos coeficientes do Modelo Interno, através do *Path Diagram* mostrado na Figura 4 pode-se obter uma estimativa aproximada. De acordo com Wong (2013), os *path coefficients* devem apresentar um peso maior que 0,2 para demonstrar sua significância. Através desta estimativa aproximada, somente a variável Gestão não seria significativa, pois possui um *path coefficient* de -0,177 (menor do que 0,2 em módulo). No

entanto, um método mais preciso de cálculo da significância, utilizando a estatística-T, será demonstrado no item 5.3.7 deste documento.

Através das medidas deste item do trabalho, pode-se afirmar que os sinais das quatro hipóteses propostas estão em linha com o esperado, e que as variáveis são significantes (com exceção da variável Gestão).

5.3.3. PESO DOS COEFICIENTES DO MODELO EXTERNO (*OUTER MODEL LOADINGS*)

Os pesos dos coeficientes do Modelo Externo estão sumarizados na Tabela 7, coluna *Loadings*. Essa medida representa a correlação entre as variáveis latentes e seus respectivos indicadores, e também podem ser visualizados no *Path Diagram* da Figura 4. De acordo com

Tabela 7 - Sumário das medidas - PLS

Variável Latente	Indicador	<i>Loadings</i>	<i>Loadings</i> ²	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>	<i>AVE</i> ^{1/2}
Conflito Disfuncional	Q31	0,8729	0,7620	0,9272	0,7190	0,8479
	Q32	0,9000	0,8100			
	Q33	0,7896	0,6235			
	Q34	0,8904	0,7928			
	Q35	0,7789	0,6067			
Conflito Funcional	Q41	0,8958	0,8025	0,9446	0,8099	0,8999
	Q42	0,8883	0,7891			
	Q43	0,9196	0,8457			
	Q44	0,8957	0,8023			
Desempenho	Q51	0,8642	0,7468	0,9298	0,7272	0,8527
	Q52	0,8880	0,7885			
	Q53	0,9110	0,8299			
	Q54	0,8720	0,7604			
	Q55	0,7143	0,5102			
Gestão	Q61	0,6641	0,4410	0,8749	0,5432	0,7370
	Q62	0,5758	0,3315			
	Q63	0,7268	0,5282			
	Q64	0,6956	0,4839			
	Q65	0,8932	0,7978			
	Q66	0,8225	0,6765			

Hulland (1999), esta é uma importante medida da adequação do modelo. Segundo este autor, uma regra de bolso para determinar a consistência do modelo é verificar se esta medida está acima de 0,7, o que implica que existe mais variância entre o construto e seus indicadores do que variância no erro. Observa-se que existe uma forte correlação (acima de 0,7) entre as variáveis latentes e a grande maioria de seus indicadores no modelo proposto, o que colabora para atestar a qualidade do Modelo Teórico desta dissertação.

5.3.4. CONFIABILIDADE DOS INDICADORES

De acordo com Hulland (1999) a Confiabilidade dos Indicadores (*Indicators Reliability*) é obtida elevando-se ao quadrado os pesos dos coeficientes do Modelo Externo (*Outer Loadings*). O resultado ótimo é considerado quando esta medida ficar acima de 0,70. No entanto, valores acima de 0,40 são considerados aceitáveis.

Os resultados podem ser encontrados na Tabela 7, coluna *Loadings*². Nota-se que todas as medidas estão acima do valor aceitável (0,40) e a maioria delas se encontram acima do valor ótimo (0,70). Desta forma, pode-se afirmar que a medida de Confiabilidade dos Indicadores do Modelo Teórico estudado está dentro do esperado.

5.3.5. CONFIABILIDADE DA CONSISTÊNCIA INTERNA

De acordo com Wong (2013), o Alfa de Cronbach, muito usado em Ciências Sociais, pode resultar em valores muito conservadores quando se utiliza Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais. Por esta razão, este autor sugere uma medida alternativa para a Confiabilidade da Consistência Interna, através do Índice de Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*). De acordo com Bagozzi e Yi (1988), o valor ótimo deste parâmetro deve ser igual ou maior do que 0,7, mas medidas acima de 0,6 podem ser consideradas satisfatórias.

Os valores de Confiabilidade Composta para as variáveis do modelo estudado podem ser encontrados na Tabela 7, coluna *Composite Reliability*. Pode-se afirmar que o modelo estudado se comporta de maneira adequada no que diz respeito a este índice, pois todas as medidas estão acima de 0,7.

5.3.6. VALIDADE CONVERGENTE E VALIDADE DISCRIMINANTE

As medidas de Validade Convergente e Validade Discriminante estão entre as mais importantes de serem verificadas ao se utilizar Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais (GEFEN; STRAUB, 2005; HULLAND, 1999). Segundo estes autores, esses dois parâmetros capturam alguns dos aspectos de qualidade do ajuste (*goodness of fit*) do modelo testado. “A Validade Convergente indica se cada item de medida se correlaciona fortemente com seu construto teórico, enquanto que a Validade Discriminante indica se cada item de medida se correlaciona de maneira fraca com todos os outros construtos do modelo, exceto com aquele ao qual ele está associado” (GEFEN; STRAUB, 2005, p.92, tradução nossa).

De acordo com Hulland (1999), quando vários indicadores são utilizados para capturar um único construto, é importante estar atento não apenas com a confiabilidade individual de cada indicador, mas também verificar se estes indicadores produzem uma medida adequada de Validade Convergente. A Validade Convergente do modelo é verificada através do parâmetro AVE (*Average Variance Extracted*). Segundo Bagozzi e Yi (1988), o valor do AVE deve ser igual ou maior a 0,5 para cada variável latente. Os valores de Validade Convergente obtidos para o modelo estudado são mostrados na Tabela 7, coluna AVE. Como todas as medidas encontram-se acima do valor mínimo 0,5, pode ser atestada a Validade Convergente do modelo proposto, ou seja, os itens de medida se correlacionam fortemente com seu construto teórico.

Com relação à Validade Discriminante, ela funciona como um importante complemento para a Validade Convergente (HULLAND, 1999). A Validade Discriminante do modelo estudado será testada utilizando-se o critério de Fornell e Larcker (1981). De acordo com estes autores, se a raiz quadrada do valor AVE para uma variável latente for maior do que a correlação existente entre esta variável e as demais variáveis latentes do modelo, a Validade Discriminante estará confirmada.

A raiz quadrada do valor AVE de cada construto está mostrada na Tabela 7, coluna AVE^{1/2}. O valor das correlações entre as variáveis latentes pode ser encontrado na Tabela 8. Para facilitar a visualização dos resultados, os valores de AVE^{1/2} foram inseridos na diagonal principal da tabela de correlações (células em amarelo). Por exemplo, para o Conflito Disfuncional, pode-se verificar pela Tabela 8 que o AVE^{1/2} (0,8479) é maior do que a correlação entre o Conflito Disfuncional e as demais variáveis (0,6937, -0,0492 e -0,2319). A mesma verificação pode ser

Tabela 8: Verificação da Validade Discriminante

Variáveis	Conflito Disfuncional	Conflito Funcional	Desempenho	Gestao
Conflito Disfuncional	0,8479 (*)	----	----	----
Conflito Funcional	0,6937	0,8999 (*)	----	----
Desempenho	-0,0492	0,1357	0,8527 (*)	----
Gestao	-0,2319	-0,0805	0,2309	0,7370 (*)

(*) AVE^{1/2}

feita para as demais variáveis, e desta forma atesta-se a Validade Discriminante do modelo estudado. Em outras palavras, os itens de medida apresentam uma baixa correlação com todos os outros construtos do modelo, exceto com aquele ao qual eles estão associados.

5.3.7. VERIFICAÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DO MODELO ESTRUTURAL ATRAVÉS DO *BOOTSTRAPPING*

No item 5.3.2 deste documento foi feita uma verificação visual aproximada, através do *path diagram*, da significância dos coeficientes do Modelo Interno. Mas o software SmartPLS possui um procedimento mais preciso para cálculo da significância dos coeficientes, tanto do Modelo Interno como do Modelo Externo. Este procedimento é chamado de *Bootstrapping*, e utiliza a estatística T para determinação da significância de cada parâmetro. Os resultados do teste de significância para o Modelo Interno podem ser encontrados na Tabela 9.

Tabela 9: Significância do Modelo Interno

<i>Path</i>	<i>Hipótese</i>	Coeficiente (O)	Erro Padrão (STERR)	Estatística T (O/STERR)
Conflito Funcional -> Desempenho	H1	0,3274 **	0,1407	2,3278
Conflito Disfuncional -> Desempenho	H2	-0,2764 *	0,1444	1,9141
Conflito Funcional -> Conflito Disfuncional	H3	0,6794 ***	0,1111	6,1148
Gestao -> Conflito Disfuncional	H4	-0,1772 **	0,0872	2,0323

† p>0,10; * p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Observa-se que, conforme esperado, o Conflito Funcional exerce um efeito positivo e significativo ($p < 0,05$) no Desempenho. Este resultado confirma os resultados obtidos por Amason (1996), Chang e Gotcher (2010), Simons e Peterson (2000), Menon, Bharadwaj e Howell (1996), Amason e Sapienza (1997) e Jehn (1995), e indica que o aumento do Conflito Funcional provoca um aumento direto no Desempenho, dando suporte à Hipótese 1.

Já o Conflito Disfuncional provoca um efeito negativo e significativo ($p < 0,10$) no Desempenho. Conforme visto na Revisão de Literatura, existe consenso entre os autores a respeito da associação negativa entre o Conflito Disfuncional e o Desempenho (AMASON, 1996; CHANG; GOTCHER, 2010; ROSE ET AL, 2007; ROSE; SHOHAM, 2004; SIMONS; PETERSON, 2000; MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996; AMASON; SAPIENZA, 1997; JEHN, 1995). Esta associação negativa também foi observada neste trabalho, o que mostra que quanto maior o Conflito Disfuncional, menor o Desempenho. Este resultado comprova a Hipótese 2.

O Conflito Funcional possui uma associação positiva e altamente significativa ($p < 0,01$) com o Conflito Disfuncional. Este resultado vai ao encontro do observado nos estudos de Amason (1996), Rose e Shoham (2004), Rahim (2002), Amason e Sapienza (1997), Simons e Peterson (2000) e Rose et al (2007), e indica que o Conflito Funcional pode indesejadamente criar ou acentuar o Conflito Disfuncional, a medida em que aumenta de proporção (*Efeito de Transbordo*), prejudicando indiretamente o Desempenho da revenda. Desta forma, obtém-se confirmação para a Hipótese 3.

Por fim, a Gestão do Conflito exerce um efeito negativo e significativo ($p < 0,05$) no Conflito Disfuncional. Isto indica que quanto melhores as ferramentas de Gestão do Conflito utilizadas, menor a incidência do Conflito Disfuncional. Ao colaborar para a diminuição do Conflito Disfuncional, a Gestão do Conflito atua em prol do Desempenho da revenda. Este resultado dá suporte e confirma a Hipótese 4 deste trabalho. Desta forma, conclui-se que todos os coeficientes obtidos possuem o sinal esperado e são significantes, o que confirma as quatro hipóteses apresentadas no Modelo Teórico desta dissertação.

A significância dos coeficientes do Modelo Externo também pode ser verificada pelo procedimento de *Bootstrapping*. Os resultados podem ser encontrados na Tabela 10. Observa-se que todos os coeficientes do Modelo Externo são altamente significantes ($p < 0,01$ e $p < 0,05$).

5.3.8. CRITÉRIO DE PARADA

De acordo com Wong (2013), o software estatístico SmartPLS finaliza a estimação quando o número máximo de iterações estipulado no software for atingido, ou então quando o algoritmo atingir a convergência por si só. Desta forma conclui-se que quanto menor o número de iterações necessárias para que a convergência seja conseguida, melhor o modelo desenhado. O *Path Diagram* elaborado neste trabalho necessitou de apenas sete iterações para convergir (muito menos que o número máximo de 300 iterações estipulado no software), dando sinais da qualidade do modelo. O detalhamento completo de todas as iterações realizadas pelo software para cada variável do modelo pode ser visto no Apêndice 7.

Tabela 10: Significância do Modelo Externo

Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Q31 <- Conflito Disfuncional	0,8729 ***	0,8695	0,0478	18,2578
Q32 <- Conflito Disfuncional	0,9 ***	0,8985	0,0291	30,8749
Q33 <- Conflito Disfuncional	0,7896 ***	0,7857	0,1085	7,2776
Q34 <- Conflito Disfuncional	0,8904 ***	0,8910	0,0347	25,6656
Q35 <- Conflito Disfuncional	0,7789 ***	0,7847	0,0678	11,4926
Q41 <- Conflito Funcional	0,8958 ***	0,8909	0,0368	24,3222
Q42 <- Conflito Funcional	0,8883 ***	0,8840	0,0400	22,2304
Q43 <- Conflito Funcional	0,9196 ***	0,9192	0,0205	44,8352
Q44 <- Conflito Funcional	0,8957 ***	0,8901	0,0390	22,9868
Q51 <- Desempenho	0,8642 ***	0,8382	0,1081	7,9952
Q52 <- Desempenho	0,888 ***	0,8478	0,1230	7,2215
Q53 <- Desempenho	0,911 ***	0,8710	0,1177	7,7387
Q54 <- Desempenho	0,872 ***	0,8307	0,1400	6,2276
Q55 <- Desempenho	0,7143 ***	0,7009	0,1544	4,6268
Q61 <- Gestao	0,6641 ***	0,6446	0,2307	2,8791
Q62 <- Gestao	0,5758 **	0,6299	0,2418	2,3815
Q63 <- Gestao	0,7268 ***	0,6806	0,2362	3,0771
Q64 <- Gestao	0,6956 ***	0,6626	0,2366	2,9397
Q65 <- Gestao	0,8932 ***	0,6857	0,2543	3,5131
Q66 <- Gestao	0,8225 ***	0,6407	0,2425	3,3917

† p>0,10; * p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

5.3.9. CROSS-VALIDATED REDUNDANCY MEASURES

Segundo Wong (2013), é importante determinar a relevância preditiva do Modelo Interno, através do parâmetro Q^2 (*Stone-Geisser's values* ou *Cross-validated redundancy measures*). Esta medida indica a relevância da predição que as variáveis exógenas do modelo exercem sobre as variáveis endógenas. De acordo com este autor, valores de Q^2 iguais ou maiores a 0,35 indicam uma relevância preditiva alta. Os valores de Q^2 obtidos para o Modelo Teórico deste trabalho foram: Conflito Funcional – 0,654, Conflito Disfuncional – 0,355 e Gestão – 0,333, confirmando a boa capacidade de predição do modelo testado.

5.3.10. TESTES DE ROBUSTEZ E MULTICOLINEARIDADE

Com o objetivo de testar a robustez do método estatístico utilizado (PLS-SEM), o modelo teórico foi desmembrado em duas regressões lineares múltiplas: a Regressão 1, cuja variável dependente é o Desempenho, e a Regressão 2, cuja variável dependente é o Conflito Disfuncional. Foi utilizado o software estatístico STATA para rodar as regressões, e os resultados sumarizados encontram-se na Tabela 11 (os resultados completos podem ser vistos no Apêndice 8).

Tabela 11: Regressões Lineares

Variáveis Independentes	Hipóteses	Regressão 1	Regressão 2
Conflito Funcional	H1	0,35 (1,74) *	
Conflito Disfuncional	H2	-0,28 (-1,4) †	
Conflito Funcional	H3		0,80 (7,63) ***
Gestão	H4		-0,11 (-1,1) †
R2		0,05	0,48
R2 Ajustado		0,02	0,47
Estatística F		1,56	29,57
Observações		66	66

Nota: A Tabela mostra os coeficientes, com o valor do teste T entre parênteses

† p>0,10; * p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Os modelos finais obtidos para as Regressões 1 e 2 são mostrados abaixo:

Regressão 1: Desempenho = 4,97 + 0,35*ConflitoFuncional – 0,28*Conflito Disfuncional

Regressão 2: Conflito Disfuncional = 2,01+ 0,80*ConflitoFuncional – 0,11*Gestão

Comparando-se o peso e os sinais dos coeficientes obtidos nos dois métodos (PLS-SEM e Regressões Lineares), observa-se que as diferenças de peso dos coeficientes são mínimas e que os sinais esperados se comportam de maneira equivalente nos dois métodos. No entanto, é importante observar que a significância dos valores obtidos com o método de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais é maior do que a significância obtida com o método de Regressões Lineares. Isto ocorre para três das quatro hipóteses apresentadas (H1, H2 e H4), conforme mostra a Tabela 12. Desta forma, conclui-se que o método estatístico escolhido para a realização deste trabalho produz resultados mais confiáveis do que o método alternativo, confirmando a opção realizada pelo método PLS-SEM.

Tabela 12: Teste de Robustez

Path	Hipótese	PLS-SEM		Regressões	
		Coeficiente	Significância	Coeficiente	Significância
Conflito Funcional -> Desempenho	H1	0,33	p < 0,05	0,35	p < 0,10
Conflito Disfuncional -> Desempenho	H2	-0,28	p < 0,10	-0,28	p > 0,10
Conflito Funcional -> Conflito Disfuncional	H3	0,68	p < 0,01	0,80	p < 0,01
Gestao -> Conflito Disfuncional	H4	-0,18	p < 0,05	-0,11	p > 0,10

A fim de verificar se ocorre o efeito de multicolinearidade entre as variáveis independentes utilizadas no Modelo Teórico, os testes *Variance Inflation Factor* (VIF) e *Tolerance Test* foram realizados. Estes testes também foram feitos a partir do software estatístico STATA, uma vez que o SmartPLS não possui ferramentas para este tipo de cálculo. Os resultados obtidos também podem ser vistos no Apêndice 8, e não indicaram presença de multicolinearidade em nenhuma das regressões.

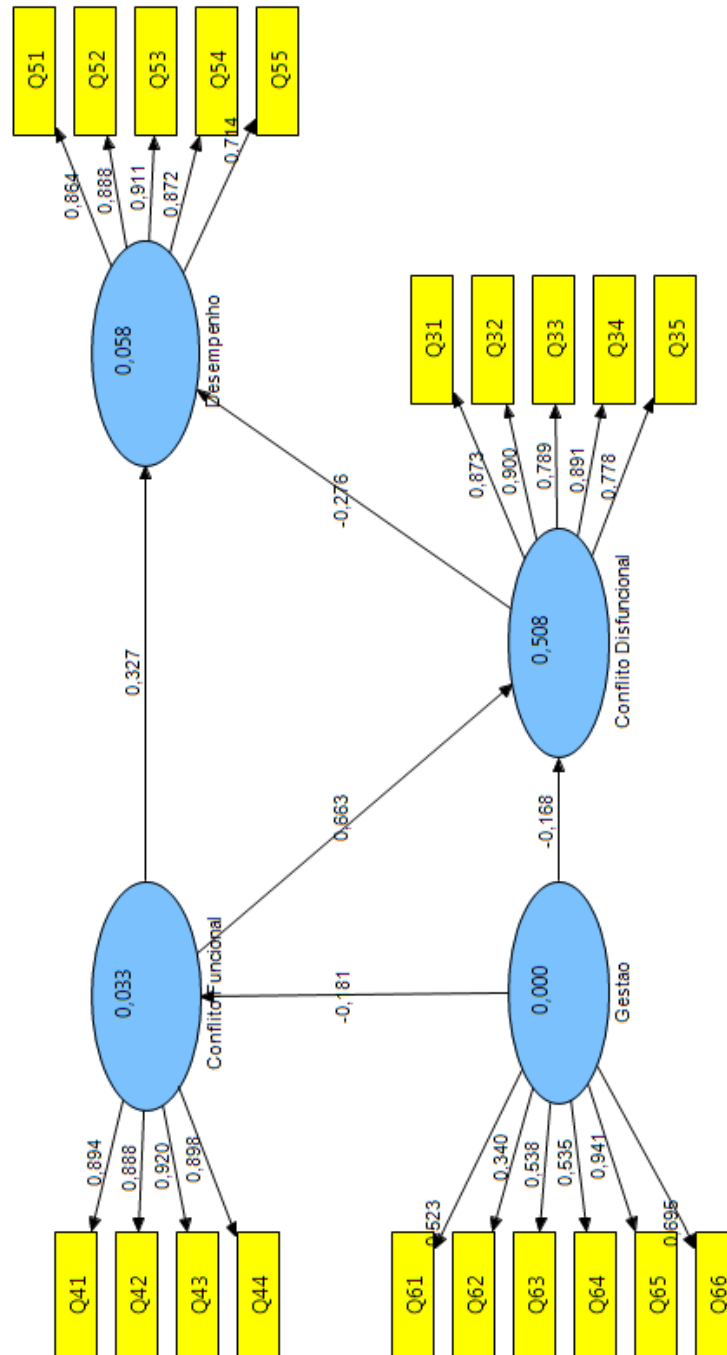
5.3.11. MODELO CONCORRENTE (*COMPETING MODEL*)

Como último passo no intuito de verificar a qualidade do Modelo Teórico deste trabalho, um Modelo Concorrente (*Competing Model*) foi construído e analisado. Tendo como ponto de partida o *path diagram* da Figura 4, e baseando-se na literatura acadêmica, foi inserido um *path* adicional, conectando diretamente as variáveis latentes Gestão e Conflito Funcional. O Modelo Concorrente pode ser visualizado na Figura 5.

Alguns estudiosos defendem a tese de que ambos os tipos de conflito, Funcional e Disfuncional, devem ser gerenciados simultaneamente (AMASON, 1996; AMASON; SAPIENZA, 1977; RAHIM, 2002). Amason e Sapienza (1997) acreditam que a habilidade de gerenciar os dois tipos de conflito é crucial para a manutenção do Desempenho em longo prazo. Rahim (2002) acredita que ambas as formas de conflito devem ser gerenciadas conjuntamente, de modo que os efeitos funcionais sejam valorizados e que os efeitos disfuncionais sejam minimizados, visando à melhoria do Desempenho da relação entre fornecedor e revenda. Amason (1996) sugere que os gerentes devam gerenciar o Conflito Funcional, para que ele não aumente ao ponto de desencadear o Conflito Disfuncional. De posse desses argumentos, será feita uma comparação entre o Modelo Teórico deste trabalho (chamado daqui em diante como “Modelo Principal”) e o Modelo Concorrente, a fim de verificar se a qualidade do modelo é melhorada ao se analisar os efeitos da variável Gestão simultaneamente no Conflito Funcional e Disfuncional. As tabelas com os resultados completos de todas as análises efetuadas podem ser encontradas no Apêndice 9.

Com relação aos coeficientes do Modelo Externo, verifica-se que ambos os modelos (Principal e Concorrente) possuem parâmetros com a mesma ordem de grandeza, exceto para o construto Gestão. Alguns dos coeficientes desse construto diminuíram bastante, como por exemplo o indicador Q62, que caiu de 0,5758 para 0,3403. Ao todo, dos seis indicadores da variável Gestão, somente um não teve seu peso piorado. O mesmo ocorre para a significância desses coeficientes da variável Gestão, em que se observa que quatro, dos seis indicadores, tiveram sua significância piorada no Modelo Concorrente.

Já no que diz respeito à medida de Confiabilidade dos Indicadores (*Loadings*²), que deve ser idealmente maior que 0,7 e pelo menos maior que 0,4, novamente se observa uma piora para o Modelo Concorrente, especialmente no construto Gestão, em que quatro, dos seis indicadores, ficaram aquém do valor mínimo aceitável. Já as medidas de Confiabilidade da Consistência Interna e de Validade Discriminante não tiveram alterações relevantes entre os dois modelos. Com relação à medida da Validade Convergente, extremamente importante para comprovar a

Figura 5 – Modelo Concorrente (*Competing Model*)

qualidade do ajuste do modelo (GEFEN; STRAUB, 2005; HULLAND, 1999), novamente o parâmetro Gestão depõe contra o Modelo Concorrente, uma vez que o parâmetro AVE (*Average Variance Extracted*) ficou abaixo do valor mínimo de 0,5. Portanto, o Modelo Concorrente não atende ao critério mínimo de Validade Convergente, o que indica que sua qualidade de ajuste não está adequada.

Quando se analisa o peso e a significância dos coeficientes do Modelo Interno, através do processo de *Bootstrapping*, verifica-se que o valor da Estatística T no Modelo Concorrente é menor para todos os coeficientes, quando comparado ao Modelo Principal. O peso dos coeficientes praticamente não se altera e o sinal dos coeficientes não muda em ambos os modelos. Para o novo *path* adicionado no Modelo Concorrente (Gestão -> Conflito Funcional), foi obtido um coeficiente negativo, porém não significativo. O sinal negativo poderia sugerir que a Gestão do Conflito diminui os efeitos do Conflito Funcional. No entanto, o sinal correto deste coeficiente é difícil de ser determinado, pois o efeito da Gestão no Conflito Funcional deve ser de controle, ora diminuindo os seus efeitos (quando seu nível estiver alto, para evitar a possibilidade do *Efeito de Transbordo*), ora amplificando seus efeitos (quando seu nível estiver baixo, para melhorar os efeitos positivos do Conflito Funcional no Desempenho).

Finalizando a análise comparativa entre os Modelos Principal e Concorrente, quando se verifica o Critério de Parada pode-se observar que o Modelo Concorrente precisou do dobro de iterações para convergir (14, contra 7 do Modelo Principal). Isto indica que o Modelo Principal, ao convergir mais rapidamente que o Modelo Concorrente, apresenta uma melhor qualidade neste critério.

Pelo exposto acima, conclui-se que o Modelo Principal possui um melhor ajuste do que o Modelo Concorrente, ao analisá-los pelo método de equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais. O *path* adicionado, conectando diretamente os construtos Gestão e Conflito Funcional, mesmo tendo suporte na literatura, fez com que a grande maioria dos parâmetros (especialmente aqueles relacionados à variável Gestão) tivesse seus valores piorados. Portanto, quando estes dois modelos são comparados, a melhor escolha é, sem dúvida, o Modelo Principal, por todas as vantagens demonstradas nas análises acima.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho pretendeu avaliar os desafios que o conflito de canais impõe a uma relação entre fornecedor e revenda, e a importância da Gestão do Conflito visando melhorar o Desempenho da revenda. O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil foi o escolhido para análise. A técnica estatística eleita foi a de Modelagem de Equações Estruturais através de Mínimos Quadrados Parciais, pelos vários benefícios que apresenta em relação a temas e amostras similares aos desta dissertação. De acordo com o conhecimento do autor, não existe nenhum outro estudo similar realizado para este setor da indústria no Brasil.

Os resultados empíricos obtidos estão em linha com a literatura acadêmica. Foi mostrado que o Conflito Funcional tem um efeito direto e positivo no Desempenho da revenda, e que o Conflito Disfuncional tem um efeito negativo no Desempenho da revenda. Contudo, o Conflito Funcional possui uma correlação positiva e forte com o Conflito Disfuncional, o que faz com que o Conflito Funcional tenha um efeito negativo (indireto) no Desempenho da revenda. Foi mostrado também que a Gestão do Conflito exerce um papel importante no Desempenho da revenda, na medida em que diminui os efeitos prejudiciais do Conflito Disfuncional.

Esta dissertação traz implicações práticas importantes. Uma contribuição relevante para a prática gerencial é o entendimento de que o conflito surge em pelo menos duas formas distintas (Funcional e Disfuncional). Existe a forma disfuncional, que é a tradicionalmente abordada e conhecida pelos práticos, que traz consequências ruins para o relacionamento (AMASON, 1996; JEHN, 1995). Contudo, os gerentes devem estar atentos para a forma funcional, que exerce um papel importante como ferramenta de inovação, criatividade e evolução da relação (VAALAND; HAKANSSON, 2003). Comportamentos comuns no dia a dia dos negócios, como diferenças de pontos de vista e opiniões (JEHN; MANNIX, 2001), discussões relacionadas à melhor forma de conduzir um projeto (ANDERSON; NARUS, 1990) e de alcançar um objetivo comum (AMASON, 1996), devem ser encarados pelos gerentes como oportunidades de estimular a inovação e reduzir a acomodação (CHANG; GOTCHER, 2010) e não como um aborrecimento que deve ser eliminado o quanto antes, pois vai atrapalhar a condução dos negócios. Portanto, a noção intuitiva existente no mundo corporativo de que o conflito é sempre disfuncional e prejudicial deve ser abandonada.

Outra implicação importante para a prática gerencial é o alerta para a existência do *Efeito de Transbordo*, segundo o qual o aumento do Conflito Funcional pode criar ou acentuar o Conflito Disfuncional (AMASON, 1996; ROSE; SHOHAM, 2004; AMASON; SAPIENZA,

1997; ROSE ET AL, 2007; RAHIM, 2002; SIMONS; PETERSON, 2000). Este efeito foi provado empiricamente neste trabalho, e mostra aos gerentes que o Conflito Funcional é útil em pequenas doses. Se ele aumentar de intensidade, o que seria bom para o Desempenho da revenda pode se tornar prejudicial. Segundo Amason et al (1995) o problema é que o conflito é difícil de ser controlado. Muitas vezes ele fica concentrado somente nas tarefas, no aspecto profissional, mas em muitas ocasiões ele perde o foco e “escapa” para o aspecto pessoal. Os gerentes dos fornecedores devem valorizar os efeitos positivos do Conflito Funcional, mas evitar que sua intensidade aumente ao ponto de se transformar em Conflito Disfuncional.

A literatura acadêmica salienta que ambas as formas de conflito devem ser gerenciadas conjuntamente, de modo que os efeitos funcionais sejam valorizados e que os efeitos disfuncionais sejam minimizados, visando a melhoria do Desempenho da relação entre fornecedor e revenda (RAHIM, 2002). Esta conclusão é contrária à visão tradicional dos gerentes de que o conflito deve ser sempre evitado a todo custo (MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996). Esta dissertação estudou o efeito direto da Gestão do Conflito no Conflito Disfuncional, provando a associação negativa existente entre estes dois construtos, e constitui uma implicação prática importante deste trabalho. Ao minimizar os efeitos destrutivos do Conflito Disfuncional, o gestor está contribuindo de maneira direta para a melhora no Desempenho. O efeito direto da Gestão do Conflito no Conflito Funcional foi analisado através de um modelo concorrente, e apesar de não ter mostrado resultados significantes, não quer dizer que na prática esta questão deva ser negligenciada. Como já mencionado anteriormente, o Conflito Funcional deve ser mantido em níveis controlados para que o *Efeito de Transdordo* não seja desencadeado, prejudicando desta forma o Desempenho.

Já com relação à contribuição teórica, este é o primeiro trabalho que estuda a associação entre conflito, Desempenho e Gestão do Conflito no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e também o primeiro realizado no Brasil (até onde o autor tem conhecimento). Portanto, a literatura acadêmica disponível se baseia em estudos e resultados obtidos em outras culturas e outros setores da indústria. Esta dissertação pôde mostrar que os resultados preconizados pela literatura se replicam de maneira equivalente num país e num setor que ainda não haviam sido estudados. Trata-se, portanto, de uma importante contribuição para a literatura acadêmica.

7. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Ao final desta dissertação, é importante ressaltar algumas limitações enfrentadas, e também deixar sugestões para trabalhos futuros. Uma limitação deste estudo é o risco de Variância de Método Comum (*Common-Method Variance* ou *Monomethod Bias*), uma vez que todas as variáveis estudadas tiveram origem do mesmo questionário (SIMONS; PETERSON, 2000). Para tentar minimizar este efeito, as questões foram redigidas enfatizando as atitudes dos fornecedores e não as dos respondentes, e buscando impedir que os respondentes soubessem as hipóteses propostas pelo autor. Desta forma, os respondentes foram desencorajados a responder de uma maneira mais socialmente aceitável, e o risco de coleta de dados inverídicos foi atenuado. Ainda assim, é importante que futuras pesquisas busquem dados secundários, especialmente para a variável Desempenho, evitando assim que o próprio respondente seja responsável por informar este dado.

Este trabalho contribui para a literatura por estudar profundamente um setor da indústria (TIC) num único país. No entanto, a utilização dos resultados desta dissertação em outros setores deve ser feita com cuidado. Estudos que se restringem a um único país podem ser afetados por questões culturais peculiares daquela região (ROSE; SHOHAM, 2004), o que pode impedir a generalização dos resultados encontrados. Apesar das conclusões obtidas nesta dissertação terem sido bastante consistentes com relação aos trabalhos realizados em outros países e setores, outras pesquisas, em diferentes culturas e indústrias, colaborariam ainda mais para se verificar a possibilidade de generalização dos resultados.

A amostra utilizada também constitui uma limitação deste trabalho. A amostra coletada (66 fornecedores) é bastante representativa para o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil. No entanto, ela pode ser considerada pequena para a aplicação de certas técnicas de análise, o que reduziu o poder estatístico desta dissertação.

Neste trabalho foram coletadas informações referentes ao ponto de vista do fornecedor, pois o mesmo é o responsável pela definição da estrutura de distribuição, escolha das revendas e gestão das mesmas. No entanto, pesquisas futuras podem incluir também a visão da revenda sobre as mesmas variáveis consideradas nesta dissertação.

Esta dissertação utilizou dados transversais (*Cross-Section*). Desta forma, foram apuradas as medidas de Conflito Funcional e Disfuncional, Gestão do Conflito e Desempenho num determinado instante no tempo. Segundo Jehn e Mannix (2001), o conflito possui uma natureza dinâmica, e varia de acordo com o tempo e o estágio do relacionamento. Portanto,

futuros estudos que acompanhassem o relacionamento entre fornecedor e revenda ao longo do tempo, com dados longitudinais, enriqueceriam os resultados obtidos neste trabalho.

Por fim, segundo Jehn (1995), o surgimento do conflito e suas consequências no Desempenho variam de acordo com a natureza da tarefa executada. Por isso, essa autora separou em seu trabalho os grupos com atividades rotineiras dos grupos com atividades não rotineiras. Nesta dissertação não foi feita esta divisão, uma vez que os fornecedores e revendas estudados executam, na maior parte do tempo, tarefas não rotineiras. Eles trabalham com projetos customizados, de alta complexidade, que a cada dia exigem alternativas e soluções diferentes para atender os clientes. Contudo, futuros estudos que se propuserem a estudar o conflito entre fornecedores e revendas, poderiam incluir este tipo de qualificação de tarefas, a fim de comprovar os argumentos de Jehn (1995).

REFERÊNCIAS

AMASON, Allen C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. **Academy of Management Journal**, v.39, n.1, p.123-148, 1996.

AMASON, Allen C.; SAPIENZA, Harry J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. **Journal of Management**, v.23, n.4, p.495-516, 1997.

AMASON, Allen C. et al. Conflict: An important dimension in successful management teams. **Organizational Dynamics**, v.24, n.2, p.20-35, 1995.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p.42-58, 1990.

ANDERSON, Erin. The salesperson as outside agent or employee: A transaction costs analysis. **Marketing Science**, v.4, n.3, p.234-254, 1985.

ARMSTRONG, J. Scott.; OVERTON, Terry S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, v.14, n.3, p.396-402, 1977.

ARON, Rodrigo. Mercado de Tecnologia da Informação (TI) supera Produto Interno Bruto (PIB) nacional. **Decision Report**, 05 de fevereiro de 2014. Disponível em <http://www.decisionreport.com.br/publicue/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=15784&sid=29>>. Acesso em 14.fev.2014.

ASSAEL, Henry. Constructive role of interorganizational conflict. **Administrative Science Quarterly**, v.14, n.4, p.573-582, 1969.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.16, n.1, p.74-94, 1988.

BAUMEISTER, Roy F. et al. Bad is stronger than good. **Review of General Psychology**, v.5, n.4, p.323-370, 2001.

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Quatitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 229p.

BRETTEL, Malte; ENGELEN, Andreas; MULLER, Thomas. Forward channel integration and performance: An application of transaction cost economics and the misalignment concept. **Journal of Marketing Management**, v.27, n.1-2, p.41-59, 2011.

CADOTTE, E.R.; STERN, L.W. Process model of interorganizational relations in marketing channels. **Research in Marketing Greenwich**, 1979.

CHANG, Kuo-Hsiung; GOTCHER, Donald F. Conflict-coordination learning in marketing channel relationships. The distributor view. **Industrial Marketing Management**, v.39, n.2, p.287-297, 2010.

CRONIN, J.J.; BAKER, T.L. The effects of a distributor's attribution of manufacturer influence on the distributor's perceptions of conflict, performance and satisfaction. **Journal of Marketing Channels**, v.3, n.2, p.83-110, 1993.

DE DREU, Carsten K.W.; WEINGART, Laurie 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.

DUARTE, Margarida; DAVIES, Gary. Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v.32, n.2, p.91-99, 2003.

DUTTA, Shantanu et al. Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts. **Journal of Law, Economics and Organization**, v.11, n.1, p.189-204, 1995.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n.1, p.39-50, 1981.

FRAZIER, Gary L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, p.226-240, 1999.

FRAZIER, Gary L.; GILL, James D.; KALE, Sudhir H. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. **Journal of Marketing**, v. 53, n.1, p.50-69, 1989.

GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v.48, n.3, p.9-29, 1984.

GEFEN, David; STRAUB, Detmar. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p.91-109, 2005.

GHAURI, Pervez; GRONHAUG, Kjell. **Research Methods in Business Studies: a Practical Guide**. Harlow: Prentice Hall, 2005. 257p.

GHOSH, Shikar. Making business sense of the Internet. **Harvard Business Review**, v.76, n.2, p.126-135, 1998.

HAENLEIN, Michael; KAPLAN, Andreas M. A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis. **Understanding Statistics**, v.3, n. 4, p. 283-297, 2004.

HULLAND, John. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v.20, n. 2, p. 195-204, 1999.

IACIT, Setores de Atuação – Tecnologias da Informação e da Comunicação. Disponível em <<http://www.iacit.com.br/setores-de-atuacao/tic.php?tipo=rede>>. Acesso em 14.fev.2014.

JEHN, Karen A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n. 2, p. 256-282, 1995.

JEHN, Karen A.; MANNIX, Elizabeth 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.

JOHN, George; WEITZ, Barton A. Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 4, n. 2, p. 337-355, 1988.

LUSCH, Robert F. Channel conflict: its impact on retailer operating performance. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 2, p. 3-12, 89-90, 1976.

MEHTA, Rajiv; DUBINSKY, Alan J.; ANDERSON, Rolph E. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 5, p. 429-439, 2002.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; HOWELL, Roy. 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. 229-313, 1996.

MORAN, Nuala. Effective approaches to dealing with channel conflict: coexistence is key. **Chemical Week**, v.161, n.45, p.16-17, 1999.

MORIARTY, Rowland T.; MORAN, Ursula. Managing hybrid marketing systems. **Harvard Business Review**, v.68, n.6, p.146-155, 1990.

PALMATIER, Robert W. et al. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: A meta-analysis. **Journal of Marketing**, v.70, n.4, p.136-153, 2006.

RAHIM, M. Afzalur. Toward a theory of managing organizational conflict. **The International Journal of Conflict Management**, v.13, n.3, p.206-235, 2002.

RAHIM, A.; BONOMA, T.V. Managing organizational conflict: a model for diagnosis intervention. **Psychological Reports**, v.44, p.1323-1344, 1979.

RHEE, Byong D.; PARK, Seong Y. Online store as a new direct channel and emerging hybrid channel system. **Marketing Working Paper Series**, p.1-33, 2000.

RINGLE, C.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0**. Hamburg, 2005. Disponível em <www.smartpls.de >. Acesso em 16.mai.2014.

ROSE, Gregory M. et al. Manufacturer perceptions of the consequences of task and emotional conflict within domestic channels of distribution. **Journal of Business Research**, v.60, n.4, p.296-304, 2007.

ROSE, Gregory M.; SHOHAM, Aviv. Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution. **Journal of Business Research**, v.57, n.9, p.942-950, 2004.

ROSENBERG, Larry J.; STERN, Louis W. Toward the analysis of conflict in distribution channels: A descriptive model. **Journal of Marketing**, v.34, n.4, p.40-46, 1970.

ROSENBERG, Larry; STERN, Louis. Conflict Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v.8, n.4, p.437-442, 1971.

ROSENBLOOM, Bert. Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. **Industrial Marketing Management**, v.36, n.1, p.4-9, 2007.

ROSENBLOOM, Bert. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. **Journal of Marketing**, v.37, n.3, p.26-30, 1973.

ROSSON, Philip. J.; FORD, I. David. Manufacturer – overseas distributor relations and export performance. **Journal of International Business Studies**, v.13, n.2, p.57-72, 1982.

ROSSON, Philip. J.; FORD, I. David. Stake, conflict and performance in export marketing channels. **Management International Review**, v.20, n.4, p.31-38, 1980.

SAMAHA, Stephen A.; PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P. Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v.75, n.3, p.99-117, 2011.

SHARMA, Arun; MEHROTRA, Anuj. Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. **Industrial Marketing Management**, v.36, n.1, p.21-28, 2007.

SHOHAM, Aviv et al. International Standardization of Channel Management and its behavioral and performance outcomes. **Journal of International Marketing**, v.16, n.2, p.120-151, 2008.

SIMONS, Tony L.; PETERSON, Randall S. Task Conflict and Relationship Conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. **Journal of Applied Psychology**, v.85, n.1, p.102-111, 2000.

TSAY, Andy A.; AGRAWAL, Narendra. Channel conflict and coordination in the e-commerce age. **Production and Operations Management Society**, v.13, n.1, p.93-110, 2004.

VAALAND, Terje I.; HAKANSSON, Hakan. Exploring interorganizational conflict in complex projects. **Industrial Marketing Management**, v.32, n.2, p.127-138, 2003.

VINHAS, Alberto S.; ANDERSON, Erin. How potential conflict drives channel structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels. **Journal of Marketing Research**, v.42, n.4, p.507-515, 2005.

WEBB, Kevin L. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. **Industrial Marketing Management**, v.31, n.2, p.95-102, 2002.

WEBB, Kevin L.; HOGAN, John E. Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.17, n.5, p.338-356, 2002.

WONG, Ken Kwong-Kay. **Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS**, Marketing Bulletin, n.24, Technical Note 1, 2013. Disponível em <<http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>>. Acesso em 16.mai.2014.

YOO, Weon S.; LEE, Eunhyu. Internet channel entry: A strategic analysis of mixed channel structures. **Marketing Science**, v.30, n.1, p.29-41, 2011.

APÊNDICES

Apêndice 1: Relatório do Pré-Teste

Na sequência estão sumarizadas as principais opiniões e dúvidas colhidas dos respondentes (Respondentes 1, 2 e 3) nas conversas individuais conduzidas após o pré-teste, e também um breve resumo antecipando possíveis tendências de respostas.

Os três respondentes consideraram a redação das perguntas muito bem feita, e relataram não terem tido nenhum tipo de dúvida quanto à formulação das mesmas. A única exceção nesse ponto foi o Respondente 1, que relatou ter ficado em dúvida se as medidas de desempenho da revenda deveriam ser consideradas somente para a filial da revenda no Brasil (uma vez que sua revenda escolhida é uma empresa multinacional, que atua com a empresa em que o Respondente 1 trabalha em outros países também). O Respondente 1 acabou respondendo com base no desempenho da revenda somente no Brasil, o que está em linha com nosso objetivo.

Com relação às perguntas que avaliam o desempenho da revenda (Bloco 5), o Respondente 2 julgou as mesmas um pouco redundantes. Foi explicado a ele que as questões desse questionário foram retiradas, em sua grande maioria, de trabalhos acadêmicos anteriores, e sua consistência já havia sido testada nesses outros trabalhos. Talvez essa opinião seja pela falta de familiaridade do respondente com os artigos acadêmicos, e a necessidade de se fazer várias perguntas para poder fazer a avaliação correta de um construto.

O Respondente 1 ficou preocupado, pois segundo ele, a revenda que responde atualmente pelo maior volume de vendas é aquela com a qual sua empresa tem menos problemas:

“...não sei se minhas respostas serão as melhores para sua pesquisa, pois minha melhor revenda é justamente a que me traz menos problemas...”

Foi explicado a ele que, nesse sentido, não existe resposta boa ou ruim. O que importa é que as respostas representem da melhor maneira o cenário daquela empresa.

Já o Respondente 3 teve uma preocupação oposta à do Respondente 1, pois segundo ele, sua revenda que traz mais faturamento é, curiosamente, a mais problemática:

“...você vai estranhar quando ler minhas respostas, pois não vai acreditar que uma revenda tão problemática possa ser a nossa revenda que mais vende...”

Foi explicado a ele que o trabalho tem justamente este objetivo, de analisar como o conflito, o desempenho, e a gestão do conflito estão (e se estão) relacionados.

Os questionários devolvidos pelos três respondentes foram considerados válidos, corretamente preenchidos. A única ressalva foi o questionário do Respondente 2, o qual esqueceu de preencher o último item do último bloco de questões. Notando se tratar de um esquecimento, durante a conversa telefônica este esquecimento foi relatado a ele, que respondeu verbalmente a questão faltante.

Tendências de Respostas

É importante ressaltar que não é possível fazer uma análise estatística válida com uma amostra tão pequena (apenas três respostas). De qualquer forma, analisando essas três respostas individualmente, e depois em conjunto, é possível vislumbrar algumas tendências:

Para os três respondentes, a revenda selecionada responde por um percentual considerável do total de vendas da empresa (40% para os Respondentes 1 e 3, e 30% para o Respondente 2). Também, nas três respostas, o tempo de relacionamento com a revenda é notável (mais de 9 anos). Isso atende às expectativas deste trabalho de ter em sua base de dados revendas expressivas, que tenham um trabalho com a empresa fornecedora já consolidado há bastante tempo. E, além disso, que para cada empresa pesquisada, a revenda escolhida seja a mais representativa em termos de relacionamento.

Conforme antecipado nas conversas telefônicas, a revenda referente ao Respondente 3 apresenta um maior nível de conflito em todos os itens, tanto para o Conflito Disfuncional como para o Conflito Funcional (Blocos 3 e 4 do questionário, respectivamente), quando comparada às revendas dos Respondentes 1 e 2. Essa constatação é confirmada na questão Q26 (Bloco 2), onde o Respondente 3 tende a concordar mais fortemente que a revenda traz muitos problemas para sua empresa, em comparação aos Respondentes 1 e 2. Provavelmente por este motivo, o Respondente 3 afirma na questão Q25 (Bloco 2) que seu número de interações por semana com a revenda é acima de 50 vezes, enquanto que para os Respondentes 1 e 2 este número está entre 1 a 3 vezes. Estas respostas poderiam indicar que mais conflito requer mais gestão?

Com relação aos problemas mais recorrentes trazidos pelas revendas para os fornecedores, o item “Discordância da revenda selecionada com relação ao posicionamento dos produtos/serviços no mercado” foi o único votado pelos três respondentes, o que pode indicar que será o mais assinalado pelo total de respondentes.

Outra observação interessante, retirada do Bloco 5 do questionário (Desempenho da Revenda), diz respeito à associação entre Conflito e Desempenho. Mesmo o Respondente 3 indicando uma quantidade maior de conflito (tanto funcional como disfuncional) em comparação aos Respondentes 1 e 2, o desempenho das revendas dos três respondentes é alto e está aparentemente no mesmo nível (repetindo, apenas observando as respostas, sem fazer nenhuma análise estatística). Isto poderia indicar que conflito e desempenho não estão associados?

Finalmente, ao observarmos conjuntamente as respostas dos três respondentes para o Bloco 6 (Gestão do Relacionamento), nota-se que o Respondente 3 indicou em todos os itens que o envolvimento de sua empresa com a Gestão do Conflito é menor do que a empresa dos Respondentes 1 e 2. Isto poderia indicar que a empresa do Respondente 3, por negligenciar esta questão, deixaria o relacionamento com sua(s) revenda(s) mais vulnerável ao conflito? Espera-se responder as questões acima quando a base de dados estiver completa, e desta forma contribuir para o avanço das pesquisas e das práticas gerenciais desta área.

Apêndice 2: Questionário

Apresentação e Instruções

Prezado(a) Amigo(a),

Esta pesquisa faz parte de minha tese de final de curso no Mestrado Profissional em Administração do INSPER. O objetivo é estudar os problemas de relacionamento entre fabricantes e revendas, e como isto pode afetar o desempenho das mesmas.

Solicito sua atenção para o preenchimento deste questionário, que não levará mais do que 10 minutos. Existem 6 blocos de perguntas (1 bloco por página). Inicie e termine o questionário sem interrupção e responda aquilo que reflete sua realidade. As perguntas possuem nuances importantes que a pesquisa precisa capturar. Solicito que as respostas sejam preenchidas de maneira cuidadosa. Quando terminar, não esqueça de apertar o botão “Concluído” para que suas respostas sejam enviadas.

O sigilo dos nomes dos respondentes e das empresas participantes será preservado, e os resultados serão apresentados de maneira consolidada, e nunca individualmente para cada empresa. Ainda assim, ressalto que não é obrigatório informar seu nome e o de sua empresa.

Quando o trabalho estiver concluído, você receberá um relatório com o resumo das principais conclusões.

Em caso de dúvidas, por favor entre em contato comigo pelo celular (11) 99587-3736 ou pelo email dvsbc@hotmail.com.

Conto com sua participação nesta pesquisa. Muito obrigado!

Abraços,

Denys Vojnovskis.

Bloco 1 – Identificação do Respondente

Q11. Nome: _____

Q12. Empresa Atual: _____

Q13. Idade: _____

Q14. Tempo de trabalho nesta empresa:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> Entre 9 e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos | <input type="checkbox"/> Entre 10 e 12 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 2 e 3 anos | <input type="checkbox"/> Entre 12 e 14 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 e 4 anos | <input type="checkbox"/> Entre 14 e 16 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 4 e 5 anos | <input type="checkbox"/> Entre 16 e 18 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 e 6 anos | <input type="checkbox"/> Entre 18 e 20 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 e 7 anos | <input type="checkbox"/> Entre 20 e 25 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 7 e 8 anos | <input type="checkbox"/> Entre 25 e 30 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 8 e 9 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 30 anos |

Q15. Tempo de carreira neste setor:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> Entre 9 e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos | <input type="checkbox"/> Entre 10 e 12 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 2 e 3 anos | <input type="checkbox"/> Entre 12 e 14 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 e 4 anos | <input type="checkbox"/> Entre 14 e 16 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 4 e 5 anos | <input type="checkbox"/> Entre 16 e 18 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 e 6 anos | <input type="checkbox"/> Entre 18 e 20 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 e 7 anos | <input type="checkbox"/> Entre 20 e 25 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 7 e 8 anos | <input type="checkbox"/> Entre 25 e 30 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 8 e 9 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 30 anos |

Q16. Qual o percentual de vendas da sua empresa que é realizado por meio de revendas (%)?

Bloco 2 – Identificação da Revenda

Por favor responda todas as questões a seguir baseado no relacionamento de sua empresa com uma única revenda (aquela revenda que atualmente responde pelo maior volume de vendas dentro da estrutura de distribuição da sua empresa no Brasil). Caso esta revenda também atue com sua empresa em outros países, por favor considere somente os números e informações referentes à operação no Brasil.

Q21. Qual o percentual das vendas de sua empresa que é realizado por esta revenda em particular? (%) _____

Q22. Qual o tempo de relacionamento de sua empresa com esta revenda? (anos)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> Entre 9 e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos | <input type="checkbox"/> Entre 10 e 12 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 2 e 3 anos | <input type="checkbox"/> Entre 12 e 14 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 e 4 anos | <input type="checkbox"/> Entre 14 e 16 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 4 e 5 anos | <input type="checkbox"/> Entre 16 e 18 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 e 6 anos | <input type="checkbox"/> Entre 18 e 20 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 e 7 anos | <input type="checkbox"/> Entre 20 e 25 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 7 e 8 anos | <input type="checkbox"/> Entre 25 e 30 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 8 e 9 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 30 anos |

Q23. Qual das descrições abaixo melhor classifica esta revenda?

- EXCLUSIVA (esta revenda é exclusiva da sua empresa, ou seja, não revende produtos/serviços de nenhuma outra marca, seja de um concorrente direto ou não)
- SELETIVA (esta revenda trabalha com algumas marcas que complementam a oferta de sua empresa, mas não com empresas concorrentes)
- INTENSIVA (esta revenda representa diversas marcas, inclusive marcas concorrentes à sua empresa)

Q24. Qual o crescimento percentual (em termos de volume de vendas) desta revenda nos últimos 2 anos? (%) _____

Q25. Quantas vezes por semana, em média, você interage com esta revenda (incluindo contatos por email, telefone, chat, pessoalmente, etc)?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nenhuma | <input type="checkbox"/> De 16 a 20 vezes |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 3 vezes | <input type="checkbox"/> De 21 a 25 vezes |
| <input type="checkbox"/> De 4 a 6 vezes | <input type="checkbox"/> De 26 a 30 vezes |
| <input type="checkbox"/> De 7 a 9 vezes | <input type="checkbox"/> De 31 a 40 vezes |
| <input type="checkbox"/> De 10 a 12 vezes | <input type="checkbox"/> De 41 a 50 vezes |
| <input type="checkbox"/> De 13 a 15 vezes | <input type="checkbox"/> Mais de 50 vezes |

Q26. "A revenda selecionada traz muitos problemas para a sua empresa". Como você avalia esta afirmação, de acordo com a escala abaixo?

Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Q27. Com relação à questão anterior, por favor cite os 3 problemas mais recorrentes:

- Dificuldades de Comunicação com a revenda selecionada
- Dificuldades de Relacionamento com os funcionários da revenda selecionada
- Discordâncias com relação ao preço (de venda para a revenda selecionada e de venda ao cliente final)
- Discordância com relação ao mercado onde a revenda selecionada pode atuar (no caso de haver segmentação geográfica, de setores na indústria, entre outros)
- Reclamações da revenda selecionada com relação às outras revendas que atuam com sua empresa
- Discordância da revenda selecionada com relação ao posicionamento dos produtos / serviços de sua empresa no mercado
- Reclamações da revenda selecionada com relação a outros departamentos de sua empresa (engenharia, financeiro, legal, entre outros)
- Outros (exemplifique)

Bloco 3 – Relacionamento com a Revenda (parte 1/2)

Por favor, continue respondendo todas as questões a seguir baseado no relacionamento de sua empresa com a revenda selecionada no bloco anterior (aquela revenda que atualmente responde pelo maior volume de vendas dentro da estrutura de distribuição da sua empresa)

Por favor, avalie as 5 afirmações a seguir de acordo com a escala proposta:

Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Q31. Existe uma grande irritação no relacionamento entre você ou outras pessoas da sua empresa e a revenda selecionada.

Q32. Existe muito atrito pessoal no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada.

Q33. Existe muita hostilidade no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada.

Q34. Existe muita tensão no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada.

Q35. Existe muito ressentimento no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada.

Bloco 4 - Relacionamento com a Revenda (parte 2/2)

Por favor, continue respondendo as questões seguintes tendo em mente a mesma revenda selecionada nos blocos anteriores.

Por favor avalie as quatro afirmações seguintes de acordo com a escala proposta:

Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Q41. Existem muitas divergências, devido a idéias conflitantes, no relacionamento entre você e as pessoas da sua empresa e a revenda selecionada.

Q42. Existem muitas divergências, devido a diferenças de opinião sobre uma tarefa ou projeto, no relacionamento entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada.

Q43. Existem muitas divergências sobre o conteúdo das decisões que são tomadas por vocês da sua empresa e a revenda selecionada (considerar apenas as decisões que dizem respeito às duas empresas conjuntamente).

Q44. Existem muitas divergências, devido a pontos de vistas diferentes sobre uma tarefa ou projeto, entre vocês da sua empresa e a revenda selecionada.

Bloco 5 – Desempenho da Revenda

Por favor, continue respondendo as questões seguintes tendo em mente a mesma revenda selecionada nos blocos anteriores.

Por favor avalie as cinco afirmações seguintes de acordo com a escala proposta:

Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

- Q51. A revenda selecionada vai muito bem do ponto de vista do desempenho.
- Q52. De uma forma geral, os resultados da revenda selecionada têm estado muito acima das expectativas.
- Q53. O desempenho da revenda selecionada no último ano foi excelente.
- Q54. Levando-se em consideração todos os fatores, o desempenho da revenda selecionada tem sido excelente.
- Q55. Em comparação com suas concorrentes diretas (revendas de outros fabricantes que atuam no mesmo segmento/território), o desempenho da revenda selecionada tem sido excelente.

Bloco 6 – Gestão do Relacionamento

Por favor, continue respondendo as questões seguintes tendo em mente a mesma revenda selecionada nos blocos anteriores.

Por favor avalie as seis afirmações seguintes de acordo com a escala proposta:

Discordo Totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente 7
--------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

- Q61. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas na detecção de conflitos existentes entre a revenda selecionada e sua empresa.
- Q62. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas no gerenciamento de conflitos existentes entre a revenda selecionada e sua empresa.
- Q63. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas na sugestão de soluções para os conflitos decorrentes da venda de produtos/serviços efetuada pela revenda selecionada.
- Q64. As pessoas da sua empresa estão frequentemente envolvidas na discussão de métodos para detecção e gerenciamento de conflitos existentes entre a revenda selecionada e sua empresa.
- Q65. Na sua empresa existem processos e pessoas envolvidas na resolução dos conflitos com a revenda selecionada.
- Q66. Envolvermos as pessoas da revenda para buscar a melhor solução para os conflitos que surgem no relacionamento com esta revenda.

Muito Obrigado!

Você terminou com êxito o preenchimento deste questionário. Por favor pressione o botão "Concluído" para enviar suas respostas.

Muito obrigado por sua participação!

Apêndice 3: Rede de Contatos

O contato 200 representa o autor deste trabalho.

Os contatos de 1 a 66 responderam ao questionário, e compõem a amostra utilizada. Já os contatos de 101 a 182 não responderam.

Os nomes dos respondentes e respectivas empresas foram preservados.

Contato	Indicado por	Autor pediu para indicar (0=ninguém)	Indicou (0=ninguém)	Potencial Respondente? (0=Não / 1=Sim)	Respondeu? (0=Não / 1=Sim)
1	200	0	0	1	1
2	58	0	0	1	1
3	152	0	0	1	1
4	200	0	0	1	1
5	121	0	0	1	1
6	128	0	0	1	1
7	141	0	0	1	1
8	111	0	0	1	1
9	148	0	0	1	1
10	125	0	0	1	1
11	125	0	0	1	1
12	66	0	0	1	1
13	200	0	0	1	1
14	131	0	0	1	1
15	200	0	0	1	1
16	121	0	0	1	1
17	200	0	0	1	1
18	131	0	0	1	1
19	131	0	0	1	1
20	62	0	0	1	1
21	131	0	0	1	1
22	200	0	0	1	1
23	200	0	0	1	1
24	121	0	0	1	1
25	200	2	0	1	1
26	200	0	0	1	1
27	64	0	0	1	1
28	116	0	0	1	1
29	116	0	0	1	1
30	116	0	0	1	1
31	200	0	0	1	1
32	65, 128	0	0	1	1
33	66	0	0	1	1

Contato	Indicado por	Autor pediu para indicar (0=ninguém)	Indicou (0=ninguém)	Potencial Respondente? (0=Não / 1=Sim)	Respondeu? (0=Não / 1=Sim)
34	200	0	0	1	1
35	112	0	0	1	1
36	200	174, 16, 24	174	1	1
37	200	0	0	1	1
38	200	0	0	1	1
39	105	0	0	1	1
40	112	0	0	1	1
41	200	53	53	1	1
42	114	0	0	1	1
43	200	0	0	1	1
44	200	0	0	1	1
45	200	145	145	1	1
46	200	0	0	1	1
47	106	0	0	1	1
48	108	0	0	1	1
49	111	0	0	1	1
50	200	0	0	1	1
51	111	0	0	1	1
52	200	0	0	1	1
53	41	0	0	1	1
54	105	0	0	1	1
55	102	0	0	1	1
56	101	0	0	1	1
57	200	0	0	1	1
58	200	2, 151	2, 151	1	1
59	200	0	0	1	1
60	200	0	0	1	1
61	200	0	0	1	1
62	200	20, 124	20, 124	1	1
63	200	122, 127	0	1	1
64	200	27, 120	27, 120	1	1
65	200	32	32	1	1
66	200	12, 33, 139	12, 33, 139	1	1
101	200	56	56	0	0
102	200	55	55	0	0
103	200	0	0	1	0
104	105	0	0	1	0
105	200	104, 54, 39	104, 54, 39	0	0
106	200	107, 47	107, 47	0	0
107	106	0	0	1	0
108	200	48	48	0	0
109	200	110	110	0	0
110	109	0	0	1	0
111	200	51, 8, 49	51, 8, 49	0	0
112	200	35, 40, 113	35, 40, 113	0	0
113	112, 125	0	0	1	0
114	200	42	42	0	0

Contato	Indicado por	Autor pediu para indicar (0=ninguém)	Indicou (0=ninguém)	Potencial Respondente? (0=Não / 1=Sim)	Respondeu? (0=Não / 1=Sim)
115	200	39	0	0	0
116	200	29, 30, 28	29, 30, 28	0	0
117	200	118, 119	118, 119	0	0
118	117	0	0	1	0
119	117	0	0	1	0
120	64	0	0	1	0
121	200	5, 24, 122, 136, 16	5, 24, 122, 136, 16	0	0
122	121	0	0	1	0
123	200	0	0	1	0
124	62	0	0	1	0
125	200	11, 120, 113, 10, 135	11, 113, 10, 135	0	0
126	200	122, 127	122, 127	0	0
127	126	0	0	0	0
128	200	32, 129, 6	32, 129, 6	0	0
129	128	0	0	1	0
130	200	0	0	1	0
131	200	21, 18, 19, 14, 132, 133	21, 18, 19, 14, 132, 133	0	0
132	131	0	0	1	0
133	131	0	0	1	0
134	200	0	0	0	0
135	125	0	0	1	0
136	121	0	0	1	0
137	200	0	0	1	0
138	200	0	0	0	0
139	66	0	0	0	0
140	141	0	0	1	0
141	200	140, 142, 7, 143, 144	140, 142, 7, 143, 144	0	0
142	141	0	0	1	0
143	141	0	0	1	0
144	141	0	0	1	0
145	45	0	0	1	0
146	200	147	147	0	0
147	146	0	0	1	0
148	200	9, 149, 150	9, 149, 150	0	0
149	148, 152	0	0	1	0
150	148	0	0	1	0
151	58	0	0	1	0
152	200	3, 149, 153	3, 149, 153	0	0
153	152	0	0	1	0
154	200	0	0	1	0
155	200	0	0	0	0
156	200	0	0	1	0
157	200	0	0	1	0
158	200	0	0	1	0

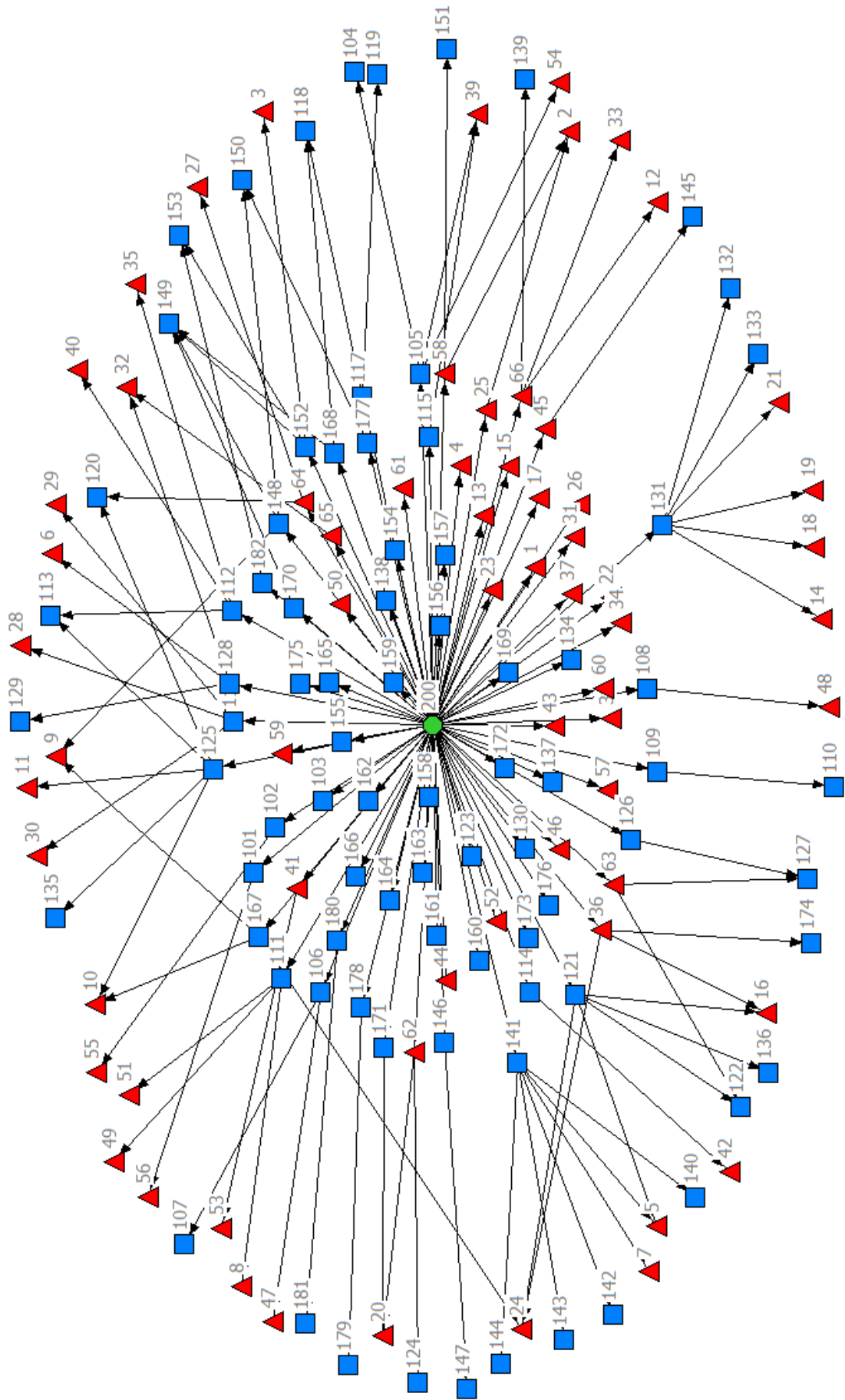
Contato	Indicado por	Autor pediu para indicar (0=ninguém)	Indicou (0=ninguém)	Potencial Respondente? (0=Não / 1=Sim)	Respondeu? (0=Não / 1=Sim)
159	200	0	0	1	0
160	200	0	0	1	0
161	200	0	0	1	0
162	200	0	0	1	0
163	200	0	0	1	0
164	200	0	0	1	0
165	200	8	0	0	0
166	200	30	0	0	0
167	200	9, 10, 24	0	0	0
168	200	149, 118	0	0	0
169	200	0	0	0	0
170	200	149	0	0	0
171	200	20	0	0	0
172	200	0	0	1	0
173	200	5	0	0	0
174	36	0	0	1	0
175	200	0	0	1	0
176	200	0	0	1	0
177	200	150	0	0	0
178	200	179	179	0	0
179	178	0	0	1	0
180	200	181	181	0	0
181	180	0	0	1	0
182	200	153	0	0	0

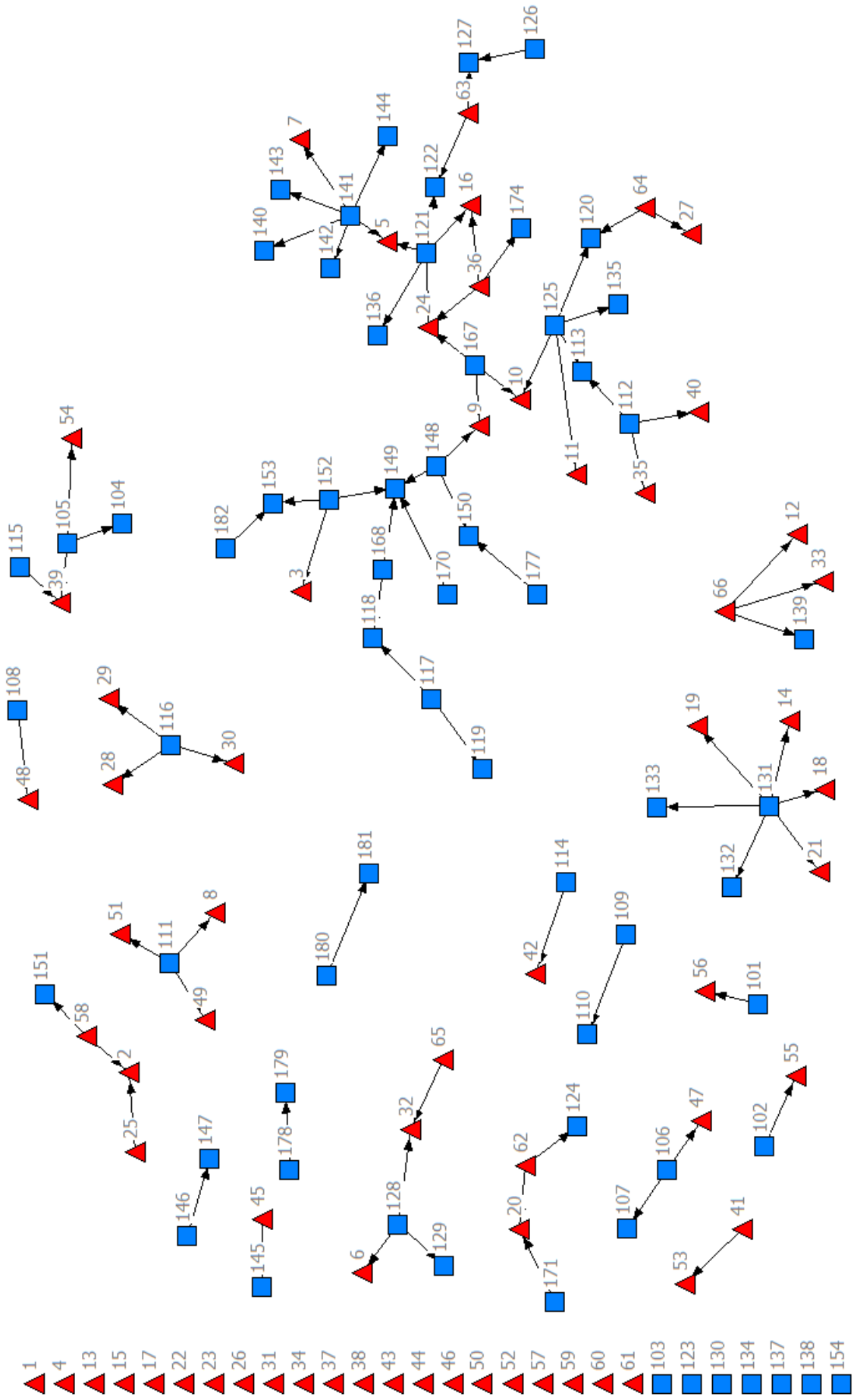
Netdraw

Nas páginas seguintes podem ser encontrados os diagramas da rede de contatos utilizados (*netdraw*). Os respondentes estão representados por triângulos vermelhos, os não respondentes por quadrados azuis, e o autor está representado por um círculo verde.

No primeiro diagrama, o nó 200 (autor) está incluído, e a partir dele derivam todas as conexões. É interessante notar que quase metade da amostra (31 respondentes) é composta por contatos de primeiro nível do autor. Os 35 respondentes restantes vieram de outras indicações, e correspondem aos contatos de segundo nível do autor.

No segundo diagrama foi excluído o nó 200 (autor), para que os *clusters* formados pela rede, bem como os contatos que exerceram o papel de *brokers*, pudessem ser melhor visualizados. Neste caso, os contatos sem nenhuma conexão são aqueles que tiveram contato somente com o autor. Observa-se a importância de alguns contatos, como os de número 121, 125 e 141 (*brokers*), responsáveis por mais de três indicações cada um e pela formação do maior *cluster* desta rede, o qual gerou 14 respondentes para a amostra.





Apêndice 4: Tratamento de *Outliers* – Distância de Mahalanobis

Na tabela abaixo, as observações em amarelo (p-valor < 0,05) foram consideradas como valores aberrantes multidimensionalmente.

Observação	Distância de Mahalanobis	P-valor	Observação	Distância de Mahalanobis	P-valor
1	2,115008	0,3457301	34	1,605431	0,63083009
2	2,048776	0,3799386	35	2,353388	0,23637151
3	2,292747	0,2619589	36	2,5688733	0,1586518
4	2,237418	0,2866784	37	0,5401186	0,9903419
5	1,594005	0,6373358	38	1,6535525	0,6032372
6	1,230866	0,8239758	39	2,23851	0,2861782
7	2,060228	0,3739215	40	1,2587522	0,8115829
8	2,242287	0,2844519	41	1,1571239	0,8547358
9	1,084974	0,881843	42	1,4563516	0,7135227
10	1,565485	0,6534769	43	1,422691	0,7313352
11	1,574256	0,6485291	44	2,252881	0,2796409
12	1,748113	0,5485146	45	1,025798	0,9017706
13	1,020964	0,903305	46	2,636508	0,138491
14	1,891429	0,4661921	47	2,220781	0,2943601
15	0,8282037	0,95305368	48	2,159469	0,3236202
16	1,4525594	0,7155485	49	2,005945	0,4027923
17	3,4414989	0,01855049	50	1,5393058	0,6681528
18	1,9173292	0,45160407	51	1,6700459	0,5937238
19	1,2721435	0,80549053	52	0,6158431	0,9841392
20	1,5912717	0,638889	53	1,6763706	0,5900701
21	0,8821761	0,94134196	54	1,5283285	0,6742611
22	1,549905	0,66222883	55	2,6769698	0,1273633
23	4,053766	0,0024899	56	1,4752727	0,7033468
24	1,946302	0,43544335	57	3,817766	0,00566811
25	1,815939	0,50930716	58	1,499415	0,69020668
26	1,580493	0,64500139	59	1,142163	0,86060544
27	2,686377	0,12487407	60	1,524327	0,67648071
28	2,593013	0,1512289	61	1,10997	0,87279686
29	1,999865	0,4060791	62	2,123945	0,3412281
30	3,017872	0,05846676	63	2,197519	0,30528787
31	1,822328	0,50563065	64	3,608698	0,01116542
32	1,301617	0,7917698	65	1,255254	0,8131594
33	2,265677	0,27389215	66	1,71177	0,56958049

Apêndice 5: Alfa de Cronbach

Conflito Disfuncional

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
1	66	+	0,8808	0,8071	0,6491	0,8809
2	66	+	0,8881	0,8184	0,6438	0,8785
3	66	+	0,8108	0,7022	0,6990	0,9028
4	66	+	0,8922	0,8247	0,6409	0,8771
5	66	+	0,8095	0,7003	0,6999	0,9032
Test scale:					0,6665	0,9090

Conflito Funcional

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
1	66	+	0,8944	0,8095	0,7539	0,9019
2	66	+	0,8953	0,8110	0,7529	0,9014
3	66	+	0,9097	0,8358	0,7355	0,8930
4	66	+	0,9012	0,8211	0,7458	0,8980
Test scale:					0,7470	0,9219

Desempenho

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
1	66	+	0,8532	0,7689	0,7535	0,9244
2	66	+	0,9004	0,8404	0,7186	0,9108
3	66	+	0,9459	0,9117	0,6851	0,8969
4	66	+	0,9276	0,8828	0,6986	0,9026
5	66	+	0,7995	0,6907	0,7931	0,9388
Test scale:					0,7298	0,9311

Gestão do Conflito

Item	Obs	Sign	item-test correlation	item-rest correlation	average interitem correlation	alpha
1	66	+	0,8642	0,7954	0,5799	0,8734
2	66	+	0,8421	0,7638	0,5907	0,8783
3	66	+	0,8796	0,8177	0,5723	0,8700
4	66	+	0,8586	0,7874	0,5826	0,8747
5	66	+	0,7582	0,6478	0,6319	0,8956
6	66	+	0,7044	0,5763	0,6583	0,9060
Test scale:					0,6026	0,9010

Apêndice 6: MANOVA – Teste do viés de não-resposta

Divisão dos Grupos (Tempo de Resposta Pequeno e Grande):

<i>Delay</i> (dias)	Tempo de Resposta	Número de Respondentes
0	Pequeno	20
1	Pequeno	13
2	Pequeno	6
3	Pequeno	2
4	Pequeno	2
5	Pequeno	6
6	Grande	4
7	Grande	2
9	Grande	3
11	Grande	1
12	Grande	2
18	Grande	1
27	Grande	1
29	Grande	1
36	Grande	1
38	Grande	1
Total		66

Teste das Suposições:

- 1) Independência entre as observações: nesse caso não há necessidade de fazer nenhum teste, pois este trabalho utiliza dados transversais. **Suposição OK.**
- 2) Homocedasticidade (igualdade das matrizes de covariâncias para os grupos em questão): utiliza-se o teste *Box-M Ajustado*:

```

Tests for Homogeneity of Covariances:
Statistic df Pr
Box.M 43.68734 36 0.1772633
adj.M 35.41590 36 0.4961849
  
```

Conclusão: Como p-valor $>5\%$, então não existem indícios de diferenças entre as matrizes de covariâncias dos grupos. **Suposição OK.**

- 3) Normalidade das variáveis: Como não existe um teste para a normalidade multivariada, a normalidade será testada univariadamente, através do teste de *Kolmogorov-Smirnov*:

Kolmogorov-Smirnov Test for Normality:

	Statistic	Probability
Conflito.Disfuncional	0.1168820	0.3280337
Conflito.Funcional	0.0611134	0.9661474
Desempenho	0.1617034	0.0633922
Gestao	0.1115495	0.3841832
Revendas	0.0843948	0.7350109
Vendas	0.0550436	0.9882722
Proximidade	0.0912336	0.6420204
Problemas	0.1184361	0.3127643

Conclusão: Como p-valor para todas as variáveis é maior que 5%, então existem indícios de normalidade para cada um dos fatores. **Suposição OK.**

Uma vez testadas, e validadas, todas as suposições, verifica-se o resultado do teste *Hotelling's T-Squared* para determinar se existem diferenças de médias entre os grupos **Tempo de Resposta Pequeno e Tempo de Resposta Grande**:

Hotelling's T Squared for Differences in Means Between Each Group:

	F	df1	df2	Pr
Grande-Pequeno	0.7240992	8	57	0.6695155

Conclusão: Como p-valor é maior que 5%, não há indícios de que os vetores de médias para estes dois grupos sejam diferentes.

Apêndice 7: Critério de Parada (Detalhamento das iterações)

Iterations	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Iteration 0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iteration 1	0,2468	0,2408	0,2091	0,2664	0,2126
Iteration 2	0,2467	0,2403	0,2062	0,2651	0,2177
Iteration 3	0,2468	0,2403	0,2062	0,2652	0,2175
Iteration 4	0,2468	0,2403	0,2061	0,2652	0,2175
Iteration 5	0,2468	0,2403	0,2061	0,2652	0,2175
Iteration 6	0,2468	0,2403	0,2061	0,2652	0,2175

Iterations	Q41	Q42	Q43	Q44
Iteration 0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iteration 1	0,2738	0,2599	0,3217	0,2545
Iteration 2	0,2743	0,2605	0,3200	0,2553
Iteration 3	0,2741	0,2605	0,3201	0,2553
Iteration 4	0,2741	0,2605	0,3201	0,2553
Iteration 5	0,2741	0,2605	0,3201	0,2553
Iteration 6	0,2741	0,2605	0,3201	0,2553

Iterations	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55
Iteration 0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iteration 1	0,3489	0,2648	0,1575	0,1649	0,2465
Iteration 2	0,3455	0,2661	0,1595	0,1713	0,2387
Iteration 3	0,3465	0,2657	0,1589	0,1709	0,2391
Iteration 4	0,3465	0,2658	0,1590	0,1709	0,2390
Iteration 5	0,3465	0,2657	0,1589	0,1709	0,2390
Iteration 6	0,3465	0,2658	0,1589	0,1709	0,2390

Iterations	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66
Iteration 0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iteration 1	0,1405	-0,1155	0,3012	-0,1494	0,5448	0,4518
Iteration 2	0,1386	-0,1223	0,2948	-0,1490	0,5568	0,4504
Iteration 3	0,1384	-0,1226	0,2963	-0,1501	0,5556	0,4516
Iteration 4	0,1384	-0,1226	0,2963	-0,1501	0,5557	0,4516
Iteration 5	0,1384	-0,1226	0,2963	-0,1501	0,5557	0,4516
Iteration 6	0,1384	-0,1226	0,2963	-0,1501	0,5557	0,4516

Apêndice 8: Regressões Lineares e Testes de Multicolinearidade

Regressão 1: Variável Dependente = Desempenho

. regress Desempenho ConflitoDisfuncional ConflitoFuncional

Source	SS	df	MS	
Model	4,3822161	2	2,191108	Number of obs = 66
Residual	88,5971778	63	1,406304	F(2, 63) = 1.56
Total	92,9793939	65	1,430452	Prob > F = 0.2185
				R-squared = 0.0471
				Adj R-squared = 0.0169
				Root MSE = 1.1859

Desempenho	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ConflitoDisfuncional	-0,2842225	0,2028639	-1,4	0,166	-0,6896136	0,1211687
ConflitoFuncional	0,3536922	0,2028639	1,74	0,086	-0,051699	0,7590833
_cons	4,969697	0,1459714	34,05	0	4,677996	5,261397

. collin ConflitoFuncional ConflitoDisfuncional

(obs=66)

Collinearity Diagnostics

Variable	VIF	SQRT VIF	Tolerance	R- Squared
ConflitoFuncional	1,93	1,39	0,5188	0,4812
ConflitoDisfuncional	1,93	1,39	0,5188	0,4812
Mean VIF	1,93			

Eigenval	Cond Index
1 1.6937	1,0000
2 1.0000	1,3014
3 0.3063	2,3515

Condition Number 2,3515

Eigenvalues & Cond Index computed from scaled raw sscp (w/ intercept)

Det(correlation matrix) 0.5188

Regressão 2: Variável Dependente = Conflito Disfuncional

. regress ConflitoDisfuncional ConflitoFuncional Gestao

Source	SS	df	MS	
Model	42,279614	2	21,139807	Number of obs = 66
Residual	45,0349314	63	0,7148402	F(2, 63) = 29.57
Total	87,3145455	65	1,3433007	Prob > F = 0.0000
				R-squared = 0.4842
				Adj R-squared = 0.4678
				Root MSE = .84548

ConflitoDisfuncional	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ConflitoFuncional	0,8007384	0,1048948	7,63	0	0,5911229	1,010354
Gestao	-0,115606	0,1048948	-1,1	0,275	-0,3252215	0,0940095
_cons	2,009091	0,1040717	19,3	0	1,80112	2,217062

. collin ConflitoFuncional Gestao

(obs=66)

Collinearity Diagnostics

Variable	VIF	SQRT VIF	Tolerance	R- Squared
ConflitoFuncional	1,01	1	0,9935	0,0065
Gestao	1,01	1	0,9935	0,0065
Mean VIF	1,01			

Eigenval	Cond Index
1 1,0805	1,0000
2 1,0000	1,0395
3 0,9195	1,0840
Condition Number	1,0840

Eigenvalues & Cond Index computed from scaled raw sscp (w/ intercept)

Det(correlation matrix) 0.9935

Apêndice 9: Modelo Concorrente (*Competing Model*)

Loadings, Composite Reliability, AVE

Variável Latente	Indicador	Modelo Teórico Proposto					Modelo Concorrente (<i>Competing Model</i>)				
		Loadings	Loadings2	Composite Reliability	AVE	AVE1/2	Loadings	Loadings2	Composite Reliability	AVE	AVE1/2
Conflito Disfuncional	Q31	0,8729	0,7620	0,9272	0,7190	0,8479	0,8732	0,7625	0,9272	0,7189	0,8479
	Q32	0,9000	0,8100				0,9004	0,8107			
	Q33	0,7896	0,6235				0,789	0,6225			
	Q34	0,8904	0,7928				0,8908	0,7935			
	Q35	0,7789	0,6067				0,7781	0,6054			
Conflito Funcional	Q41	0,8958	0,8025	0,9446	0,8099	0,8999	0,8938	0,7989	0,9446	0,8099	0,8999
	Q42	0,8883	0,7891				0,8878	0,7882			
	Q43	0,9196	0,8457				0,9199	0,8462			
	Q44	0,8957	0,8023				0,8979	0,8062			
Desempenho	Q51	0,8642	0,7468	0,9298	0,7272	0,8527	0,8642	0,7468	0,9298	0,7272	0,8527
	Q52	0,8880	0,7885				0,8884	0,7893			
	Q53	0,9110	0,8299				0,9111	0,8301			
	Q54	0,8720	0,7604				0,8722	0,7607			
	Q55	0,7143	0,5102				0,7137	0,5094			
Gestão	Q61	0,6641	0,4410	0,8749	0,5432	0,7370	0,5227	0,2732	0,7768	0,3889	0,6236
	Q62	0,5758	0,3315				0,3403	0,1158			
	Q63	0,7268	0,5282				0,5379	0,2893			
	Q64	0,6956	0,4839				0,5346	0,2858			
	Q65	0,8932	0,7978				0,9415	0,8864			
	Q66	0,8225	0,6765				0,6949	0,4829			

Validade Discriminante

Variáveis	Conflito Disfuncional	Conflito Funcional	Desempenho	Gestao
Conflito Disfuncional	0,8479 (*)	----	----	----
Conflito Funcional	0,6936	0,8999 (*)	----	----
Desempenho	-0,0491	0,1359	0,8527 (*)	----
Gestao	-0,2882	-0,1810	0,1646	0,6236 (*)

(*) AVE1/2

Coefficientes do Modelo Interno

Path	Hipótese	Modelo Teórico Proposto			Modelo Concorrente (<i>Competing Model</i>)		
		Coefficiente (O)	Erro Padrão (STERR)	Estatística T (O/STERR)	Coefficiente (O)	Erro Padrão (STERR)	Estatística T (O/STERR)
Conflito Funcional -> Desempenho	H1	0,3274 **	0,1407	2,3278	0,3274 **	0,1423	2,3013
Conflito Disfuncional -> Desempenho	H2	-0,2764 *	0,1444	1,9141	-0,2762 *	0,1500	1,8412
Conflito Funcional -> Conflito Disfuncional	H3	0,6794 ***	0,1111	6,1148	0,6631 ***	0,1154	5,7448
Gestao -> Conflito Disfuncional	H4	-0,1772 **	0,0872	2,0323	-0,1682 *	0,0945	1,7805
Gestao -> Conflito Funcional	----	----	----	----	-0,1810 †	0,1299	1,3936

† p>0,10; * p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

Coeficientes do Modelo Externo

Path	Modelo Teórico Proposto			Modelo Concorrente (<i>Competing Model</i>)		
	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Q31 <- Conflito Disfuncional	0,8729 ***	0,0478	18,2578	0,8732 ***	0,0464	18,8368
Q32 <- Conflito Disfuncional	0,9000 ***	0,0291	30,8749	0,9004 ***	0,0295	30,487
Q33 <- Conflito Disfuncional	0,7896 ***	0,1085	7,2776	0,789 ***	0,1075	7,3404
Q34 <- Conflito Disfuncional	0,8904 ***	0,0347	25,6656	0,8908 ***	0,0323	27,5578
Q35 <- Conflito Disfuncional	0,7789 ***	0,0678	11,4926	0,7781 ***	0,0683	11,3870
Q41 <- Conflito Funcional	0,8958 ***	0,0368	24,3222	0,8938 ***	0,0368	24,2903
Q42 <- Conflito Funcional	0,8883 ***	0,0400	22,2304	0,8878 ***	0,0395	22,4804
Q43 <- Conflito Funcional	0,9196 ***	0,0205	44,8352	0,9199 ***	0,0212	43,2921
Q44 <- Conflito Funcional	0,8957 ***	0,0390	22,9868	0,8979 ***	0,0391	22,9452
Q51 <- Desempenho	0,8642 ***	0,1081	7,9952	0,8642 ***	0,1105	7,8179
Q52 <- Desempenho	0,8880 ***	0,1230	7,2215	0,8884 ***	0,1300	6,8355
Q53 <- Desempenho	0,9110 ***	0,1177	7,7387	0,9111 ***	0,1240	7,3463
Q54 <- Desempenho	0,8720 ***	0,1400	6,2276	0,8722 ***	0,1452	6,0048
Q55 <- Desempenho	0,7143 ***	0,1544	4,6268	0,7137 ***	0,1528	4,6703
Q61 <- Gestao	0,6641 ***	0,2307	2,8791	0,5227 **	0,2175	2,4036
Q62 <- Gestao	0,5758 **	0,2418	2,3815	0,3403 †	0,2319	1,4677
Q63 <- Gestao	0,7268 ***	0,2362	3,0771	0,5379 **	0,2195	2,4501
Q64 <- Gestao	0,6956 ***	0,2366	2,9397	0,5346 **	0,2215	2,4139
Q65 <- Gestao	0,8932 ***	0,2543	3,5131	0,9415 ***	0,2531	3,7201
Q66 <- Gestao	0,8225 ***	0,2425	3,3917	0,6949 ***	0,2200	3,1582

† p>0,10; * p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Cr terio de Parada

Iterations	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q41	Q42	Q43	Q44
Iteration 0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iteration 1	0,2468	0,2408	0,2091	0,2664	0,2126	0,2753	0,2602	0,3213	0,2532
Iteration 2	0,2463	0,2398	0,2069	0,2649	0,2182	0,2724	0,2596	0,3211	0,2570
Iteration 3	0,2470	0,2406	0,2057	0,2654	0,2171	0,2688	0,2583	0,3224	0,2605
Iteration 4	0,2473	0,2412	0,2051	0,2657	0,2164	0,2677	0,2580	0,3221	0,2622
Iteration 5	0,2474	0,2415	0,2049	0,2659	0,2160	0,2674	0,2580	0,3218	0,2627
Iteration 6	0,2474	0,2416	0,2048	0,2659	0,2158	0,2674	0,2580	0,3217	0,2629
Iteration 7	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630
Iteration 8	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630
Iteration 9	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630
Iteration 10	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630
Iteration 11	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630
Iteration 12	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630
Iteration 13	0,2475	0,2417	0,2048	0,2659	0,2157	0,2673	0,2580	0,3216	0,2630

Iterations	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66
Iteration 0	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Iteration 1	0,3489	0,2648	0,1575	0,1649	0,2465	0,1046	-0,0091	0,3114	-0,0890	0,4079	0,4823
Iteration 2	0,3456	0,2659	0,1593	0,1713	0,2389	0,1596	-0,1923	0,2848	-0,1884	0,6416	0,4275
Iteration 3	0,3464	0,2658	0,1591	0,1709	0,2388	0,1912	-0,3007	0,2661	-0,2484	0,7651	0,3841
Iteration 4	0,3461	0,2663	0,1595	0,1709	0,2382	0,2041	-0,3456	0,2558	-0,2719	0,8149	0,3610
Iteration 5	0,3461	0,2665	0,1595	0,1708	0,2380	0,2090	-0,3626	0,2516	-0,2807	0,8333	0,3516
Iteration 6	0,3461	0,2666	0,1595	0,1708	0,2379	0,2107	-0,3689	0,2499	-0,2839	0,8401	0,3480
Iteration 7	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2114	-0,3712	0,2493	-0,2851	0,8426	0,3467
Iteration 8	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2116	-0,3720	0,2491	-0,2856	0,8435	0,3462
Iteration 9	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2117	-0,3723	0,2490	-0,2857	0,8439	0,3460
Iteration 10	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2117	-0,3725	0,2489	-0,2858	0,8440	0,3459
Iteration 11	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2117	-0,3725	0,2489	-0,2858	0,8440	0,3459
Iteration 12	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2117	-0,3725	0,2489	-0,2858	0,8441	0,3459
Iteration 13	0,3461	0,2666	0,1595	0,1707	0,2379	0,2117	-0,3725	0,2489	-0,2858	0,8441	0,3459