

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS
DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR):
A PERSPECTIVA DE PRODUTORES
DA MAÇÃ BRASILEIRA

CLAUDIO ZANCAN

CURITIBA
2005

CLAUDIO ZANCAN

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS
DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR):
A PERSPECTIVA DE PRODUTORES
DA MAÇÃ BRASILEIRA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Müller Prado

CURITIBA

2005

AGRADECIMENTOS

Somente algumas linhas não são o suficiente para mencionar todo o meu agradecimento com aqueles que contribuíram no processo de conclusão desta dissertação. Entretanto, algumas considerações devem ficar registradas:

Meu agradecimento especial ao professor Dr. Renato Zancan Marchetti que, em meio a um turbilhão de acontecimentos, direcionou-me na sábia escolha do professor orientador e também, propôs desafios para este trabalho.

Ao meu orientador, o professor Dr. Paulo Prado, que agiu como um verdadeiro amigo nos momentos mais necessários. Mesmo com seu perfil estritamente profissional, sempre soube considerar os aspectos humanos que também são necessários para a conclusão de um trabalho desta magnitude.

A toda a equipe dos professores da UFPR, em especial, ao professor Clóvis, que foi o primeiro a acreditar em nossa proposta e a conceder a bolsa de estudos para realização do mestrado. Sem a qual, inviabilizaria toda a pesquisa.

Um agradecimento eterno aos meus pais, Raul e Clotilde, e a minha segunda mãe, minha sogrinha amada Dona Vani (que lá do céu agora me abençoa), que souberam entender e acreditar em mim, vendo o meu futuro profissional na realização deste curso.

Como os mais importantes estão sempre no final, aos meus dois grandes amores, Mônica e Rayssa, que junto com o “papi”, sempre deram apoio e suportaram as dificuldades juntas, sem hesitar em nenhum momento.

RESUMO

O objetivo principal desta dissertação foi o de estender os estudos de Marketing de Relacionamento realizados no contexto brasileiro. Para tanto, enfocou-se as trocas relacionais estabelecidas no Canal de Distribuição da maçã brasileira entre os produtores e as empresas distribuidoras da fruta, sob a ótica dos dirigentes responsáveis pelo processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros das empresas produtoras.

A coleta de dados foi desenvolvida em ambiente virtual (através da utilização da internet) e de maneira tradicional (questionário em papel). Ao todo foram mensurados 278 (duzentos e setenta e oito) relacionamentos duradouros estabelecidos entre as empresas produtoras com seus distribuidores.

Com base no modelo desenvolvido, verificaram-se as relações entre os componentes do construto Qualidade do Relacionamento (Confiança, Satisfação e Comprometimento no Relacionamento) com antecedentes (Custos com o Término do Relacionamento, Valores Compartilhados e Comportamento Unilateral) e conseqüências (Propensão ao abandono do relacionamento e Cooperação) propostos.

Conforme previsto pelas hipóteses extraídas de modelos já validados na literatura de Marketing de Relacionamento e da Satisfação, demonstrou-se a importância que a Qualidade do Relacionamento possui no processo de estabelecimento/manutenção das trocas relacionais entre os parceiros estudados neste canal.

ABSTRACT

The main objective of this research was to extend the Relationship Marketing knowledge in the Brazilian context. Then, it was analyzed the relational exchange process on Brazilian Apple Distribution Channel between suppliers and distributors considering suppliers' view.

The research was developed on virtual ambient (in the internet) and traditional approach (paper). The sample size was 278 relational exchanges between suppliers companies with their distributors.

Based on developed model, it was verified the relationship among the dimensions of Relationship Quality construct (trust, satisfaction and relationship commitment) with his antecedents and consequents.

The result of this research was to demonstrate the influence of Relationship Quality on the Relational Exchange process held in this channel.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação do Tema	01
1.2 Formulação do Problema de Pesquisa	06
1.3 Objetivos da Pesquisa	07
1.3.1 Objetivo geral	07
1.3.2 Objetivos específicos	07
1.4 Justificativas Teórica e Prática	08
1.5 Estrutura da Dissertação	09
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 Análise Histórica do Marketing de Relacionamento	11
2.1.1 Diferenças entre o marketing de transações e o de relacionamento	21
2.2 O Construto Qualidade do Relacionamento	24
2.2.1 A satisfação	26
2.2.2.1 Mensuração da satisfação global	27
2.2.2.2 Antecedentes e consequências da satisfação	29
2.2.2 A confiança	32
2.2.2.1 Bases da confiança	35
2.2.2.2 Subcategorias da confiança	37
2.2.2.3 Dimensões da confiança em trocas relacionais	38
2.2.2.4 Mensuração da confiança	40
2.2.2.5 Antecedentes e consequências da confiança	43
2.2.3 O comprometimento no relacionamento	45
2.2.3.1 Dimensões do comprometimento no relacionamento	46
2.2.3.2 Mensuração do comprometimento no relacionamento	47
2.2.3.3 Antecedentes e consequências do comprometimento no relacionamento	50
2.2.4 Os antecedentes utilizados no modelo de análise proposto	52
2.2.4.1 Custos com o término do relacionamento	52
2.2.4.2 Valores compartilhados	53
2.2.4.3 Comportamento unilateral	54
2.2.5 As consequências utilizadas no modelo de análise proposto	54
2.2.5.1 Propensão ao abandono do relacionamento	55
2.2.5.2 Cooperação	56
2.2.6 O modelo de análise proposto	57

2.2.6.1 Dedução das hipóteses do modelo de análise proposto	58
3 METODOLOGIA	64
3.1 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis do Modelo Proposto	64
3.2 Delimitação e Design da Pesquisa	72
3.2.1 Etapa exploratória-qualitativa	75
3.2.2 Etapa descritiva-quantitativa	78
3.3 O Plano Amostral	83
3.3.1 Delimitação da população	83
3.3.2 O procedimento amostral	84
3.4 Dados: Coleta e Tratamento	85
3.4.1 Coleta de dados	85
3.4.2 O tratamento dos dados	89
4 TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	91
4.1 Preparação da Base de Dados	91
4.1.1 Inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas	92
4.1.2 Avaliação do montante e da distribuição dos <i>missing values</i>	98
4.1.3 Normalidade, multinormalidade, linearidade e colinearidade	99
4.2 O Modelo de Mensuração	103
4.2.1 Desenvolvimento do modelo de mensuração	104
4.2.1.1 Avaliação da dimensionalidade e da consistência interna	104
4.2.1.2 Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração	113
4.2.2 Teste do modelo estrutural proposto e verificação das hipóteses	116
4.2.2.1 Teste das hipóteses do modelo proposto	119
4.2.2.2 Avaliação dos poderes de explicação das relações testadas	127
4.2.2.3 Avaliação dos efeitos indiretos dos construtos do modelo estrutural	129
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	131
5.1 Conclusões	131
5.2 Limitações	138
5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas	140
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
ANEXOS	151

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA 01 – MAÇÃ – DESEMPENHO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA – SAFRAS 03/04	05
TABELA 02 – NÚMERO DA POPULAÇÃO DO ESTUDO OBTIDO EM 12/06/2004	84
TABELA 03 – AMOSTRA DA POPULAÇÃO OBTIDA COM BASE NA SAFRA 03/04 POR CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	87
TABELA 04 – AMOSTRA DA POPULAÇÃO OBTIDA COM BASE NA SAFRA 03/04 POR TIPO DE ASSOCIAÇÃO JUNTO A ABPM	88
TABELA 05 – TOTAL DE RELACIONAMENTOS CONCEITUADOS POR TIPO DE ASSOCIAÇÃO A ABPM	89
TABELA 06 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO SATISFAÇÃO	93
TABELA 07 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO CONFIANÇA	93
TABELA 08 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO	94
TABELA 09 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO CUSTOS COM O TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	95
TABELA 10 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO VALORES COMPARTILHADOS	96
TABELA 11 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO COMPORTAMENTO UNILATERAL	96
TABELA 12 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO PROPENSÃO AO ABANDONO DO RELACIONAMENTO	97
TABELA 13 – MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, ASSIMETRIA E CURTOSE DO CONSTRUTO COOPERAÇÃO	97
TABELA 14 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO SATISFAÇÃO	105

TABELA 15 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO CONFIANÇA	106
TABELA 16 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO	107
TABELA 17 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO CUSTOS COM O TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	108
TABELA 18 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO VALORES COMPARTILHADOS	109
TABELA 19 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO COMPORTAMENTO UNILATERAL	109
TABELA 20 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO PROPENSÃO AO ABANDONO DO RELACIONAMENTO	110
TABELA 21 – EFA E TESTE DE CONFIABILIDADE COM O ALFA DE CRONBACH PARA O CONSTRUTO COOPERAÇÃO	110
TABELA 22 – RESUMO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	114
TABELA 23 – CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS LATENTES DO MODELO TESTADO	115
TABELA 24 – COEFICIENTES PADRONIZADOS (PATHS) ESTIMADOS PARA AS RELAÇÕES TEÓRICAS PROPOSTAS NO MODELO	119
TABELA 25 – COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO DOS CONSTRUTOS COMPONENTES DA QR	127
TABELA 26 – COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO DOS CONSTRUTOS CONSEQUENTES DA QR	128
TABELA 27 – EFEITOS INDIRETOS ENTRE OS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL	129
QUADRO 01 – UMA COMPARAÇÃO ENTRE TRANSAÇÕES DISCRETAS E TROCAS RELACIONAIS DE MACNEIL	13
QUADRO 02 – AS DIMENSÕES DE TEMPO E O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL DE JACKSON	15
QUADRO 03 – DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING TRANSACIONAL E O RELACIONAL	23

QUADRO 04 – EXEMPLO DA ESCALA PROPOSTA POR SANTOS, 2001	42
QUADRO 05 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO	65
QUADRO 06 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DA CONFIANÇA	66
QUADRO 07 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO	67
QUADRO 08 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DOS CUSTOS COM O TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	68
QUADRO 09 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DOS VALORES COMPARTILHADOS	69
QUADRO 10 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DO COMPORTAMENTO UNILATERAL	70
QUADRO 11 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DA PROPENSÃO AO ABANDONO DO RELACIONAMENTO	71
QUADRO 12 – ESCALA UTILIZADA PARA A MENSURAÇÃO DA COOPERAÇÃO	72
QUADRO 13 – DIFERENÇAS ENTRE PESQUISAS EXPLORATÓRIAS E DESCRITIVAS (CONCLUSIVAS)	75
QUADRO 14 – RESUMO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E DO TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	111

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA	03
FIGURA 02 – O MODELO DE SATISFAÇÃO GLOBAL PROPOSTO POR FORNELL (1992)	30
FIGURA 03 – PROPOSTA DAS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS DO ESTUDO	57
FIGURA 04 – SITE DA ABPM COM O LINK DA PESQUISA	85
FIGURA 05 – LINK DA PESQUISA COM O TOTAL DE ACESSOS EFETUADOS	86
FIGURA 06 – GRÁFICOS DE AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE PARA O INDICADOR DE SATISFAÇÃO GLOBAL	99
FIGURA 07 - GRÁFICO DE AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE PARA O INDICADOR DA DESCONFORMIDADE GLOBAL	100
FIGURA 08 - GRÁFICO DE AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE PARA O INDICADOR DA DISTÂNCIA DO IDEAL	100
FIGURA 09 – GRÁFICO DE DISPERSÃO PARA A AVALIAÇÃO DA NÃO-LINEARIDADE	102
FIGURA 10 – MODELO TEÓRICO PROPOSTO COM AS RELAÇÕES ESTABELECIDAS E OS COEFICIENTES PADRONIZADOS ASSOCIADOS A ESTAS	118

I – INTRODUÇÃO

O capítulo 01 apresenta a seguinte estrutura: num primeiro momento, é apresentado o tema desta dissertação. Em seguida, são demonstrados o problema e os objetivos (geral e específicos) que irão nortear a realização do estudo. Finalmente, são dadas as justificativas (teóricas e práticas) que comprovam a importância da realização desta pesquisa, bem como, é referenciada a estrutura seguida ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Grande destaque se tem dado à questão da formação de relacionamentos duradouros com os membros de um canal de distribuição. A consciência do meio empresarial sobre a necessidade de construção dos relacionamentos cooperativos com outras organizações, como forma de assegurar a própria competitividade, tem motivado cada vez mais a especulação teórica sobre a formação, desenvolvimento e manutenção de parcerias com clientes, fornecedores e distribuidores (VIANA *et al.*, 2000).

De acordo com Geyskens *et al.* (1999), durante as últimas três décadas, os estudos sobre os canais de distribuição têm-se constituído como uma importante área nas pesquisas de Marketing. Dessa forma, investigações empíricas têm focado a análise de diversos e ricos construtos, tais como: poder, conflito, satisfação, oportunismo e mais recentemente, confiança, comprometimento e qualidade do relacionamento.

Entretanto, não existe ainda unanimidade entre os pesquisadores da área sobre quais relações esses construtos estabelecem entre eles. O que existe na verdade, no contexto norte-americano, são estudos empíricos que propõem as mais variadas ligações entre essas variáveis. No Brasil, começa-se a pensar sobre a importância de contextualizar no cenário nacional, a importação destas idéias utilizadas até então, sem as devidas adaptações (VIANA *et al.*, 2000; MARCHETTI e PRADO, 2001a, 2001b; PRADO, 2004).

Como forma de contribuir neste processo, esta pesquisa explora o construto de segunda ordem, Qualidade do Relacionamento (QR), formado por três componentes, a Satisfação, a Confiança e o Comprometimento no Relacionamento.

Ainda, na tentativa de se estabelecer associações precedentes à formação da QR, são propostos construtos antecedentes. Esses antecedentes têm sua origem na literatura do Marketing de Relacionamento e da Satisfação. Para o estudo de um canal de distribuição, eles significam as decisões críticas adotadas entre os parceiros envolvidos no processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros. Os antecedentes utilizados foram: (a) os custos com o término do relacionamento: aqueles custos que devem ser analisados quando da troca do parceiro; (b) os valores compartilhados: os interesses e desejos em comuns que os parceiros possuem e que propiciam a relação; e (c) o comportamento unilateral: as atitudes oportunistas firmadas no relacionamento que desconsideram a opinião e/ou desejo do parceiro.

Da mesma forma, tendo por base a teoria do Marketing do Relacionamento e da Satisfação, foram propostas conseqüências para os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento. Configuram-se como conseqüências da QR, as prováveis direções que um relacionamento duradouro pode adotar dentro do canal de distribuição. São elas: (a) a propensão ao término do relacionamento: a tendência que o parceiro possui em abandonar a relação; e (b) a cooperação: aquelas ações conjuntas estabelecidas pelos parceiros visando objetivos comuns.

Para a operacionalização da QR, é proposto um modelo de análise fundamentado na Teoria do Marketing de Relacionamento e na Teoria da Satisfação, que utiliza os modelos de Morgan e Hunt, 1994, Marchetti e Prado, 2001a, e Viana *et al.*, 2000, para formar o construto

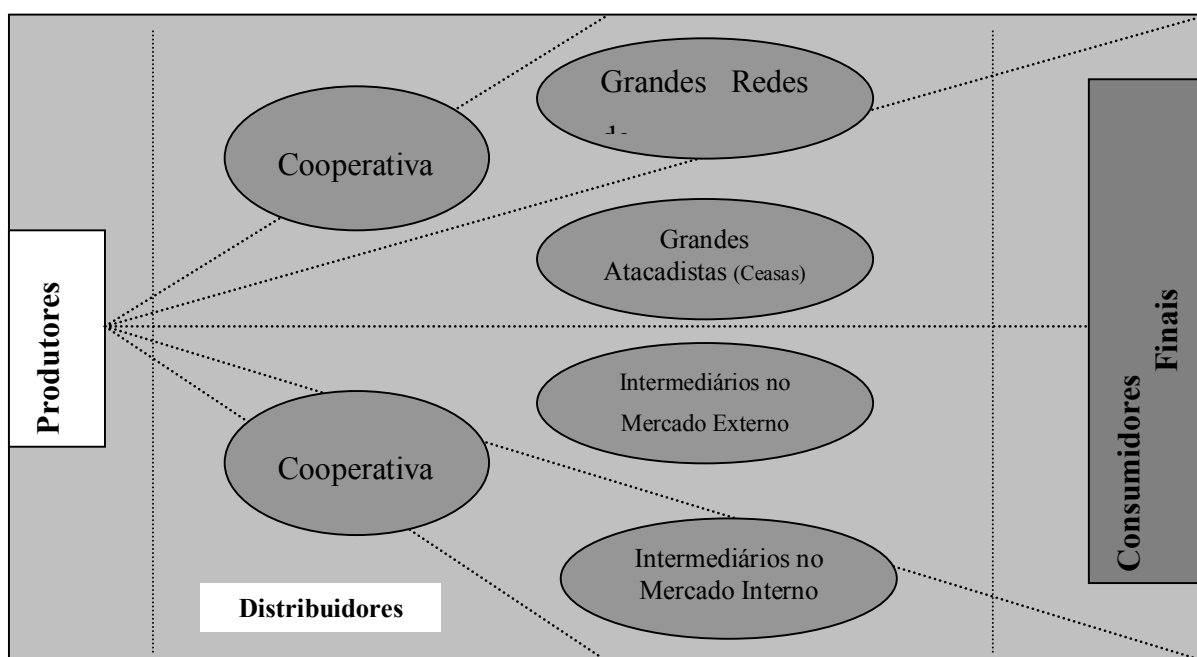
Qualidade do Relacionamento especificado acima, bem como, estabelecer uma relação com os principais antecedentes e conseqüências adotadas em um canal de distribuição.

O setor analisado neste estudo é o setor produtivo da maçã brasileira, mais especificamente, o Canal de Distribuição da maçã brasileira, com atenção na relação: produtores – empresas distribuidoras, sob o ponto de vista dos dirigentes organizacionais das empresas produtoras filiadas à Associação Brasileira dos Produtores de Maçã – ABPM.

Este canal de distribuição é caracterizado pela verticalização das empresas produtoras, que englobam todos os processos de industrialização da fruta em suas atividades operacionais. Ainda, a distribuição da maçã *in natura* aos consumidores finais ocorre, somente, através de empresas distribuidoras. Ou seja, todas as empresas produtoras estudadas possuem relações duradouras comerciais de venda apenas com outras empresas, caracterizando com isso, a prática dos relacionamentos *Business-to-Business* (B2B).

Um gráfico ilustrando os atores do Canal de Distribuição da maçã brasileira considerados neste estudo pode ser observado abaixo:

FIGURA 01 – O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA



Fonte: Adaptado ABPM, 2004

De acordo com a figura apresentada, neste estudo são considerados como empresas distribuidoras os seguintes canais de distribuição: (1) Grandes redes de supermercados (através de seus Centros de Distribuição - CD); (2) Grandes atacadistas (localizados nos Ceasas); (3) Intermediários no mercado externo (compradores da Europa e Ásia); (4) Intermediários do Mercado Interno (pessoas jurídicas que praticam a compra e venda da fruta) e (5) Cooperativas. É importante ressaltar que todas as empresas produtoras analisadas neste estudo que utilizam cooperativas para fazer a distribuição de sua produção, tratam-se de empresas de médio e grande porte com produção acima de 4.000 toneladas/safra.

As empresas distribuidoras estão localizadas, em sua grande maioria, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Dessa forma, a comercialização da maçã com os produtores ocorrem nestes estados. Com referência ao mercado externo, com exceção de alguns poucos casos (nos quais alguns produtores possuem contato direto com canais de distribuição da Europa), os escritórios dos compradores estrangeiros (intermediários do Mercado Externo) estão localizados nos estados de São Paulo e Rio grande do Sul, fazendo a compra da fruta, ou em seus escritórios, ou ainda, nas próprias sedes das empresas produtoras na época da safra.

A escolha de estudar este canal de distribuição foi baseada na premissa de que a Qualidade do Relacionamento das transações firmadas entre as empresas participantes é vital para a sobrevivência e o fortalecimento das empresas produtoras analisadas. Em tempos de grande competitividade, exige-se muita versatilidade dos dirigentes estratégicos destas empresas. Portanto, são válidas as sugestões alternativas de investimentos que ajudem este setor a se manter lucrativo.

Também, a representatividade econômica que as empresas produtoras assumem no contexto regional/nacional que fazem parte, é um forte motivo para entender o que realmente ocorre no processo de estabelecimento/manutenção de trocas relacionais estabelecidas neste canal de distribuição.

De acordo com as estatísticas oficiais (ABPM, 2004) a safra 03/04 correspondeu a um total de 1.250.000 toneladas da fruta. O total da produção por estado produtor pode ser visualizado na tabela abaixo:

Tabela 01 – Desempenho da Produção Brasileira – Safra 03/04

Estado	Área Plantada (ha)	Produção (t)	Participação na Produção (%)
Santa Catarina	17.815	635.071	50.81
Rio G do Sul	13.733	454.447	36.36
Paraná	1.383	136.971	10.96
São Paulo	240	22.820	1.83
Minas Gerais	33	691	0.06
Brasil	33.204	1.250.000	100.00

Fonte: ABPM, 2004

De acordo com esses dados, nota-se que o estado que possui maior área plantada e, que foi responsável por mais de 50% da produção nacional, é Santa Catarina. Seguido pelo Rio Grande do Sul e o Paraná. Esses três estados, juntos, são os responsáveis por mais de 98% da produção nacional.

A superprodução obtida nesta safra, é resultado das ações empregadas neste setor, sobretudo, quando se considera a ocorrência de pesados e constantes investimentos, seja na implantação dos pomares, seja na alocação de infra-estrutura de armazenagem.

O desempenho apresentado pela atividade nas últimas safras no Brasil, além de movimentar a economia dos estados produtores, seja na geração de empregos, na implantação do parque de armazenamento e classificação, seja no setor de transporte, tem contribuído para a redução dos volumes de importação e para o país aumentar sua participação entre os mercados exportadores da fruta. Com efeito, nos últimos anos, as compras externas do Brasil têm apresentado um comportamento declinante, enquanto as exportações normalmente, mostraram-se em ascensão (ABPM, 2004).

No mercado interno, a comercialização desta última safra, por ocasião da superprodução, não se mostrou favorável e remuneradora para os produtores. De acordo com

os dados disponibilizados pela Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (CEAGESP, 2004), a comercialização revelou queda nos valores de venda dos últimos anos, com as cotações situando-se, durante os meses de maior escoamento da produção interna, em patamar sempre inferior a 30% comparativamente aos preços de 2003.

Dessa forma, mais uma vez se demonstra a importância de se entender e analisar os relacionamentos duradouros estabelecidos pelas empresas produtoras quando da distribuição da safra. O entendimento da Qualidade do Relacionamento das parcerias desenvolvidas neste canal é ponto fundamental no processo de alavancagem da relação entre empresas produtoras e distribuidoras.

Não se objetiva com este estudo o esgotamento total do tema. Ao contrário, é proposta uma revisão da literatura do Marketing de Relacionamento e da Satisfação, com a finalidade de comprovar as pesquisas efetuadas fora do Brasil, bem como, a produção de conclusões sobre conceitos adaptados no contexto nacional.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo elege como tema de pesquisa o construto Qualidade do Relacionamento (QR), bem como, a relação desse construto com seus antecedentes e conseqüências nos relacionamentos duradouros estabelecidos entre os produtores e empresas distribuidoras da maçã brasileira.

Neste sentido, procura-se entender os relacionamentos B2B (*Business-to-Business*) a partir da abordagem teórica do Marketing de Relacionamento e da Satisfação. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa é apresentado:

Qual é a relação dos construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (QR) com seus antecedentes e conseqüências nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta como objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Propor e testar um modelo de análise que demonstre a relação dos construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (QR) com seus antecedentes e conseqüências nas trocas relacionais estabelecidas entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar as ligações existentes no construto Qualidade do Relacionamento (QR) (entre satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento) nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira;
- Evidenciar as ligações entre os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (QR) e seus antecedentes (custos com o término do relacionamento, valores compartilhados e comportamento unilateral) nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira;
- Demonstrar as ligações entre os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (QR) e suas conseqüências (cooperação e propensão ao abandono do relacionamento) nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira;

1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

No que se refere às contribuições teóricas, tendo em vista que grande parte dos estudos efetuados no Marketing de Relacionamento focaliza os relacionamentos *Business-to-Business* (B2B) existentes no contexto norte-americano, propõe-se o desenvolvimento do presente estudo no Canal de Distribuição da maçã brasileira, entendendo-se que os relacionamentos aqui existentes, não diferem em sua importância dos praticados lá. Assim, com o presente estudo, procura-se ampliar os conhecimentos sobre os relacionamentos B2B existentes no contexto nacional.

Também, se pretende aprofundar os conhecimentos sobre os relacionamentos B2B a partir das perspectivas teóricas do Marketing de Relacionamento e da Satisfação. Nas quais, o construto Qualidade do Relacionamento (formado pela satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento) exerce influência positiva no desempenho das trocas relacionais estabelecidas entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

Da mesma forma, a análise das relações entre os antecedentes e as conseqüências propostos, comprova em território nacional, conclusões de estudos internacionais que servem como referência para a evolução da teoria do Marketing do Relacionamento e da Satisfação (MORGAN e HUNT, 1994; WILSON e VLOSKI, 1997; FORNELL, 1992; 1994).

Essa incorporação de conclusões obtidas através na análise do Canal de Distribuição da maçã brasileira, é fator fundamental quando se discute a consolidação desta área de pesquisa no Brasil (a do Marketing de Relacionamento e da Satisfação). Portanto, a idéia de estudar os relacionamentos duradouros deste canal se justifica enquanto contribuição teórica.

Já em relação às contribuições práticas do estudo, este se justifica na medida em que evidencia aos dirigentes das organizações do Canal de Distribuição da maçã brasileira, os aspectos estratégicos que envolvem o gerenciamento dos relacionamentos. Ao mesmo tempo, a análise utilizada no estudo, possibilita aos dirigentes organizacionais conhecerem melhor o papel que a satisfação, a confiança e o comprometimento no relacionamento desempenham no processo de estabelecimento/manutenção de parcerias duradouras.

Ainda nesta perspectiva, o estudo fornece subsídios e informações relevantes da tomada de decisão estratégica para o estabelecimento de novas parcerias duradouras, bem como, amplia os entendimentos sobre as possibilidades de alavancagem do desempenho relacional fundamentado na Qualidade do Relacionamento.

Também, a representatividade econômica que este canal de distribuição possui para a economia nacional é uma outra forte justificativa prática para a realização da pesquisa. Com um volume estimado de negócios na ordem de 550 milhões de dólares para a safra 03/04 (ABPM, 2004), envolvendo desde pequenos produtores até grandes grupos multinacionais (do lado dos produtores e dos distribuidores), gerando em torno de 100.000 empregos (permanentes e temporários) nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, são estatísticas que merecem ser consideradas com maior profundidade.

Assim, proporcionar contribuições práticas relevantes para as empresas participantes deste canal através de informações que permitam a tomada de decisões com base em fontes alternativas de investimento, em tempos de grande competitividade, constitui-se em esforços necessários e extremamente importantes.

Finalmente, considerando o desenvolvimento do estudo sob uma perspectiva brasileira, este amplia a base de informações e subsídios para o contínuo desenvolvimento e adequação de políticas governamentais de fomento a agroindústria nacional.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos de forma a responder o problema de pesquisa proposto. O primeiro capítulo compreende uma breve introdução ao tema em estudo, seguido pela apresentação do problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), justificativa teórica e prática, bem como, a demonstração da estrutura que compõe esta dissertação.

Apresenta-se como segundo capítulo, a fundamentação teórico-empírica relacionada ao tema e subdividida em duas seções: i) na primeira parte, é apresentado um retrospecto da evolução da literatura sobre o Marketing de Relacionamento (MR), bem como, os principais

autores e trabalhos efetuados na década de 70, 80 e 90, além de uma explanação sobre trocas relacionais e transacionais; ii) na segunda parte, é iniciada a discussão do construto principal verificado nesta pesquisa, a Qualidade do Relacionamento (QR), sendo que para isso são abordados os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento: satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento, bem como, estudos que contemplam seus antecedentes e conseqüências. No final da segunda parte, é apresentado o modelo de análise verificado, com a dedução das hipóteses do modelo.

Na terceira parte da dissertação, são estabelecidos os procedimentos metodológicos que norteiam e delimitam a investigação empírica no estudo proposto. Neste capítulo são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo, bem como, as escalas utilizadas para a operacionalização destas variáveis. Também são demonstradas as duas grandes fases que estruturam os procedimentos do pesquisador na realização do estudo, a fase exploratória-qualitativa e a fase descritiva-quantitativa, bem como, as etapas que compõem cada uma destas fases.

No quarto capítulo é efetuado o tratamento dos dados de acordo com a metodologia especificada, ocorrendo também, a apresentação dos resultados e o teste das hipóteses.

No quinto capítulo, são demonstradas as conclusões gerais que esta pesquisa obteve, demonstrando a relação do construto Qualidade do Relacionamento com os antecedentes e conseqüências propostas para as trocas relacionais estabelecidas entre os produtores e as empresas distribuidoras do Canal de distribuição da maçã brasileira. Também, são apresentadas as principais limitações do estudo e são sugeridos alguns *insights* para pesquisas futuras.

Finalmente, esta dissertação demonstra as referências bibliográficas que serviram de base teórica para o desenvolvimento do estudo, bem como, são anexados os principais documentos utilizados neste processo de pesquisa.

II – BASE TEÓRICO - EMPÍRICA

O capítulo 02 está subdividido em duas seções: a primeira faz uma análise histórica do conceito do Marketing do Relacionamento, discutindo a evolução do conceito de troca ao longo do tempo. Também, são abordadas nesta parte, as características do Marketing transacional e relacional nas trocas B2B (*business-to-business*) estabelecidas um canal de distribuição.

A segunda parte faz menção ao construto Qualidade do Relacionamento (QR), tópico central deste trabalho. Esta parte, serve de referencial teórico para a construção das hipóteses relacionadas aos objetivos específicos 1, 2 e 3, mais especificamente, a construção do modelo teórico que representa o construto Qualidade do Relacionamento (QR) e as relações estabelecidas com os antecedentes e as conseqüências propostas.

2.1 ANÁLISE HISTÓRICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Apesar do termo Marketing de Relacionamento ter-se tornado conhecido a partir da publicação de Berry (1995), Parvatiyar e Sheth (2000) lembram que alguns autores já tinham enfatizado o aspecto relacional do marketing, como McGarry (1950, 1951, 1953 e 1958) e Alderson (1965). Na verdade, muitos autores, como Grönroos (2000), sustentam que o Marketing de Relacionamento nasceu junto com o comércio.

Na era pré-industrial, os artesãos vendiam diretamente o produto ao consumidor final, tendo assim a oportunidade de conhecer seus clientes de forma individual. Mantinham um relacionamento próximo com os mesmos, conseguindo retê-los e influenciá-los a fazerem compras repetidas, enfim, alimentando a confiança estabelecida (PARVATIYAR e SHETH, 2000 e GRÖNROOS, 2000).

Já na era industrial, a orientação do marketing se volta claramente para as transações com enfoque no curto prazo, dado o advento da produção e do consumo em massa. Nessa situação, os profissionais de marketing se preocupam mais com vendas e promoções e menos com os relacionamentos. Parvatiyar e Sheth (2000) sustentam que "tal orientação foi acentuada pela Grande Depressão de 1929, quando a superprodução de bens no sistema aumentou a pressão por achar e persuadir consumidores a comprarem os produtos".

O que se notou a partir da Depressão de 1929, foi o enfraquecimento da perspectiva de relacionamento entre fornecedor e cliente final, enquanto os intermediários ganhavam poder, devido à atuação na distribuição. As práticas tradicionais de marketing, surgidas por volta da década de 60 e denominadas 4Ps (produto, praça, promoção e preço), eram apropriadas para a época em que atrair novos consumidores era primordial. O marketing transacional, baseado em trocas isoladas, ainda era uma boa estratégia para novas empresas, ávidas por novos clientes.

Grönroos (2000) explica que no modelo do composto de marketing, as transações ou trocas, são os conceitos centrais. Sem ignorar a conexão óbvia entre trocas e relacionamentos, o autor pondera que o conceito de trocas permaneceu estático, de forma a considerar somente transações isoladas, desconsiderando relacionamentos mais duradouros e dinâmicos entre as partes envolvidas. Nesse caso, todas as ações de marketing giravam em torno do composto de marketing e de eventuais trocas futuras entre os envolvidos. O consumidor era uma pessoa anônima à empresa.

Entretanto, surgiu a necessidade de se enxergar o marketing mais como um processo do que como uma função, sendo que o foco passa a ser a construção e a manutenção de relacionamentos, em vez de transações isoladas (KOTLER, 2000, GRÖNROOS, 2000).

Sendo assim, nas análises sobre os relacionamentos duradouros B2B existentes nos canais de distribuição, os estudiosos do marketing começaram a perceber a relevância de

relações comerciais *ganha-ganha* para o incremento da performance empresarial. Alguns autores desempenharam papel fundamental, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do campo, como Macneil (1978; 1980), com a distinção entre os tipos de trocas e a especulação sobre os conflitos interorganizacionais.

Os tipos de trocas conceituados por Macneil (1978;1980) introduziram a idéia da diferenciação dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos em um canal de distribuição. Permitiu com isso o desenvolvimento de todo um aporte teórico, fazendo a disciplina do Marketing redirecionar seus esforços para uma perspectiva relacional, com enfoque no longo prazo e alto comprometimento entre os parceiros do relacionamento. Conforme segue, é demonstrada a proposta de Macneil que diferenciou os tipos de trocas interorganizacionais em um canal de distribuição:

Quadro 01 - Uma comparação entre transações discretas e trocas relacionais de Macneil

Elementos Contratuais	Transações Discretas	Trocas relacionais
<i>Características Situacionais:</i>		
Tempo da Transação	Curta duração e busca de alta performance na transação	Longa duração, evidenciando as partes do processo de negociação
Quantidade de partes envolvidas	Duas partes	Freqüentemente mais de duas partes
Obrigações (três aspectos: fonte dos recursos, fonte das obrigações e especificidades)	Recursos originados em ofertas e simples anúncios; obrigações originadas internamente e customizadas e obrigações padronizadas	Conteúdos e fonte de obrigações são promessas estabelecidas na relação; obrigações são customizadas, detalhadas e administradas pela relação
Expectativa do relacionamento (especialmente voltada aos conflitos de interesse, a prospecção de unidade e problemas potenciais)	Conflito de interesses e baixa unidade são esperados, mas nenhum problema futuro é antecipado porque a condição de pagamento instantânea inibe futura interdependência	Conflitos antecipados de interesses e problemas futuros são contrabalanceados pela confiança e espírito de unidade
<i>Processos</i>		
Relações pessoais primárias (interação social e comunicação)	Relacionamentos pessoais mínimos; predomínio de comunicação ritualizada	Importância nos relacionamentos pessoais; uso de comunicação formal e informal
Solidariedade Contratual (regulação do comportamento da troca para assegurar performance)	Governado por normas sociais, regras, etiquetas e prospecção de ganho de comodidade	Ênfase no legal e self-regulation; Satisfação psicológica proporciona ajustes internos
Transferibilidade (a habilidade para transferir direitos, obrigações e satisfação para as outras partes)	Transferência completa; Não implica em obrigações contratuais	Transferência limitada; a troca é fortemente dependente na identificação das partes

Cooperação (especialmente ações conjuntas em busca de performance e planejamento)	Não há operações conjuntas	Operações conjuntas para o alcance da performance e planejamento ao longo do tempo; o ajuste ao longo do tempo é endêmico
Planejamento (o processo e mecanismos para o alcance de mudanças e conflitos)	Foco primário na substância da transação; nenhum futuro é antecipado	Foco significativo no processo da transação; planejamento detalhado para futuras transações em novos ambientes e para satisfazer mudanças nos objetivos; abordagens tácitas e explícitas em grande número
Mensuração e especificidade (cálculo e reconhecimento das transações)	Pequena atenção para mensuração e especificações; a performance é óbvia	Significante atenção para a mensuração, especificando e quantificando todos os aspectos da performance, incluindo benefícios físicos e futuros
Poder (a habilidade de impor-se sobre os outros)	O Poder pode ser exercido quando promessas são feitas até sua execução	Aumento na interdependência aumenta a importância na aplicação do julgamento do poder na transação
Divisão de benefícios e responsabilidades (a extensão da divisão de benefícios e responsabilidades)	Divisão perspicaz de benefícios e responsabilidades em parcelas; inclusive alocação para as partes	Inclui alguma divisão de benefícios, responsabilidades e ajustamentos a serem distribuídos em parcelas ao longo do tempo

Fonte: adaptado de Macneil (1978, 1980)

Observa-se na proposta de Macneil (1978; 1980) que o conceito de troca pode apresentar duas configurações. A primeira, transações discretas, se refere às trocas que possuem uma perspectiva de curto prazo, sem preocupações de estabelecer futuros relacionamentos e, muito menos, dividir benefícios do relacionamento com o parceiro. Já a segunda (trocas relacionais), prega a idéia da continuidade da relação, na qual os parceiros de troca compartilham as responsabilidades e os benefícios no relacionamento. Existe a preocupação de continuidade da relação.

Considerando esta diferenciação nos tipos de trocas, a década de 80 testemunhou o avanço no pensamento sobre o Marketing de Relacionamento. Importantes contribuições vieram de Berry (1983) no contexto de serviços, o qual estabeleceu o Marketing de Relacionamento como a atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente.

Jackson (1985) contribuiu fortemente, apresentando dois modelos de compra distintos para o mercado organizacional de acordo com a orientação de tempo das partes. O modelo de Jackson é apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 02 - As dimensões de tempo e o comportamento do
comprador organizacional de Jackson**

LONGO PRAZO	← →	CURTO PRAZO
(<i>Lost-for-good</i>)		(<i>Always-a-share</i>)
Altos custos de mudanças		Baixos custos de mudança
Substanciais Investimentos específicos		Baixos Investimentos específicos
Margens de risco elevadas		Margens de riscos reduzidas
Marketing de Relacionamento		Marketing Transacional

Fonte: adaptado de Jackson (1985)

Embora proposto há quase quinze anos, essa classificação se manteve atual e serve como fundamentação teórica para os modelos de análise dos relacionamentos B2B existentes em canais de distribuição. (VIANA *et al.*, 2000)

O comportamento de compra organizacional denominado *always-a-share* (baixos custos de mudança) é peculiar às relações orientadas ao curto prazo, permitindo uma analogia com as transações discretas de Macneil (1978, 1980), demonstrado no quadro 01. Nessas circunstâncias, geralmente, não há dependência de um único fornecedor, atenuando-se o exercício do poder do fornecedor em relação ao comprador. Partindo de um amplo panorama de escolhas, o foco recai nos aspectos mais tangíveis da transação: características específicas do produto, preço, condições de pagamento, entrega, entre outros.

Não há investimentos significativos em ativos específicos à transação, o que eleva as expectativas de ocorrência de comportamento oportunista. As ações de Marketing apropriadas a esse contexto compõem o Marketing Transacional, que objetiva a satisfação de interesses de curto prazo. As ferramentas indicadas são aquelas cujo efeito são mais imediatos: preço, campanhas promocionais e comunicação ressaltando aspectos específicos dos produtos (JACKSON, 1985).

No outro extremo do *continuum* de Jackson (1985), situa-se o modelo *lost-for-good* (altos custos de mudança), formados por relações de longo prazo, o qual permite uma alusão com as trocas relacionais de Macneil (1978, 1980), demonstrado no quadro 01. Nesse

contexto, há uma continuidade nas interações entre compradores e vendedores ao longo do tempo, fato que indica uma lealdade do cliente ao fornecedor.

O conceito de lealdade do cliente sobrepõe-se aos quesitos referentes a produtos e serviços em si, aparecendo relacionado ao comprometimento, explicitado por ambas as partes na manutenção da relação mutuamente benéfica. Essas transações envolvem alto custo de mudança, investimentos em ativos fixos e humanos e, elevada importância estratégica no que diz respeito à troca de parceiros nos relacionamentos estabelecidos. Os objetivos compartilhados, a busca por benefícios mútuos e o reconhecimento da interdependência das partes são elementos importantes para as transações relacionais.

A posição da relação de troca no *continuum* depende das características da categoria de produto (proporcionadoras de maior ou menor envolvimento), do comportamento das partes envolvidas e de suas motivações e expectativas, que se alteram de acordo com a dinâmica do mercado (JACKSON, 1985).

Uma outra importante contribuição nessa década foi efetuada por Spekman e Johnston (1986), com o enfoque do alcance de uma posição estratégica superior via desenvolvimento de comprometimento e confiança com clientes-chave ao longo do tempo.

A sistematização do processo de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, foi tópico central de dois artigos publicados no *Journal of Marketing*, que assumiram extrema importância para o entendimento da dinâmica da troca interorganizacional: *Interorganizacional Exchange Behavior in Marketing Channel: a broadened perspective* (FRAZIER, 1983) e *Developing Buyer-Seller Relationships* (DWYER, SCHURR e OH, 1987). Os autores, ainda que com tipologias um tanto diferentes, propuseram uma estrutura teórica composta por fases que descrevem o comportamento das partes envolvidas e os principais *outputs* (resultados) do acordo, conforme a evolução da relação comercial.

A publicação do trabalho de Dwyer *et al.* (1987), em especial, constituiu um marco importante para o pensamento em Marketing de Relacionamento, alongando o entendimento da dinâmica dos relacionamentos duradouros e servindo como *background* (ponto de partida) dos estudos sobre as motivações dos relacionamentos e para a proposição de modelos

explicativos que se disseminaram nas décadas seguintes. As fases do modelo de Dwyer *et al.* (1987), podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Reconhecimento: a parte “A” reconhece que a parte “B” é um parceiro de troca factível (ou potencial). Esse reconhecimento é facilitado pela proximidade entre as partes sendo, inclusive, mais provável que esta ocorra com um parceiro mais “familiar”;
2. Exploração: refere-se à fase de busca e triagem de uma troca relacional. Nesta fase os parceiros consideram as obrigações, benefícios, encargos e a possibilidade de troca podendo, inclusive, haver tentativas de trocas com o objetivo de testar a viabilidade da relação. Esta fase é subdividida em cinco subetapas:
 - Atração: através da avaliação custo-benefício, as duas partes iniciam o processo de exploração buscando recompensas além do nível de comparação de alternativas, ou seja, o benefício mínimo esperado;
 - Comunicação e barganha: a negociação é decorrente de uma resistência inicial. A partir dessa resistência, as partes gastam energias físicas e psíquicas para reorganizarem suas obrigações e benefícios. A barganha é um sinal de que as partes, em princípio, consideram que o desgaste oriundo dessa renegociação será superado por um resultado futuro (DWYER *et al.*, 1987). O fato de haver comunicação e negociação inicial não significa que a relação está estabelecida, uma vez que pode existir barganha com o objetivo de realização de uma troca discreta;
 - Poder e justiça: dependendo da recompensa que “B” tem a oferecer a “A”, aquele pode ter maior ou menor poder, dependendo do quanto a recompensa é importante para “A”. Se essa dependência for alta e houver reduzidas fontes alternativas, maior será o poder de “B”. Haverá justiça se “A” perceber que o exercício do poder é justo ou aceitável;
 - Desenvolvimento de normas: trata-se do estabelecimento de padrões esperados de conduta estabelecidos para ambos os parceiros; e

- Desenvolvimento de expectativas: é a geração de resultados esperados sobre eventuais conflitos de interesse, possíveis problemas e benefícios da relação;
3. Expansão: há um aumento contínuo nos benefícios obtidos pelos parceiros da relação de troca e sua crescente interdependência. O aumento da interdependência é causado pelo aprofundamento da confiança que uma parte deposita na outra e da satisfação que ambos têm com o desempenho do outro;
 4. Compromisso: trata-se da fase mais avançada do relacionamento, quando há um compromisso implícito ou explícito de continuidade da relação. Esse compromisso é resultado da satisfação que desestimula a busca de outras alternativas. Identifica-se, aqui, três subfases:
 - Entradas: significam a entrada de recursos significativos (econômicos e/ou emocionais) decorrentes do comprometimento com o relacionamento;
 - Durabilidade: devido ao comprometimento estabelecido, existe há expectativa de que a relação será duradoura; e
 - Consistência: cria-se a expectativa de que haverá manutenção quantitativa e qualitativa de contribuições para a relação;
 5. Dissolução: trata-se de uma fase de término e não mais de desenvolvimento da relação; ao contrário das demais fases, pode ser iniciativa de apenas uma das partes. O iniciador avalia a insatisfação com a relação e os custos de continuação. Se esses custos superam os benefícios a tendência é o término do relacionamento, sendo que nenhuma das partes volta ao estado anterior à relação.

Estas fases propostas por Dwyer *et al.* (1987) sugerem a evolução de um relacionamento no decorrer do tempo. Entretanto, é importante ressaltar que nem todos os parceiros sempre estão dispostos a investir num relacionamento de longo prazo. E, é essa

diferença de opiniões e interesses que irão determinar a duração dos relacionamentos. A sequência de fases de Dwyer (1987) descreve o processo evolutivo do relacionamento, mas não demonstra a dinâmica do relacionamento em si.

Dessa forma, na tentativa de propor explicações para este paradigma relacional, a década de 90 foi marcada por uma proliferação de modelos teóricos explicativos que procuravam descrever as dinâmicas dos relacionamentos duradouros entre as organizações. Os chamados BMRs (*Business Marketing Relationships*).

Existe uma ampla literatura a esse respeito, tais como, as adaptações de estudos organizacionais (GASSENHEIMER, HOUSTON e DAVIS, 1998), as relações com fornecedores (PICK, 1999; BOYLE *et al.*, 1995), com clientes industriais (WILSON e VLOSKI, 1997), com canais de distribuição (MORGAN e HUNT, 1994), e em alianças estratégicas (GUMMESSON, 2000). Esta abordagem é a que mais se desenvolveu sob o ponto de vista de produção acadêmica.

Uma evolução destas aplicações nasceu do estudo das redes e das interações *business-to-business*, com exemplos criados pelo IMP Group na Europa, cujo foco está nos relacionamentos estabelecidos com fornecedores e clientes em mercados industriais, bem como, alianças estratégicas entre organizações do mesmo ramo e de ramos diferentes (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; FORD, 1984, 1997).

Hakansson e Snehota (1995) e seu grupo, numa perspectiva de interações entre as partes, vêem o Marketing de Relacionamento como um processo interpessoal e social, baseado em contatos constantes, metas conjuntas, confiança e comprometimento. De forma semelhante, numa abordagem de redes, o enfoque passa a ser entre empresas e não mais em nível individual (GUMMESSON, 2000).

Hakansson e Snehota (1995), Ford (1997), e Parvatiyar e Sheth (2000) trazem em seus estudos sobre Marketing de Relacionamento e Mercados *Business-to-Business* diversas referências a evidências empíricas, bem como em edições especiais do *Journal of the Academy of Marketing Science*, de 1995, e do *Psychology&Marketing*, de 1997.

A abordagem com foco na relação empresa – intermediário (canal de distribuição) representa a visão dos trabalhos norte-americanos e do IMP, que vem sendo uma das principais preocupações dos estudos empíricos do Marketing de Relacionamento. Entretanto, percebe-se uma especificidade relativa de cada aplicação destas, o que nem sempre permite a generalização de seus resultados a outras situações.

Ainda, de acordo com Prado (2004), esses esforços podem transformar-se em grandes problemas para as empresas quando estas não consideram as particularidades de cada atividade e de situações específicas de mercados. Como resultado, partem para ações que “funcionaram em outras empresas”, sem considerarem as particularidades das situações analisadas.

Por exemplo, Morgan e Hunt (1994) construíram sua teoria de Comprometimento-Confiança com base em distribuidores de pneus, que se caracteriza por fabricantes de grande porte e distribuidores em grande parte pequenos frente a estes fornecedores. Desta forma, seu modelo pode sofrer influências de outras variáveis, como a distribuição de poder na relação e posturas no relacionamento.

Entretanto, a mensuração da orientação relacional presente nas transações comerciais, bem como, o teste e o refinamento de modelos explicativos sobre as dimensões que atuam na construção de relacionamento de longo prazo têm se restringido ao ambiente de pesquisa americano e europeu.

No contexto nacional, ainda poucos estudiosos se mostraram preocupados com a validação de estudos sugeridos em outros contextos. Entre eles, citamos Viana *et al.* (2000), que analisaram o trabalho proposto por Wilson e Vlosky (1997) sobre a construção de um modelo das atividades empresariais vinculadas aos relacionamentos.

Com foco no longo prazo entre as organizações, este estudo faz uma revisão da literatura sobre os atributos do Marketing de Relacionamento e, então, é proposto um conjunto de seis variáveis latentes, as quais desempenham papel importante na diferenciação entre os relacionamentos comerciais tradicionais e relacionamentos de parceria. As variáveis

são: (1) dependência, (2) nível de comparação de alternativas, (3) investimentos específicos no relacionamento, (4) partilha de informações, (5) confiança e (6) comprometimento.

Conforme Viana *et al.* 2000:

O construto dependência do fornecedor, que alude à necessidade do comprador de manter o relacionamento comercial de forma que metas desejadas possam ser alcançadas, é operacionalizado por Wilson & Vlosky (1997) através de cinco (05) variáveis observáveis. O nível de comparação de fornecedores alternativos, que se refere à comparação dos resultados que podem ser obtidos junto a vários fornecedores, é mensurado na escala por (04) indicadores. Os investimentos no relacionamento entendidos como conjunto de investimentos realizados pelas empresas em ativos específicos às transações com certos fornecedores, em termos de tempo, recursos humanos e materiais, são avaliados por intermédio de cinco (05) variáveis. A partilha de informações, ou seja, a troca forma ou informal de informações importantes para ambas as partes, é investigada por Wilson & Vlosky (1997) a partir de duas (02) variáveis diretamente observáveis. A confiança, sentimento de certeza e segurança na integridade do parceiro, é medida por sete (07) indicadores e o comprometimento – crença dos parceiros que o relacionamento é tão importante e válido em termos de seus resultados que justifica o máximo de esforço para mantê-lo ao longo do tempo -, é avaliado por outras (07) variáveis diretamente observáveis. Todas as variáveis são medidas através de uma escala de concordância com cinco pontos (VIANA *et al.*, 2000).

Transações baseadas no espírito de parceria de longo prazo possuem, segundo conclusões do estudo, maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização da alternativa de fornecedor, maior grau de comunicação interorganizacional, bem como maior sentimento de confiança e comprometimento. Nesta pesquisa, o estudo de Viana *et al.* (2000), serve como referência teórica para a elaboração do modelo de análise proposto, que será discutido a seguir.

Sendo assim, analisada a evolução do conceito de trocas no Marketing de Relacionamento, avança-se na discussão entre as diferenças existentes entre o Marketing de Transações e o Marketing de Relacionamento.

2.1.1 Diferenças entre o Marketing de Transações e o de Relacionamento

O debate acerca de qual seria o foco do estudo dos relacionamentos B2B trouxe um impacto significativo para o marketing, sendo este conceituado por Bagozzi (1974) como “o processo de criação e resolução de relações de troca”. Desde a década de 70, a evolução da

teoria e da prática da disciplina tem como foco essas relações de troca ocorridas entre compradores e vendedores.

A visão básica do significado do marketing (o de estudar processos de troca) teve como consequência o fato de que os programas de marketing tiveram durante muito tempo o objetivo principal de fazer com que os consumidores apenas comprassem, independentemente se eles eram clientes novos ou antigos.

Uma parte pequena do orçamento das empresas era dirigida explicitamente para consumidores antigos e para o gerenciamento de relações com eles estabelecidos (GRÖNROOS, 2000). Essa forma de relacionamento dirigida apenas a uma transação, sem a preocupação com a continuidade da relação entre a empresa e o cliente, é chamada de marketing transacional.

No marketing transacional, as empresas procuram conquistar novos clientes sem se preocuparem com a manutenção dos antigos. Esse comportamento prevaleceu até que se descobriu que conquistar novos consumidores é mais caro do que manter os clientes antigos e também, que estes costumam ser mais rentáveis do que aqueles (REICHELDT e SASSER, 1990).

Essa nova visão fez com que surgisse uma nova abordagem baseada na noção de que as interações duradouras entre as empresas e seus clientes são importantes elementos do marketing, uma vez que a maneira pela qual essas interações são gerenciadas, tem impacto no comportamento de compra dos consumidores (GRÖNROOS, 2000).

Essa nova abordagem recebeu a denominação de Marketing de Relacionamento, conceituada como “uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada em manter e melhorar o relacionamento com clientes atuais, ao invés de adquirir novos clientes” (ZEITHAML e BITNER, 2000). Morgan e Hunt (1994), o definiram como “todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas”.

O objetivo primário do Marketing de Relacionamento é construir e manter uma base de clientes comprometidos e lucrativos para a organização (ZEITHAML e BITNER, 2000). Para atingir este objetivo, a empresa deve focar-se na atração, retenção e aprimoramento dos relacionamentos com consumidores.

Primeiramente, a organização busca atrair aqueles mais propensos a se tornarem clientes de longo prazo. Dirigindo suas ações a um determinado grupo (por exemplo, através da segmentação de mercado), a empresa pode começar a entender melhor os clientes mais propensos a manterem longos relacionamentos.

A medida que esses longos relacionamentos se consolidam, os próprios clientes leais freqüentemente ajudarão a atrair (através da propaganda boca-a-boca) novos consumidores com potencial relacional similar. Uma vez atraídos para um relacionamento com uma empresa, os clientes tendem a permanecer nele, desde que supridos com produtos e serviços de qualidade.

As principais diferenças entre o marketing transacional e o relacional podem ser assim resumidas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 03 - Diferenças entre o Marketing Transacional e o Relacional

Atributos	Marketing Transacional	Marketing Relacional
Perspectiva de tempo	Curto prazo	Longo prazo
Mensuração da satisfação	Mensuração ad hoc	Contínua
Perspectiva de custo transacional	Transação única	Múltiplas transações
Foco do marketing	Venda única	Lealdade o comprador
Número de fornecedores	Muitos	Poucos
Natureza da relação de troca	Troca ad hoc	Troca pré-planejada
Entendimento do consumidor	Comprador e vendedor independentes	Comprador e vendedor interdependentes
Custo de mudança/troca	Baixo	Alto
Natureza dos objetivos	Individual	Compartilhado
Benefícios ao cliente	Maior mix de serviço/preço que o competidor	Solução de problemas no longo prazo
Ênfase de marketing	Conquistar novos clientes	Manter os atuais clientes
Comprometimento	Baixo	Alto

Nível de comunicação	Baixo	Alto
Confiança	Baixa	Alta

Fonte: Adaptado de Berman (1996)

As diferenças apresentadas no quadro 03 são fundamentais para a contextualização das trocas relacionais analisadas no Canal de Distribuição da maçã brasileira. Conforme apresentado, os relacionamentos duradouros possuem características próprias, devendo estas ser consideradas com extremo rigor para um profundo entendimento da sua dinâmica.

Na teoria, diversos estudos elegem como sendo uma das principais características das trocas relacionais, a qualidade existente no relacionamento. Acredita-se que a associação positiva entre a Satisfação, a Confiança e o Comprometimento no Relacionamento, é fundamental para determinar a continuidade da relação, bem como, estabelecer o final da mesma. Essa relação pode ser encontrada nos trabalhos de Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Dorsch, Swanson e Kelley, 1998; Smith, 1998; entre outros.

Sendo assim, demonstrada a diferenciação entre os tipos de Marketing, inicia-se nesta parte da fundamentação teórica a discussão do tópico central da pesquisa, a Qualidade do Relacionamento. Para isso, são analisados os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento), bem como, as relações estabelecidas com seus antecedentes (custos com o término do relacionamento, valores compartilhados e comportamento unilateral) e conseqüências (propensão ao término do relacionamento e cooperação).

2.2 O CONSTRUTO QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR)

A definição do construto Qualidade do Relacionamento (QR) está intimamente ligada à idéia a respeito do processo de estabelecimento/manutenção de relacionamentos duradouros entre os parceiros de um canal de distribuição. Num relacionamento, a percepção da qualidade deve ser avaliada como a sumarização de episódios de contato entre o consumidor e o fornecedor (GRÖNROOS, 2000). Sendo assim, nesta pesquisa, analisar-se-á o julgamento

sistemático feito pelos produtores da maçã brasileira das relações mantidas com as empresas distribuidoras da fruta num processo contínuo de transações comerciais.

Crosby, Evans e Cowles (1990) definiram a Qualidade do Relacionamento (QR), como sendo “a habilidade dos vendedores em reduzir a incerteza percebida”. Este construto foi indicado pelos autores como de ordem superior, com duas grandes dimensões: 01) a Confiança (no vendedor), e 02) a Satisfação (com o vendedor). A especificação está centrada no relacionamento interpessoal estabelecido entre compradores e vendedores no contexto de seguros.

Dwyer, Schurr e Oh (1987), Dorsch, Swanson e Kelley (1998) e Smith (1998) também consideraram a Qualidade de um relacionamento como um construto de ordem superior, integrando à Satisfação e à Confiança uma nova variável, o Comprometimento.

Hennig-Thurau e Klee (1997) ampliaram esta definição, indicando que a Qualidade de um Relacionamento pode ser vista como “o grau de adequação de um relacionamento em atender às necessidades de um consumidor associado a ele”. Para estes autores, como os produtos e serviços que um fornecedor oferece são essenciais para uma finalidade proposta, a percepção da qualidade associada a eles deve ser incluída como um dos componentes deste construto.

Entretanto, esta abordagem não encontra unanimidade na literatura, principalmente em se tratando da Qualidade Percebida como um antecedente (FORNELL, 1992; OLIVER, 1997) ou uma consequência da satisfação (BITNER, 1995; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Dessa forma, com a finalidade de proporcionar uma revisão teórica destes construtos, e também, fundamentar o modelo de análise proposto pelo estudo, evidencia-se nessa parte da revisão da literatura uma abordagem aos construtos satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento, sendo que se considera a premissa que a associação positiva entre eles forma o construto Qualidade do Relacionamento (QR) nas trocas relacionais de um canal de distribuição.

Também, são analisados estudos que contemplam antecedentes e consequências para os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento. Essa análise é de extrema importância, pois são evidenciadas na literatura do Marketing de Relacionamento e da Satisfação as relações estabelecidas para esses construtos utilizadas até então pelos estudiosos da área. Portanto, devem ser consideradas como fundamentação teórica para as novas pesquisas. Logicamente, algumas adaptações, conforme será exposto a seguir, necessitaram ser efetuadas devido as características do canal de distribuição estudado.

2.2.1 A Satisfação

O primeiro construto analisado formador da QR é a Satisfação. Seus primeiros estudos despontaram no início da década de 70. A partir daí, o campo de pesquisa sobre este tema ganhou corpo, tendo em vista sua grande relevância sob o ponto de vista do Marketing de Relacionamento. Segundo Churchill e Suprenant (1982), a importância da satisfação está na geração de lucros através da realização das necessidades e desejos dos consumidores.

Marchetti e Prado (2001b), mostram que nos últimos anos as pesquisas sobre a satisfação absorveram parte considerável dos esforços dos pesquisadores de canais de distribuição, institutos de pesquisas, órgãos governamentais e empresas interessadas em implantar programas de qualidade total. Atualmente, é lugar comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos principais objetivos das organizações.

Existem na literatura dois tipos de definições que diferem em função da ênfase que dão à satisfação, quer como resultado, quer como processo. Analisando a satisfação como um processo nos relacionamentos B2B de um canal de distribuição, ela pode ser definida como “a resposta do consumidor a uma avaliação de discrepância percebida entre as expectativas (ou outro tipo de norma da performance) e a performance corrente de um produto percebida após o seu consumo” (TSE E WILTON, 1988; HOWARD e SHETH, 1969; HUNT, 1997; ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1993, MARCHETTI e PRADO, 2001a).

Esta abordagem centrada na orientação para o processo, comparada com a abordagem orientada para o resultado, traz uma visão ampliada da satisfação, na medida em que a concebe na perspectiva da experiência de consumo como um todo. Ela chama mais atenção

para perspectivas de processos perceptuais, avaliativos e psicológicos como geradores da satisfação. (YI, 1990)

Diversos métodos podem ser utilizados para avaliar a satisfação com os relacionamentos B2B estabelecidos em canais de distribuição. Os mais difundidos são baseados no Paradigma da Desconformidade (OLIVER, 1977, 1980, 1981). Por este paradigma, são três os conceitos que antecedem a Satisfação. O primeiro deles refere-se às Expectativas, consideradas como predisposições interiores formadas pelo consumidor sobre o desempenho de um produto ou serviço antes da compra e de seu consumo (ANDERSON, 1973; WESTBROOK, NEWMAN e TAYLOR, 1978).

O segundo antecedente é a Desconformidade propriamente dita, que representa uma comparação entre o padrão de referência estabelecido pelo consumidor e o desempenho percebido por ele em um produto ou serviço. É positiva quando a percepção de desempenho excede o padrão de referência. É neutra quando ela é igual ao padrão pré-definido e, negativa, quando o desempenho percebido é menor que o padrão de referência (EVRARD, 1993; OLIVER, 1981). O terceiro e último antecedente é o desempenho percebido, que equivale a avaliação do consumidor com relação ao produto ou serviço consumido.

Uma segunda categoria de métodos de análise utilizada, se refere à mensuração através da ampliação deste paradigma, e leva em consideração outros componentes na formação da Satisfação. A terceira categoria, trabalha sob o ponto de vista da utilização de métodos de equações estruturais para avaliação da Satisfação e sofisticada o processamento dos resultados.

2.2.1.1 Mensuração da Satisfação Global

A avaliação da satisfação não pode ser feita de modo imediato, pois ela é um estado psicológico não observável diretamente. Vários autores sugerem que ela seja desenvolvida por meio de: a) medições objetivas: através do monitoramento de reclamações, do retorno para uma nova compra ou da taxa de retenção dos clientes; b) de medições subjetivas, com escalas abordando os atributos do produto ou serviço consumido (EVRARD, 1993; OLIVER, 1980, 1981, 1997).

Segundo Evrard (1993), o formato subjetivo retrata-se de diferentes maneiras. Numa aplicação mais simples, é tratada como um *continuum* unidimensional entre dois pólos opostos: satisfação e insatisfação (LABARBERA e MAZURSKY, 1983; CADOTTE *et al.*, 1987; TSE e WILTON, 1988). Esta unidimensionalidade é bastante utilizada pela sua simplicidade, porém traz o problema em considerar apenas entre estes dois extremos.

Outros autores utilizaram escalas de Likert, englobando os itens de avaliação relevantes para os consumidores (OLIVER, 1980, 1981; CHURCHILL e SUPRENANT, 1982), numa lógica de mensuração da Satisfação como uma forma de atitude.

Westbrook (1980) sugeriu a utilização da escala D-T (*Delighted-Terrible*; Encantado – Terrível), desenvolvida para avaliação da qualidade de vida, adaptando-a para o estudo da satisfação do consumidor. O autor mostrou que esta tem desempenho superior ao caso simples da escala bipolar “satisfeito – não satisfeito”, pois possui melhor validade convergente e discriminatória, além de melhor confiabilidade se comparada com as outras escalas testadas.

Ainda apresentou validade nomológica, isto é, o conceito que ela mede está apoiado em uma teoria sólida. Apesar das vantagens citadas, o autor apenas testou e utilizou essa escala com um único item, o que não indica, necessariamente, que ela tenha desempenho superior também para escalas multi-itens.

Já Oliver (1997) propôs uma escala multi-atributo, considerando que a Satisfação é formada por uma gama ampla de construtos (Eqüidade, Resposta Afetiva, Desconformidade, Qualidade Percebida, Desejos, Atribuição, etc.). O autor pressupôs que estes indicadores são unidimensionais e que são representativos da Satisfação de maneira ampliada, com todas as suas nuances, e não apenas baseada no Paradigma da Desconformidade como tradicionalmente as pesquisas utilizam (PRADO, 2004).

Existem outros modelos, que se baseiam na premissa de que a Satisfação do Consumidor não pode ser avaliada diretamente pelo consumidor, devendo-se aplicar outros indicadores para tal medição. Estes modelos utilizam cálculos com Equações Estruturais, nas quais os indicadores refletem dimensões diferentes da avaliação global da Satisfação, com escalas de: a) Satisfação Global; b) Desconformidade Global; e c) Distância do ideal

(FORNELL, 1992 e FORNELL *et al.*, 1994). Esta aplicação foi validada no contexto brasileiro, nos setores de energia elétrica por Marchetti e Prado (2001a) e será considerada na elaboração do instrumento de mensuração da satisfação nesta pesquisa.

Das abordagens expostas, esta última apresenta vantagens sobre as demais, pois trata a Satisfação como um fenômeno não observável, sendo as ponderações dos indicadores verificadas com variáveis latentes. Da mesma forma, não se restringe a um único indicador e também não se amplia a aplicação para muitos indicadores do construto (MARCHETTI e PRADO, 2001b).

2.1.1.2 Antecedentes e Consequências da Satisfação

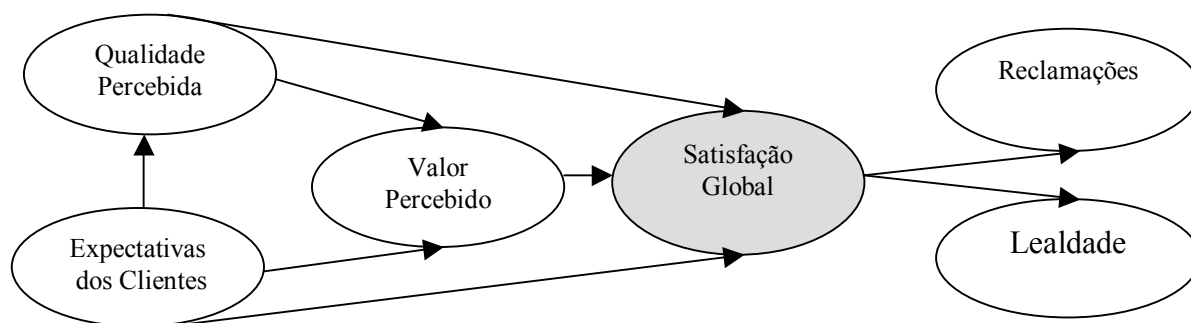
Os antecedentes e as consequências da Satisfação estão relacionados com a idéia do que precede a formação da satisfação e sobre os resultados que este processo produz. Como forma de rever a literatura sobre os principais antecedentes e consequências utilizadas, será analisado o modelo proposto por Fornell (1992) extraído da teoria da Satisfação.

A escolha deste modelo se deu pelo fato de o mesmo oferecer uma base de mensuração uniforme e comparável para a satisfação global do cliente, além de apontar relação de tal construto com seus principais antecedentes e consequentes. Também, devido a sua ampla utilização nos estudos de marketing.

Em especial, o uso desse modelo num contexto brasileiro, vai gradativamente permitir avançar na compreensão, ainda bem obscura das relações entre entes fundamentais como qualidade percebida, valor percebido, satisfação global e lealdade do cliente. No estrangeiro, despontam fundadas evidências de que a satisfação do cliente é um indicador proeminente de desempenho financeiro, tanto pelo lado dos lucros contábeis quanto do valor para o acionista.

Segue então, o modelo proposto por Fornell (1992), demonstrado na figura 01, bem como, a discussão sobre a sua relevância para o modelo de análise proposto no estabelecimento de antecedentes e consequências para a satisfação:

Figura 02 - O modelo de satisfação global proposto por Fornell (1992)



Fonte: Adaptado de Fornell (1992)

Implícito no modelo de Satisfação proposto por Fornell (1992) está o reconhecimento de que a satisfação global do cliente não pode ser medida diretamente, sendo uma variável latente requerendo múltiplos indicadores na sua mensuração. O resultado mais imediato e palpável da operacionalização desse modelo é um escore da variável latente da satisfação global do cliente, em termos genéricos o suficiente para comparação entre organizações fornecedoras, ramos de atividades, setores e nações.

A satisfação global do cliente, como o construto central do modelo, é situada dentro de uma cadeia de relacionamentos que vão de seus antecedentes (expectativas, qualidade e valor percebidos pelo cliente) às suas conseqüências (reclamações e lealdade do cliente). Os indicadores do referido construto são: satisfação global, desconformidade global e distância do ideal.

De especial interesse no modelo, indo além da própria satisfação global, é a explicação da lealdade do cliente, como indicador muito provável de lucratividade (REICHHELD e SASSER, 1990). Com essa estrutura, o modelo bem permite que o índice de satisfação global do cliente seja testado sob o ponto de vista nomológico.

No modelo de Fornell (1992), a qualidade percebida está entre os antecedentes da satisfação global do cliente, com a avaliação do mercado servindo sobre a experiência recente de consumo. Supõe-se que a qualidade percebida tem um efeito direto e positivo sobre a satisfação global do cliente. A operacionalização da qualidade percebida envolve dois

componentes básicos: a) customização, como o grau em que a oferta do fornecedor é adequada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes; b) confiabilidade, como o grau em que pode contar com a oferta do fornecedor, livre de falhas e deficiências.

No modelo de análise verificado por esta pesquisa, a qualidade percebida não se configura como um antecedente pelo fato de serem analisados somente os relacionamentos B2B sob uma perspectiva de longo prazo. Não se consideram apenas as transações recentes mas, todas as trocas mantidas pelas empresas produtoras com um mesmo distribuidor por um prazo mínimo de 12 (doze) meses.

Um segundo antecedente da satisfação global do cliente é o valor percebido. Este é o nível percebido de qualidade do produto em relação ao preço pago. Incorpora-se, com o valor percebido, o fator preço, reforçando a comparabilidade de resultados entre fornecedores, ramos de atividades e setores. Supõe-se haver uma associação positiva entre valor percebido e satisfação global do cliente. No modelo de análise proposto, utilizou-se o construto custos com o término do relacionamento (que será comentado adiante) como forma de aproximação da idéia do valor percebido. Principalmente, no que diz respeito aos custos decorrentes da troca de parceiros nos relacionamentos mantidos, quando o enfoque principal é buscar comparação de resultados.

As expectativas do cliente compõem o último antecedente da satisfação global do cliente. As expectativas exprimem tanto a experiência prévia de consumo do cliente com a oferta do fornecedor (incluindo informações não experienciais, de fontes como propaganda e comunicação boca-a-boca) como uma previsão da habilidade do fornecedor em entregar qualidade no futuro.

Nesta pesquisa, as expectativas são consideradas quando ocorre o compartilhamento de valores entre os parceiros do canal. Presume-se que exista uma associação positiva entre os valores compartilhados (expectativas de compartilhamento de valores) e a satisfação. Da mesma forma, existe expectativa de que uma vez estabelecido o relacionamento duradouro, não ocorram comportamentos unilaterais dos parceiros da relação. Sendo estes comportamentos unilaterais associados negativamente a formação da satisfação.

Segundo a teoria de voz-saída de Hirschman (1970), as conseqüências imediatas de uma maior satisfação do cliente são o decréscimo de suas reclamações e o incremento de sua lealdade. Quando insatisfeito, o cliente tem as opções de sair do fornecedor ou verbalizar reclamações na tentativa de uma solução. Por isso, Fornell (1992) supõe que um aumento da satisfação global do cliente deve reduzir a incidência de reclamações e aumentar a lealdade do cliente.

Considerando o modelo de análise proposto para o Canal de Distribuição da maçã brasileira, utilizou-se o construto propensão ao abandono do relacionamento (Morgan e Hunt, 1994), que será discutido adiante, como forma das empresas produtoras demonstrarem sua lealdade aos seus distribuidores.

O relacionamento final do modelo de Fornell (1992) é entre reclamações do cliente e sua lealdade. A direção e o sinal desse relacionamento depende dos sistemas de serviço ao cliente e da solução de reclamações dada pelo fornecedor (FORNELL, 1992).

Quando o relacionamento é positivo, a implicação é que o fornecedor foi bem sucedido em transformar um cliente que reclama num cliente leal. Quando o relacionamento é negativo, o fornecedor lidou com a situação de tal forma, que elas tornaram-se ainda piores, contribuindo para a perda da lealdade do cliente.

Terminada a discussão efetuada para o construto Satisfação, avança-se para a análise do próximo componente da Qualidade do Relacionamento, a Confiança.

2.2.2 A Confiança

A literatura sobre confiança no ambiente de empresas e na relação destas com seus parceiros tem por base inúmeros estudos provenientes de diversas áreas do conhecimento, o que gerou variadas definições sobre o que é o construto confiança (SINGH E SIRDESHMUKH, 2000).

Por exemplo, enquanto os economistas tendem a ver a confiança como calculada ou institucional, os psicólogos normalmente dividem suas análises de confiança em termos de atributos das partes em uma relação, focando nas cognições que atributos pessoais geram.

Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto confiança entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é risco, ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes. A segunda é interdependência, em que os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

Conceitos utilizados na área de marketing procuram englobar as duas condições acima citadas, nos quais se verificam que a confiança pode ser descrita como “a expectativa de uma parte de que a outra parte comportar-se-á de uma maneira previsível em uma dada situação” (GRÖNROOS, 2000). Outra definição usualmente citada é “a tendência a acreditar num parceiro de negócios no qual se tem crédito (confidência)” (MOORMAN *et al.*, 1993).

A dificuldade em não se ter uma única definição para o construto entre as diversas disciplinas motivou Rousseau *et al.* (1998) a proporem uma definição consensual. Para eles, a “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”.

Essa definição apresenta duas partes distintas. Na primeira, confiança é relacionada com expectativas (positivas) sobre as intenções e/ou comportamentos do parceiro de trocas. Essa conceituação de confiança é focada na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, evidenciando integridade e que não seja prejudicial à outra parte; esta é a chamada conceituação de confiança baseada na expectativa (SINGH E SIRDESHMUKH, 2000). Na segunda parte, a confiança é relacionada ao parceiro de trocas aceitando-se a vulnerabilidade contextual. Essa definição é a chamada confiança comportamental e refere-se à tendência de ação de uma parte em relação a outra.

Na literatura de marketing, entretanto, pesquisadores têm argumentado contra a combinação das conceituações expectativa e comportamental de confiança, possivelmente

porque, mantendo-as separadas, gera-se a oportunidade de estudar melhor os processos que formam a confiança.

Essa separação conceitual é também corroborada por Kramer (2000), através da distinção do construto em duas vertentes: a confiança como um estado psicológico e como uma escolha de comportamento, congruente, portanto, com a bipartição acima citada.

Quando conceituada como um estado psicológico, confiança é definida em termos de alguns processos e orientações cognitivas inter-relacionadas. Uma das constatações mais importantes é de que a confiança gera um estado de vulnerabilidade percebida ou risco que é derivado da incerteza dos indivíduos sobre os motivos, intenções e ações prospectivas de outros indivíduos dos quais eles dependem (KRAMER, 2000).

Assim, Robinson (1996) definiu confiança como “as expectativas, assunções ou crenças de uma pessoa sobre a probabilidade de que as ações futuras de outra pessoa serão benéficas, favoráveis, ou pelo menos não prejudiciais ao seu interesse”.

Outros autores vão além dessa definição, afirmando que modelos cognitivos de confiança provêm um entendimento necessário, mas não suficiente do fenômeno, pois “num mundo de significados culturais, respostas emocionais e relações sociais.... uma pessoa não só pensa em confiança, mas a sente” (FINE e HOLYFIELD, 1996). Daí o surgimento da vertente que define confiança como uma escolha de comportamento.

A utilidade em conceituar a confiança em termos de escolhas de comportamentos dos indivíduos é que suas decisões são comportamentos observáveis. Dentro dessa vertente da literatura, duas imagens contrastantes de escolhas têm sobressaído, uma que tem por base a escolha racional e outra a escolha relacional.

De acordo com a perspectiva de escolha racional, decisões sobre confiança são similares a outras formas de escolhas de risco. Assim, presume-se que os indivíduos são motivados a maximizarem ganhos e minimizarem perdas esperadas, ou seja, escolhas racionais e eficientes (KRAMER, 2000).

Já a perspectiva de escolha relacional busca conceituar a confiança não apenas como uma orientação calculada em relação a risco, mas também uma orientação social em relação a pessoas e à sociedade como um todo. Além das afinidades existentes que podem ser consideradas na perspectiva de escolha relacional, inúmeros outros fatores são utilizados para explicar a origem desses comportamentos, são as chamadas bases de confiança.

2.2.2.1 Bases de confiança

Antes de se tentar explicar o que efetivamente gera ou constrói confiança, algumas pesquisas procuraram descrever quais as condições necessárias para seu surgimento, incluindo fatores psicológicos, sociais e organizacionais que influem nas expectativas dos indivíduos sobre a confiabilidade de outros e sua tendência a se engajarem em comportamentos confiáveis durante essas interações. Essas pesquisas geraram as chamadas bases de confiança (KRAMER, 2000):

- ***Disposição para confiar:*** fundamentalmente um traço de personalidade, essa base sugere que a pré-disposição a confiar ou desconfiar de outros tende a ser correlacionada com outras orientações ou, basicamente, a maneira de ver outros seres humanos. Essa pré-disposição decorre do histórico pessoal de relacionamentos de cada indivíduo (ou organização) e costuma ser transformada em expectativas para cada novo relacionamento;
- ***Confiança baseada na história:*** diz respeito à confiança oriunda dos processos cumulativos de interação entre indivíduos, indivíduo-empresa ou empresa-empresa ao longo do tempo e a percepção de cada ente da relação sobre a confiança da outra parte. As interações são fundamentais, pois são elas que informam as disposições, intenções, motivos e comportamentos do outro. O julgamento de uma parte em relação a confiança da outra ocorre em dois momentos distintos. Inicialmente, uma parte tem expectativas a priori sobre o comportamento da outra. A seguir, essas expectativas mudam em resposta à confirmação ou desconfirmação que a experiência vivida proporciona. Em resumo, a confiança é criada/destruída a

partir do histórico de expectativas, confirmações/desconfirmações e criação de novas expectativas;

- ***Terceiras partes como condutoras de confiança:*** quando é importante saber se a outra parte é confiável ou não e há dificuldade em obter essa informação, uma terceira parte estranha à relação pode servir como difusora da confiança. Principalmente através da chamada comunicação boca-a-boca;
- ***Confiança baseada em categorias/organizações:*** esta base sugere que a filiação de um indivíduo a uma organização/categoria transmite aos demais membros, e às pessoas de fora, informação sobre a confiança daquele indivíduo. Brewer (1998) verificou que pertencer à mesma organização faz com que haja menor necessidade de conhecimento pessoal entre os indivíduos para que surja a confiança entre eles. O mesmo autor verificou, ainda, que as pessoas tendem a atribuir características positivas (como honestidade) a outros integrantes, apenas em função da filiação à mesma organização;
- ***Confiança baseada em cargos:*** sendo também uma forma de confiança despersonalizada, a confiança baseada em cargos decorre da posição numa organização que um indivíduo ocupa e não em função do comportamento, capacidade, inteligência ou algum outro atributo individual. Dessa maneira, o cargo exercido serve como uma pista do quanto a pessoa é confiável. Como existem barreiras de entrada aos cargos, supõe-se que os indivíduos tenham passado por algum tipo de seleção, treinamento, sociabilização ou algum outro mecanismo que permitiu sua adequação àquela posição. Esta é uma das bases de confiança mais frágeis pois, muitas vezes, crises organizacionais não diretamente relacionadas ao ocupante do cargo refletem direta ou indiretamente em sua confiança; e
- ***Confiança baseada em leis:*** trata-se das expectativas e crenças despersonalizadas dos indivíduos de que o comportamento de outras pessoas/organizações será regido por leis (formais e informais), normas de transação, rotinas e práticas de

troca com base na confiança, mesmo sem que uma parte tenha um conhecimento pessoal da outra parte.

Existem outras classificações correlacionadas na literatura às bases, são as chamadas subcategorias de confiança.

2.2.2.2 Subcategorias da confiança

Essa outra classificação encontrada na literatura subdivide a confiança em quatro subcategorias, que são originadas de diferentes fontes e que, em alguns casos, podem ser confundidas com as Bases de Confiança acima citadas (LANE e BACHMAN, 1996). São elas:

- **Confiança generalizada:** é derivada nas normas sociais. Por exemplo, um cliente sabe que um grande fornecedor de bens de consumo provavelmente continuará no mercado e oferecerá, senão os mesmos produtos, versões aprimoradas dos já existentes e garantirá manutenção dos atuais. Ou seja, dados o tamanho e reputação da empresa, a outra parte espera que esse fornecedor seja uma fonte contínua de um produto desejado. Esta classificação é semelhante à base confiança baseada na história;
- **Confiança sistêmica:** depende de leis, regulamentos industriais e contratos, bem como, do profissionalismo da outra parte. Uma parte espera que a outra se comporte de uma maneira esperada em decorrência, principalmente, da legislação vigente que rege os contratos e relacionamentos comerciais. Pode ser comparada com à base confiança baseada em leis, sendo que esta é um pouco mais ampla, pois também considera padrões de comportamento informais;
- **Confiança baseada na personalidade:** origina-se na tendência humana de acreditar que outra pessoa comportar-se-á de maneira previsível em função de traços de personalidade. Em relações comerciais, muitas vezes os contatos de um cliente com a empresa são feitos através de um representante da organização. Se a

confiança no representante é desenvolvida (decorrente do comportamento e/ou personalidade da pessoa), o cliente tende a confiar também na empresa; e

- ***Confiança baseada em processo:*** é decorrente de negócios e contatos bem sucedidos realizados entre as partes ao longo do tempo numa relação comercial. Na medida em que um cliente vem realizando negócios com uma organização e esta tem atendido as expectativas daquele, a tendência é de que haja o desenvolvimento da confiança entre as partes. É também semelhante à base confiança baseada na história, pois trata dos comportamentos oriundos do histórico de relacionamento entre as partes.

Portanto, verifica-se que a confiança depende parcialmente de experiências passadas, também contratos (formais e informais), regulamentos, normas sociais e traços de personalidade. Todos podem gerar a expectativa numa parte de que a outra parte do relacionamento vai se comportar de uma maneira esperada.

Grönroos (2000) conclui afirmando que, independentemente da razão da confiança numa determinada situação, apenas sua existência é uma espécie de garantia contra riscos e comportamentos inesperados no futuro.

As fontes e bases da confiança guardam características semelhantes entre si, sendo que a última é mais completa porque engloba quase todas as fontes, com exceção da confiança baseada na personalidade. Verifica-se, então, que a classificação mais completa seria uma que incluísse esta última fonte citada, mais as seis bases indicadas por Kramer (2000).

2.2.2.3 Dimensões da Confiança em Trocas Relacionais

No processo de trocas relacionais estabelecidos entre parceiros de um canal de distribuição, a confiança pode ser considerada como uma expectativa ou uma crença. Considera-se como expectativa, quando uma parte acredita que a outra aja da forma acordada. Já, quando ambas as partes acreditam que o relacionamento será estabelecido conforme o desejo de todos os parceiros envolvidos, a confiança é tida como uma crença.

Seguindo estes aspectos, a Confiança pode ter diferentes configurações em sua dimensionalidade. Numa perspectiva multifatorial, a primeira dimensão discutida pela literatura é a Credibilidade, definida como a expectativa de que a palavra do parceiro pode ser confiável (DONEY e CANNON, 1997; GANESAN e HESS, 1997).

MacAlister (1995) preferiu trabalhar com a dimensão Competência em substituição à Credibilidade (seguindo o padrão da literatura de organizações), desenvolvendo todo o seu raciocínio numa visão cognitiva da Confiança, definida por Mayer *et al.* (1995), como um “grupo de habilidades e características que capacitam um parceiro a ter influência em algum domínio específico”.

Esta dimensão tem sido indicada como uma das precursoras importantes para a formação da Confiança Global, sendo até mesmo considerada um requisito básico para que ela seja alcançada (MAYER *et al.*, 1995; MOORMAN *et al.*, 1993). Foi verificada em diferentes estudos, como em Doney e Cannon (1997) para equipes de vendas, e em Moorman *et al.* (1993) para processos de relacionamentos entre empresas de pesquisa de mercado e clientes destas.

MacAllister (1995) citou também uma segunda dimensão da Confiança, a que chama de Afetiva, resultado da interação e de ligações pessoais entre indivíduos. Esta geraria uma resposta não necessariamente centrada em uma empresa, mas em relações interpessoais. Uma representação desta dimensão afetiva é o Altruísmo¹ percebido no parceiro de negócios, definido como “até que ponto um parceiro está genuinamente interessado no bem estar do outro e motivado na busca de ganhos em conjunto” (MAYER *et al.*, 1995).

Enquanto a Competência reflete a percepção de preparo do parceiro para realização de um negócio, o Altruísmo reflete a predisposição deste em não somente pensar nos resultados para si, mas também em vislumbrá-los para seus parceiros de negócios. Desta forma, comportamentos oportunistas ou a falta de integração e boa-vontade de uma parte pode induzir a uma percepção de desconfiança (MORGAN e HUNT, 1994). Ganesan e Hess (1997)

¹ O termo em inglês utilizado é Benevolence, que se refere ao ato de colocar-se no lugar da outra parte, procurando entender sua posição e suas solicitações. De acordo com Prado (2004), a tradução direta para Benevolência, feita por diversos autores (SANTOS, 2001; BREI, 2002), restringe o sentido da palavra aos atos ligados a caridade, complacência e indulgência (MICHAELIS, 1998), o que não é o caso para relações de negócios. Assim concordamos com Prado (2004), traduzindo o termo como Altruísmo, que reflete o sentido do termo originalmente tratado.

demonstraram que a maior contribuição sobre a Confiança Geral provém do comportamento altruísta de um parceiro de negócios. Com forma de confirmação destas dimensões, Ganesan e Hess (1997) desenvolveram estudos que comprovam a validade discriminante da Competência e do Altruísmo.

A terceira dimensão encontrada na literatura refere-se à integridade, relacionada à percepção de que a outra parte respeita um conjunto de princípios que são considerados aceitáveis por ambos (MAYER *et al.* 1995).

Esta discussão refere-se não somente a possuir princípios definidos e claramente entendidos pelas partes, mas também compartilhar em muitos casos a especificação destes. Por exemplo, uma empresa que tenha por princípio “busca constante de lucro a qualquer custo” reflete a perspectiva de que a integridade também deve se dar numa dimensão moral (WILLIAMS, 2001). Apesar desta dimensão não ser incluída em alguns estudos do marketing de relacionamento, ela foi considerada nesta dissertação.

2.2.2.4 Mensuração da Confiança

Muitos estudos têm aplicado abordagens unidimensionais de avaliação da confiança, como o proposto por Morgan e Hunt (1994). Para a mensuração multidimensional, outros autores utilizaram-se fatores associados ao Altruísmo e à Competência (SANTOS, 2001), ou à Credibilidade e ao Altruísmo (GANESAN, 1994), ou ainda combinando a estes a integridade (MAYER *et al.*, 1995; WILLIAMS, 2001; PRADO, 2004).

Estas escalas são discutidas a seguir:

a) Escalas Unidimensionais

Numa estrutura unidimensional, as escalas aplicadas são de Likert, desenvolvidas com itens que representem as dimensões discutidas anteriormente (MORGAN e HUNT, 1994; GARBARINO e JOHNSON, 1999; ANDALEEB, 1995; MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992), como:

- **Competência:** com itens como “Meu relacionamento com _____ não é muito confiável (-)” (MORGAN e HUNT, 1994); “...sempre oferece opções que são as mais corretas” (MORGAN e HUNT, 1994); “...sempre produz bons espetáculos” (GARBARINO e JOHNSON, 1999) e “eu não acredito que sempre existem bons espetáculos neste teatro (-)” (GARBARINO e JOHNSON, 1999);
- **Integridade:** com itens como “...tem alta integridade” (MORGAN e HUNT, 1994); “a _____ não deveria hesitar em tomar decisões importantes de compra baseadas nas sugestões da _____” (ANDALEEB, 1995);
- **Altruísmo:** como em “eu me preocupo se o espetáculo será uma perda de tempo” (GARBARINO e JOHNSON, 1999); “não se pode confiar que a _____ seja prestativa” (ANDALEEB, 1995).

A vantagem destas escalas está principalmente na facilidade de aplicação e em seu caráter geral na concepção de um escore de mensuração da confiança. Mas, pela sua generalidade, elas não captam as dimensões específicas utilizadas nos modelos multidimensionais.

b) Escalas Multidimensionais

As escalas unidimensionais apresentadas no tópico anterior contêm indicadores dos aspectos multidimensionais tratados na discussão da definição da Confiança, como a competência e Altruísmo (GANESAN, 1994; SANTOS, 2001). Ou seja, tanto sob a hipótese de multidimensionalidade quanto de unidimensionalidade, os indicadores utilizados são semelhantes.

Estas dimensões foram tratadas como intrínsecas ao modelo de avaliação de Santos (2001) e Sirdershmukh *et al.* (2002), no qual a relação de Confiança parte da perspectiva de dois aspectos críticos: a) a Confiança nos funcionários da empresa e b) a Confiança nas políticas da empresa como um todo.

Estes autores, portanto, trabalharam as dimensões deste construto com seus indicadores contendo representações de competência, integridade e altruísmo, mas com duas baterias de itens referenciadas a empresa e aos seus funcionários em separado. Um exemplo desta escala para cada uma das duas dimensões é apresentado a seguir (SANTOS, 2001):

Quadro 04 - Exemplo da escala proposta por Santos, 2001

Pouco Confiáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Confiáveis
Incompetente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Competentes
Baixa Integridade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta Integridade
Baixa Capacidade de resposta às solicitações dos consumidores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alta Capacidade de resposta às solicitações dos consumidores

Fonte: Santos, 2001

Nesta dissertação, a opção será em aplicar indicadores para as dimensões anteriormente abordadas (competência, altruísmo e integridade), considerando os itens propostos por Wilson e Vloski (1997) e validados no contexto nacional por Viana *et al.* (2000). Os itens validados no contexto nacional por Viana *et al.* (2000) e que serviram de fundamentação para a elaboração do instrumento de mensuração da confiança desta pesquisa estão demonstrados abaixo:

- Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses;
- As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente;
- Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós;
- Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor;
- Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações;

- Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades;
- Este fornecedor tem merecido nossa confiança.

A avaliação multidimensional neste caso permite maior riqueza de informação e oferece maior flexibilidade da escala na aplicação do modelo final.

2.2.2.5 Antecedentes e Conseqüências para a Confiança

Para fundamentar o modelo de análise proposto sobre o que antecede a Confiança e, também, sobre as conseqüências que ela proporciona para os parceiros nas trocas relacionais mantidas em um canal de distribuição, analisou-se a meta-análise efetuada por Geyskens *et al.*, (1998)².

Esses autores, identificaram através de uma meta-análise os tipos de pesquisas realizadas sobre a confiança, mapeando os construtos que têm sido examinados empiricamente, ou seja, analisaram a rede nomológica que constitui o construto confiança, seus antecedentes e conseqüências.

Após analisarem 24 trabalhos que examinaram empiricamente os antecedentes e conseqüências da confiança em Canais de Marketing (estudos que englobam mais de 60 construtos voltados a entender como a confiança é gerada e como ela afeta outros resultados dos relacionamentos), verificaram que nenhum consenso fora estabelecido entre confiança e outras variáveis até então.

Mais especificamente, esses autores verificaram que o papel da confiança na construção e manutenção de relacionamentos em marketing até aquela data (1998) quase não fora analisado explicitamente, com exceção do trabalho de Morgan e Hunt (1994) (GEYSKENS *et al.*, 1998).

² Um resumo dos estudos analisados na meta-análise efetuada por Geyskens *et al.* (1998) se encontra presente nos anexos (anexo I) da presente dissertação.

Dessa forma, fundamentando-se no trabalho de Morgan e Hunt (1994), percebe-se que o construto confiança possui associações positivas com os seguintes antecedentes: valores compartilhados e comunicação. E uma associação negativa antecedente com o construto comportamento unilateral.

Como citado anteriormente, utilizou-se o construto valores compartilhados e comportamento unilateral como antecedentes da Satisfação, fazendo uma aproximação destes, com as expectativas estabelecidas no relacionamento. Para a confiança, eles também foram utilizados como antecedentes, de acordo com as hipóteses do estudo de Morgan e Hunt (1994).

Nota-se, entretanto, que a hipótese que associa positivamente a comunicação com a confiança no estudo de Morgan e Hunt (1994) não foi considerada nesta pesquisa. Tal decisão é justificada por não se considerar a comunicação como um antecedente fundamental para a formação da Qualidade do Relacionamento no Canal de Distribuição da maçã brasileira.

Neste processo, ainda, relaciona-se a satisfação como antecedente da confiança. Tal associação é justificada na premissa de que o parceiro não satisfeito com o relacionamento, não consegue estabelecer confiança no relacionamento.

Ainda, o trabalho de Morgan e Hunt (1994) apresenta associações conseqüentes para a confiança. As ligações positivas desse construto relacionam a cooperação e o conflito funcional. A associação negativa liga a confiança com a incerteza. Considera-se como relevante neste estudo (e que será comentado a seguir), somente a associação positiva da confiança com a cooperação.

Entende-se que a incerteza e o conflito funcional, não se constituem como situações associadas à confiança neste canal. Este entendimento é justificado pelo fato de a confiança, no modelo verificado por esta pesquisa, ter como antecedente a satisfação. Conforme anteriormente mencionado, a empresa produtora deste canal, somente confiará em seu distribuidor se ela estiver satisfeita com o relacionamento, caso contrário, abandonará a relação. Por isso, considera-se que a incerteza e o conflito funcional, enquanto conseqüências para Confiança, não são pertinentes neste modelo de análise proposto.

Terminada a discussão efetuada para o construto Confiança, avança-se para a análise do próximo componente da Qualidade do Relacionamento, o comprometimento no relacionamento.

2.2.3 O Comprometimento no Relacionamento

O construto comprometimento no relacionamento como uma medida de ligação ou sucesso numa relação de negócios, vem sendo usado freqüentemente na literatura sobre relacionamentos empresariais em canais de distribuição.

Ele aparece como variável dependente em muitos modelos que incluem relacionamentos entre fornecedores-compradores (HAN, 1992; MORGAN e HUNT, 1994). Nas teorias de canais (KUMAR *et al.*, 1995), como um bom indicador de relacionamentos de longo prazo, possui um grande poder de explicação para o composto relacional (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

O comprometimento é importante para o estudo de relacionamentos porque não simboliza somente uma estabilidade da relação no âmbito conceitual, mas também serve como uma medida confiável de relacionamentos de longo prazo no nível operacional.

Enfatizando o papel do comprometimento como primordial, Morgan e Hunt (1994) atestam que o comprometimento no relacionamento como sendo “... a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante, que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo”. Assim, fica claro perceber que o comprometimento no relacionamento só aparece desde que o relacionamento seja realmente considerado importante pelas partes.

Os autores relatam ainda que o comprometimento, apesar de ser uma variável relativamente nova no contexto do Marketing de Relacionamento, é um conceito central na literatura de trocas sociais (MORGAN e HUNT, 1994).

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) o comprometimento se refere “a um sinal explícito ou implícito da continuidade da relação entre os parceiros”. O comprometimento no relacionamento é definido por Moorman, Zaltman e Deshpandè (1992) como “um desejo duradouro de manter um relacionamento valioso”. Entende-se assim, que o “comprometimento significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a fazer negócios com a outra parte”. (GRÖNROOS, 2000).

2.2.3.1 Dimensões do Comprometimento no Relacionamento

A literatura sobre relacionamentos B2B (*Business-to-Business*) sugere escalas compostas por três dimensões (afetivo, instrumental e normativo):

- Comprometimento como um apego afetivo, referido à perspectiva de engajamento com a organização (afetivo);
- Comprometimento como custos associados a deixar o relacionamento, relacionado à continuidade da relação (instrumental);
- Comprometimento como uma obrigação em permanecer no relacionamento (normativo).

Na literatura de Marketing estas dimensões sofreram algumas alterações, com diversos trabalhos que utilizaram escalas multidimensionais para mensurar o Comprometimento. A primeira dimensão identificada é a dimensão Normativa, referente à internalização induzida por uma parte sobre a outra (BROWN *et al.* 1995).

Numa segunda perspectiva, alguns autores trataram da dimensão instrumental, retratada com uma avaliação dos custos/benefícios de permanecer com o parceiro de negócios (BROWN *et al.*, 1995). Esta dimensão também foi explicitada por Gundlach *et al.* (1995) como as formas de investimentos feitas pelas partes no relacionamento. Estes autores ainda a integram à dimensão calculativa que contém os aspectos associados a estímulos extrínsecos, como prêmios e punições (BROWN *et al.*, 1995). Combinada com as anteriores, aparece a

dimensão de Propensão a Continuidade, definida como o desejo de continuar o relacionamento com o parceiro de negócios (KIM e FRAZIER, 1997). Gundlach *et al.* (1995) exploram neste caso o aspecto temporal do comprometimento, indicando que ele deve ser construído e trabalhado por um espaço de tempo mais longo para que seja alcançado.

A quarta dimensão é a Afetiva, que se refere ao senso de individualidade no tratamento do parceiro (KIM e FRAZIER, 1997; VENETIS e GHOURI, 2000). Gruen, Summers e Acito (2000) a definiram focando a ligação emocional positiva, com base na favorabilidade dos sentimentos do consumidor sobre a organização. Gundlach *et al.* (1995) chamaram-na de Atitudinal, com referência à alusão de dimensões afetivas contidas na avaliação da relação.

Por fim, há a dimensão Comportamental, com a percepção de que o fornecedor oferecerá auxílio ao parceiro em caso de necessidade (KIM e FRAZIER, 1997). Este aspecto, apesar de estar identificado na literatura aproxima-se da perspectiva afetiva proposta no parágrafo anterior.

2.2.3.2 Mensuração do Comprometimento no Relacionamento

Considerando as discussões efetuadas, é de se esperar que a mensuração do Comprometimento no Relacionamento assuma diferentes configurações. Numa tipologia inicial, agregaram-se os modelos de medida unidimensionais e multidimensionais, conforme a apresentação a seguir.

a) Formatos Unidimensionais

Algumas escalas referenciam-na como um construto unidimensional, como a de Morgan e Hunt (1994), Crosby, Evans e Cowles (1990) e Andaleeb (1995). Morgan e Hunt (1994) utilizaram uma escala de Likert, onde os indicadores refletem aspectos de intenção de continuidade ou esforço pessoal na manutenção da relação.

Bettencourt (1997) aplicou uma escala unidimensional de Comprometimento a partir dos estudos de Kelley e Davis (1995), com três itens em uma configuração de Likert. Seus

indicadores estão bastante relacionados à Lealdade, como os representados pela intenção de continuidade.

Também Garbarino e Johnson (1999) utilizaram uma escala de Likert unidimensional, para avaliar o Comprometimento dos usuários freqüentes de um teatro. Os indicadores retrataram-se mais como de cunho afetivo, ou explicitamente o comportamento de lealdade do respondente.

Quando examinadas as operacionalizações do Comprometimento nos formatos unidimensionais, o que percebe é uma certa divergência entre eles, pois, apesar das definições para a variável serem muito semelhantes, cada autor apegou-se a dimensões diferentes para especificar seus indicadores.

Morgan e Hunt (1994) estão basicamente centrados na dimensão de continuidade, enquanto que Bettencourt (1997) retrata-os como formatos de avaliação do conceito de Lealdade e, Garbarino e Johnson (1999), focaram além da idéia de lealdade, a perspectiva afetiva do comprometimento. Assim, a operacionalização multidimensional do construto pode oferecer mais *insights* e melhor consistência para o modelo que está sendo proposto nesta pesquisa.

b) Formatos Multidimensionais

Gruen, Summers e Acito (2000) representaram o Comprometimento no Relacionamento em três dimensões com uma escala de Likert de 7 pontos com os seguintes itens:

- **Comprometimento afetivo:** “eu sinto que pertenço à Associação dos Corretores de Seguros (ALU)”; “a ALU significa muito para mim”; “eu me sinto como parte da família na ALU”;
- **Comprometimento normativo:** “os agentes profissionais que são licenciados para vender seguros de vida/saúde devem ser membros desta associação”; “eu acho que

devo manter minha ligação com a ALU, mesmo que seja apenas para continuar preservando e crescendo a profissão de corretores de seguros”;

- **Comprometimento de continuidade:** “muito da minha carreira seria prejudicada, se eu decidisse que iria sair da ALU”; “eu sinto que teria poucas opções se saísse da ALU”; “uma consequência séria da minha decisão em sair da ALU seria a falta de alternativas”.

Estas três dimensões são representações mais detalhadas dos indicadores utilizados por Betterncourt (1997) e Garbarino e Johnson (1999), o que reflete a complementaridade destas escalas.

Nesta pesquisa será utilizada na mensuração do comprometimento do relacionamento uma escala multidimensional com as dimensões citadas (instrumental/propensão a continuidade, afetiva, comportamental, calculativa e normativa), baseando-se nos itens propostos por Gruen, Summers e Acito (2000) e Wilson e Vloski (1997). Sendo estes últimos, validados no contexto nacional por Viana *et al.* (2000).

Os itens validados por Viana *et al.* (2000) estão demonstrados abaixo:

- Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo;
- Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo;
- Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro;
- Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor;
- Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor;
- Estamos comprometidos com este fornecedor;

- O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

Também, neste caso, a avaliação multidimensional permite maior riqueza de informação e oferece maior flexibilidade da escala na aplicação do modelo final.

2.2.3.3 Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento no Relacionamento

Os construtos antecedentes do Comprometimento do Relacionamento se referem às situações anteriores a formação do processo de comprometimento. Constituem-se como construtos conseqüentes do comprometimento, aquelas ações que resultam do processo de comprometimento com o estabelecimento/manutenção de uma troca relacional.

Vários autores da literatura de Marketing de Relacionamento contribuíram com pesquisas empíricas envolvendo a análise dos antecedentes e conseqüências desse construto. Entre esses autores, citamos Kim (1999), que verificou os antecedentes do comprometimento no relacionamento entre distribuidores e fornecedores em canais de distribuição. Como resultados, identificou que os construtos antecedentes do comprometimento no relacionamento eram: os investimentos especializados realizados, os custos com o término do relacionamento, a comunicação bilateral, o conflito manifesto e os valores compartilhados.

Mavondo *et al.* (2001), ao discutirem sobre o comprometimento (interorganizacional e interpessoal) em organizações que conduziam negócios entre a China e Austrália, encontraram como antecedentes do comprometimento no relacionamento: a cooperação, a confiança, a presença pessoal (do original *face*), a reciprocidade e a orientação no tempo para o relacionamento.

Geyskens *et al.* (1996) ao caracterizarem o construto comprometimento no relacionamento nos canais de distribuição em afetivo e calculativo, apontaram como antecedentes do construto: a confiança, a interdependência total e a interdependência assimétrica.

Já Crosby *et al.* (1983) ao analisarem o comprometimento psicológico, encontraram as seguintes consequências para o construto comprometimento no relacionamento: satisfação, conveniência e eficiência. A divisão feita pelos autores (situações de alto comprometimento e baixo comprometimento), mostrou índices de correlações diferentes nas duas situações constatadas pelo estudo.

O modelo de Morgan e Hunt (1994) aponta como antecedentes do comprometimento no relacionamento os seguintes construtos: custos com o término do relacionamento, benefícios do relacionamento e valores compartilhados. Como consequências, temos: aquiescência, propensão à saída do relacionamento e cooperação.

Com os exemplos demonstrados, percebe-se que a literatura de Marketing de Relacionamento não possui uma decisão unânime dos pesquisadores sobre o que antecede a formação desse construto e o que resulta dele.

Então, como forma de propor ligações antecedentes e consequentes ao Comprometimento no Relacionamento, optou-se pelas associações identificadas no estudo de Morgan e Hunt (1994) para fundamentar o modelo de análise proposto. Como antecedentes foram usados os custos com o término do relacionamento e os valores compartilhados.

Conforme pode ser observado os benefícios do relacionamento não foram associados como antecedente do comprometimento, pelo fato de o mesmo não ser exercer papel fundamental na formação do comprometimento no relacionamento neste canal, de acordo com o julgamento dos pesquisadores. Entretanto, a satisfação, que serviu como antecedente da confiança, foi considerada também como um antecedente para o comprometimento.

O parceiro da relação precisa estar satisfeito com a troca, para se comprometer no processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros em um canal de distribuição.

Da mesma forma (considerando o estudo de Morgan e Hunt, 1994), foram associadas como consequências do comprometimento no relacionamento, a propensão ao abandono do relacionamento e a cooperação. O construto aquiescência, ou seja, a aceitação das decisões do

parceiro da relação não foi considerada como consequência no modelo proposto pelo fato da propensão ao abandono do relacionamento captar a idéia de aceitação da relação.

Em um canal de distribuição, se o parceiro comprometido com o relacionamento possuir baixa propensão de abandono do relacionamento ele, de certa forma, está aceitando a relação da forma que ela ocorre. Portanto, engloba-se o significado desse construto como consequência.

Terminada a revisão na literatura sobre os construtos componentes da QR, avança-se na discussão dos antecedentes e das consequências utilizados na composição do modelo de análise dos relacionamentos duradouros estabelecidos no Canal de Distribuição da maçã brasileira.

2.2.4 Os antecedentes utilizados no modelo de análise proposto

Conforme a revisão da literatura efetuada até então, alguns antecedentes foram propostos como formadores dos construtos componentes da QR. Como forma de aprofundar a discussão teórica anteriormente levantada para estes construtos, segue a especificação dos antecedentes utilizados (custos com o término do relacionamento, valores compartilhados e comportamento unilateral):

2.2.4.1 Custos com o término do relacionamento

É muito comum na literatura que envolve estudos sobre parceiros de troca, serem considerados, pelo comprador, os custos de troca de fornecedores. Muitas vezes, os investimentos específicos feitos por ambas as partes na relação e as considerações acerca de fornecedores alternativos fazem com que os compradores se interessem em manter o relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Para Morgan e Hunt (1994), custos de término são todas as perdas esperadas, advindas do término, bem como o resultado da percepção da falta de fornecedores alternativos

potenciais, além de possíveis despesas com a dissolução do relacionamento e custos substanciais de troca. Para os autores, “... é a expectativa dos custos totais que produzem o comprometimento” (MORGAN e HUNT, 1994).

2.2.4.2 Valores compartilhados

Morgan e Hunt (1994) utilizam esse construto como sendo um precursor direto para confiança e o comprometimento no relacionamento, baseados na intenção que os parceiros de troca tem desejos em comum sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou não importantes, apropriadas ou desapropriadas e certas ou erradas. Dwyer, Schurr e Oh (1987) argumentam que valores compartilhados contribuem para o desenvolvimento do comprometimento e da confiança em um canal de distribuição.

Valores são fundamentais para as definições de cultura organizacional (ENZ, 1988; WEINER, 1988). Schein (1990) argumenta que “podemos distinguir três níveis fundamentais em que a cultura pode se manifestar: a) artefatos observáveis; b) valores e c) concepções internalizadas básicas”.

Devido ao fato de os valores proverem o que muitos acreditam ser a melhor medida no direcionamento de estudos envolvendo pessoas-organizações (CALDWELL e O'REILLY, 1990, CHATMAN, 1991), valores compartilhados se tornou uma variável de grande interesse para pesquisadores organizacionais, especialmente na literatura sobre comprometimento organizacional (CHATMAN, 1991).

O trabalho seminal de Kelman (1961) considerou que as atitudes e comportamentos resultavam de (1) recompensas ou punições, ou compliance; (2) o desejo de estar associado com outra pessoa ou grupo, ou identificação; e (3) tendo os mesmos valores de outra pessoa ou grupo, ou internalização.

Entretanto, a literatura de comprometimento interorganizacional freqüentemente distingue dois tipos de compartilhamento de valores: (1) aquele que surge através do compartilhamento de pessoas, identificando ou internalizando os valores da organização e (2)

aquele que surge através de uma evolução cognitiva de valores instrumentais de um relacionamento contínuo com a organização.

2.2.4.3 Comportamento unilateral

Morgan e Hunt (1994) explicam que a concepção de comportamento oportunista parte da literatura de análise de custos transacionais. Morgan e Hunt (1994) dizem que existe comportamento unilateral se há “... busca por interesses próprios, com desonestidade”. Já que o Marketing de Relacionamento pressupõe relações de longa duração, tal comportamento não é desejável. A relação fica enfraquecida.

Enfatiza-se que o Marketing de Relacionamento rejeita oportunismos unilaterais e geralmente requer uma visão de longo prazo. Adotá-lo pode ser uma forma de ganhar novas vantagens competitivas, enquanto deixá-lo, pode significar custos altos.

Parvatiyar e Sheth (2000) explicam que a orientação de longo prazo é geralmente enfatizada porque se acredita que os envolvidos não terão comportamento unilateral caso estejam em um relacionamento de longa duração, que é ancorado em ganhos mútuos e cooperação.

Argumenta-se que os relacionamentos duradouros entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira envolvem conflitos potenciais. Uma das grandes fontes de tensões nos relacionamentos existentes é a possibilidade de comportamentos oportunistas unilaterais, adotados pelas partes (produtores, intermediários, distribuidores finais) que detém maior poder na relação. Dessa forma, a adoção desse construto como antecedente é justificada por tal situação.

2.2.5 As conseqüências utilizadas no modelo de análise proposto

Da mesma forma que os antecedentes da QR, algumas conseqüências foram selecionadas como resultantes dos construtos componentes da QR. Também, aprofundando a

discussão teórica anteriormente levantada, segue a especificação das consequências utilizadas (propensão ao abandono do relacionamento e cooperação).

2.2.5.1 Propensão ao abandono do relacionamento

A propensão ao abandono do relacionamento é a percepção de que uma das partes envolvidas deve deixar o relacionamento, no futuro (MORGAN e HUNT, 1994). Os autores, baseados nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), indicam que a instabilidade do relacionamento entre as partes costuma ser custosa aos parceiros. É interessante perceber, portanto, que, na medida em que as partes se apresentam mutuamente comprometidas, a tendência de que deixem o relacionamento é menor. (HASSAY, 1999).

Wetzels, Ruyter e Van Birgelen (1998) concordam com essa argumentação. Na pesquisa efetuada pelos referidos autores, as hipóteses que envolviam o comprometimento e a propensão ao abandono do relacionamento (colocadas como no presente modelo proposto, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor a propensão de abandono do relacionamento) foram confirmadas.

Cabe enfatizar, o já mencionado estudo de Dwyer, Schurr e Oh (1987). Conforme já visto, os autores sugerem que os relacionamentos envolvem cinco fases gerais identificadas como (1) o reconhecimento; (2) exploração; (3) expansão; (4) comprometimento e (5) dissolução. A fase final (dissolução) tem sido a menos estudada.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) reconhecem que alguns autores acreditam que a dissolução está latente em todas as fases anteriores, e pode acontecer (ou começar) quando uma parte avalia suas insatisfações com a outra parte, concluindo que os custos para continuar ou modificar o relacionamento são maiores que os benefícios:

Segundo Parvatiyar e Sheth (2000):

[...] quando o desempenho do relacionamento é satisfatório, os parceiros se sentem motivados a continuar ou melhorar o relacionamento. [...] Quando não preenche as expectativas, os

parceiros passam a considerar a possibilidade de terminar ou modificar o relacionamento (PARVATIYAR e SHETH, 2000).

2.2.5.2 Cooperação

A palavra cooperação é derivada do latim (*co* significa juntos, e *operari*, significa trabalhar) e se refere a situações em que as partes trabalham juntas para alcançarem objetivos comuns (ANDERSON e NARUS, 1990).

Ações de coordenação, que implicam em cooperação, se mostraram essenciais para o relacionamento em canais de distribuição por décadas, sendo que a literatura de Marketing de Relacionamento tem focado, desproporcionalmente, o poder e o conflito como construtos centrais. Por exemplo, Stern e El-Ansary (1992) apontam que o tema central da teoria e pesquisa de canais de distribuição é o uso da coordenação interorganizacional com os membros de um canal de distribuição.

De forma a contestar a teoria tradicional, Morgan e Hunt (1994) atestam que com eficiência na cooperação, promove-se eficiência na competição entre redes interorganizacionais. Dessa forma, a cooperação promove sucesso nas ações de Marketing de Relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994).

Ainda estes autores atestam que a cooperação é o único conceito que pode ser influenciado diretamente pela confiança e pelo comprometimento no relacionamento. Um parceiro comprometido com o relacionamento cooperará com outro membro do canal também comprometido, pois existe um desejo que o relacionamento ocorra.

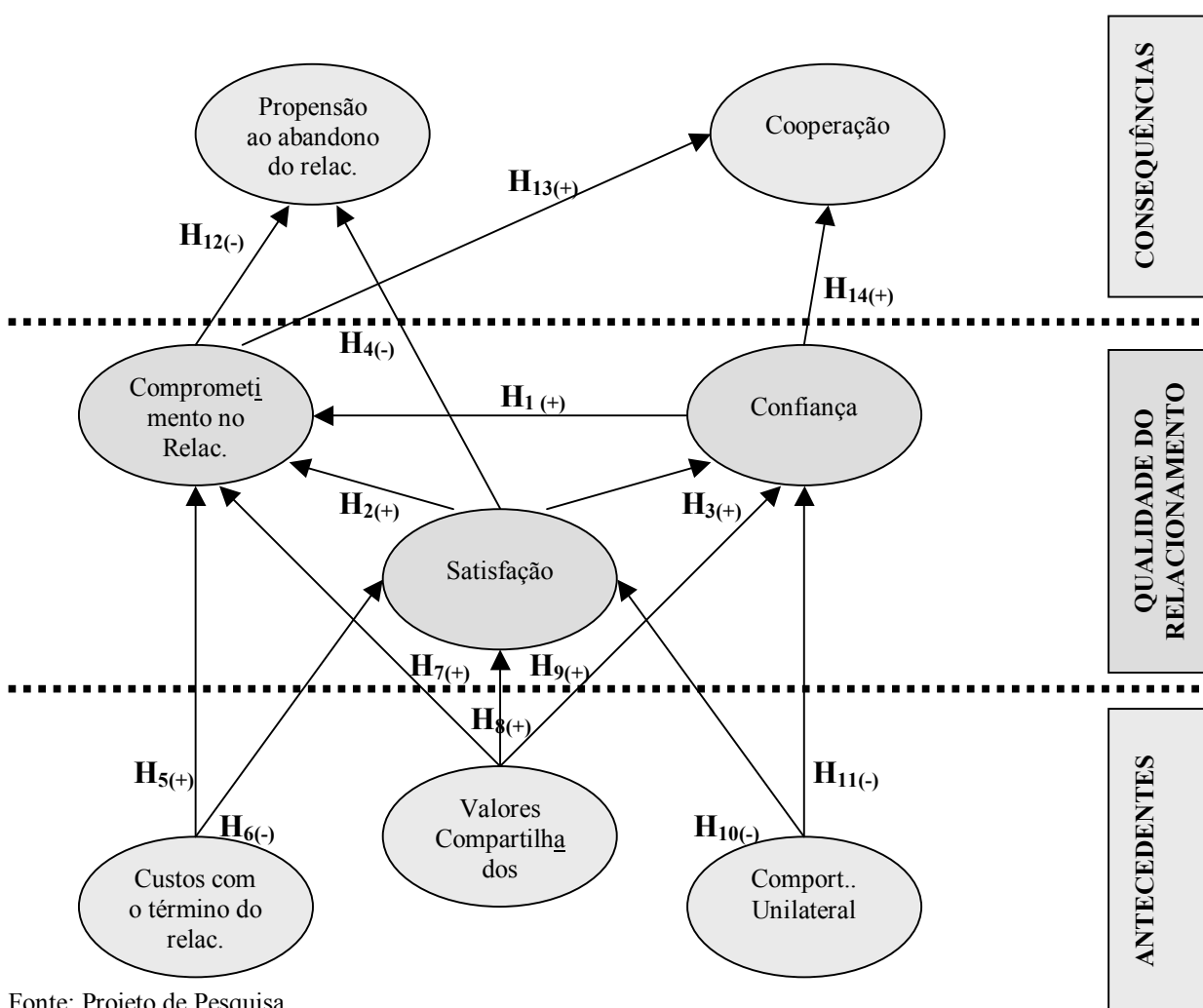
A teoria e as evidências empíricas apontam que a confiança também leva a cooperação. Os achados de Deutsch (1969), usando o dilema do prisioneiro, sugerem que para o início da cooperação é exigido confiança. Pruitt (1981) sugere que a parte submetida a um grau de incertezas com alto risco, cooperará se perceber que a confiança existe. Anderson e Narus (1990) atestam que: “uma vez estabelecida a confiança, as firmas que agirem de forma coordenada, atingirão resultados que excederão aqueles que a firma atingiria se estivesse trabalhando isoladamente nos seus melhores objetivos”. Terminada a discussão sobre os

construtos antecedentes e conseqüentes utilizados, avança-se na discussão sobre a formação do modelo de análise proposto:

2.2.6 O modelo de análise proposto

O modelo de análise proposto faz uma aproximação da teoria da Confiança-Comprometimento de Morgan e Hunt (94) e da teoria da Satisfação de acordo com os estudos propostos por Fornell (1992) e Fornell *et al.* (1994). Seu objetivo é analisar os relacionamentos duradouros existentes no Canal de Distribuição da maçã brasileira estabelecidos entre as empresas produtoras e as distribuidoras. O modelo proposto pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 03 – Proposta das relações entre os construtos do estudo



Uma das vantagens do uso deste modelo, é o fato de ele associar uma nova variável antecedente ao construto chave confiança-comprometimento, a satisfação. A associação positiva entre esses três construtos forma a Qualidade do Relacionamento, conforme os estudos propostos por Dwyer, Schurr e Oh (1987), Dorsch, Swanson e Kelley (1998), Smith (1998) e Prado(2004).

2.2.6.1 Dedução das hipóteses do modelo de análise proposto

O modelo de análise proposto contempla quatorze hipóteses associando os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento com seus antecedentes e conseqüências. É importante mencionar que todas as associações feitas entre os construtos envolvidos são originadas na literatura do Marketing de Relacionamento e da Satisfação, adaptadas logicamente, para o canal de distribuição estudado. As deduções dessas hipóteses são efetuadas a seguir.

Como uma primeira hipótese do modelo, buscando-se o que seria central para o conceito de Marketing de Relacionamento, Morgan e Hunt (1994) concluíram que o conceito deve ser algo que distingue trocas relacionais produtivas efetivas das improdutivas e não efetivas. Assim, mesmo sabendo-se que inúmeros fatores contextuais podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um relacionamento específico, os autores concluíram que confiança e comprometimento são conceitos centrais e essenciais para o sucesso do Marketing de Relacionamento e, apesar de serem considerados construtos distintos, não aparecem de forma isolada.

Ainda, Morgan e Hunt (1994), atestam que a relação desses dois construtos é essencial para o estabelecimento de trocas relacionais porque encorajam os profissionais de Marketing a: 01) trabalharem na preservação dos investimentos nos relacionamentos através da cooperação com parceiros de troca; 02) resistirem as alternativas atrativas de curto prazo em troca de benefícios de longo prazo esperados, oriundos da manutenção do relacionamento com parceiros existentes; e 03) considerarem ações de alto risco dos parceiros de troca de maneira prudente, em função de acreditarem que esses não agirão de maneira oportunista.

Dessa relação, propõe-se a primeira hipótese do modelo de análise:

H₁ : Existe uma associação positiva entre o construto confiança e o construto comprometimento nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

A segunda e a terceira hipótese, associam o construto satisfação com o comprometimento no relacionamento e a confiança, respectivamente. Essa relação é encontrada nos trabalhos de Jonh e Reve (1982); Crosby *et al.* (1987); Anderson e Narus (1990); Andaleeb (1991, 1992); Bettencourt (1997); Geyskens *et al.* (1999) e Garbarino e Johnson (1999).

No Canal de Distribuição da maçã brasileira, a satisfação é fator chave e precedente na formação do comprometimento e da confiança na relação. Uma empresa produtora não satisfeita com o relacionamento, estabelece uma relação em que a propensão ao abandono do relacionamento é alta (FORNELL, 1992). Dessa forma, sugere-se as hipóteses dois, três e quatro do modelo de análise proposto:

H₂ : Existe uma associação positiva entre o construto satisfação e o construto confiança nas trocas relacionais entre produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

H₃ : Existe uma associação positiva entre o construto satisfação e o construto comprometimento nas trocas relacionais entre produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

H₄ : Quanto maior a satisfação nas trocas relacionais entre produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a propensão ao abandono do relacionamento.

A quinta hipótese proposta no modelo, relacionou os custos com o término do relacionamento com o comprometimento. É comum observar que na literatura de Marketing de Relacionamento, muitas vezes, os investimentos específicos feitos por ambas as partes na relação e as considerações acerca de distribuidores alternativos fazem com que os fornecedores se interessem em manter o relacionamento.

No estudo de Morgan e Hunt (1994), quanto maiores forem os custos de término do relacionamento, na percepção das partes envolvidas, menor será a predisposição para o

rompimento, ou seja, maior o comprometimento das partes com o relacionamento. Então, propõe-se:

H₅ : Quanto maior o custo de término do relacionamento entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, maior será o comprometimento nas trocas relacionais estabelecidas.

A sexta hipótese do modelo relacionou os custos com o término do relacionamento com a satisfação. Essa hipótese é derivada do modelo proposto por Fornell (1992), onde a idéia de valor percebido confronta com a comparação de resultados enquanto precedente da formação da satisfação. Os custos com o término do relacionamento expressam essa condição de comparação entre as alternativas disponíveis no processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros.

Entretanto, no Canal de Distribuição da maçã brasileira, percebe-se que quanto maiores os custos com o término do relacionamento, menor será a satisfação do parceiro com o relacionamento. Ou seja, quanto maiores os investimentos específicos efetuados para o estabelecimento da parceria, menor é a satisfação dos parceiros envolvidos. Dessa forma, sugere-se a hipótese seis:

H₆ : Quanto maior o custo de término do relacionamento entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a satisfação com as trocas relacionais estabelecidas.

Como sétima, oitava e nona hipóteses, temos o construto valores compartilhados associado com o comprometimento no relacionamento, com a satisfação e com a confiança, respectivamente. Morgan e Hunt (1994) utilizam os valores compartilhados como sendo um precursor direto para a confiança e o comprometimento, baseados na intenção que os parceiros de troca tem desejos em comum sobre quais as ações serão consideradas em conjunto.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) também ressaltam que os valores compartilhados contribuem significativamente para o desenvolvimento do comprometimento e da confiança

em um canal de distribuição. Fornell (1992) ao propor o construto expectativas como um antecedente da satisfação, ressalta a idéia sobre quais os interesses comuns os parceiros anseiam com o estabelecimento de um relacionamento duradouro. Portanto, cria-se uma associação positiva entre os valores compartilhados (expectativas comuns) e a satisfação. Dessa forma ,propõem-se as hipóteses sete, oito e nove do modelo de análise proposto:

H₇ : Quanto maiores os valores compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será o comprometimento no relacionamento.

H₈ : Quanto maiores os valores compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será a satisfação com o relacionamento.

H₉ : Quanto maiores os valores compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será a confiança no relacionamento.

A décima hipótese do modelo de análise proposto relacionou o comportamento unilateral com a satisfação. Essa relação é baseada no modelo de Fornell (1992), onde a expectativa negativa criada com a adoção de um comportamento unilateral, influencia negativamente a formação da satisfação no relacionamento. Dessa forma, sugere-se:

H₁₀ : Quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a satisfação com o relacionamento.

A décima primeira hipótese relacionou o comportamento unilateral com a confiança. Parvatiyar e Sheth (2000) explicam que a orientação de longo prazo é geralmente enfatizada porque se acredita que os envolvidos não terão comportamento unilateral caso estejam envolvidos em um relacionamento de longa duração.

Argumenta-se que os relacionamentos duradouros entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira envolvem conflitos potenciais. Principalmente, pela adoção de comportamentos unilaterais das partes que possuem maior poder na relação. Sendo assim,

propõe-se que o comportamento unilateral afeta negativamente a formação da confiança nas trocas relacionais mantidas neste canal:

H₁₁ : Quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a confiança no relacionamento.

A décima segunda hipótese associou o construto comprometimento a propensão de abandono do relacionamento. De acordo com Morgan e Hunt (1994), quando o comprometimento no relacionamento é enfraquecido, passa-se a considerar a possibilidade de terminar com a relação. Wetzels, Ruyter e Van Birgelen (1998) concordam com essa argumentação. Na pesquisa efetuada pelos referidos autores, as hipóteses que relacionavam negativamente o comprometimento com a propensão ao abandono da relação, foram confirmadas. No Canal de Distribuição da maçã brasileira supõe-se que tal associação exista, portanto, é sugerida a seguinte hipótese:

H₁₂ : Quanto maior o comprometimento no relacionamento entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a propensão de abandono da relação.

Para a dedução das hipóteses 13 e 14 do modelo de análise proposto, buscou-se embasamento em Morgan e Hunt (1994), considerando como pressuposto que a cooperação é o único construto que pode ser influenciado diretamente pela confiança e pelo comprometimento. Um parceiro comprometido com o relacionamento cooperará com outro membro do canal também comprometido, pois existe um desejo comum que o relacionamento ocorra. Da mesma forma, a teoria e as evidências empíricas apontam que a confiança também leva a cooperação. Os achados de Deutsch (1969), usando o dilema do prisioneiro, sugerem que para o início da cooperação é exigido confiança.

Para a análise dos relacionamentos duradouros do Canal de Distribuição da maçã brasileira, foram sugeridas as seguintes hipóteses:

H₁₃ : Quanto maior o comprometimento nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, maior será a cooperação entre os parceiros do relacionamento.

H₁₄ : Quanto maior a confiança nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, maior será a cooperação entre os parceiros do relacionamento.

III – METODOLOGIA

O capítulo 03 detalha as principais decisões metodológicas que foram tomadas pelo pesquisador nas duas grandes fases do trabalho: a exploratória/qualitativa e a descritiva/quantitativa. Especificamente, este capítulo trata:

- as definições constitutivas e operacionais das variáveis do modelo proposto;
- as hipóteses deduzidas na revisão teórico-empírica para o modelo proposto;
- o delineamento e o design da pesquisa;
- o procedimento amostral e as características da amostra.

3.1 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS DO MODELO PROPOSTO

A seguir são apresentadas as variáveis do modelo proposto, com suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO). Esta caracterização se faz necessária para referenciar os construtos componentes deste modelo baseados nas revisões teórico-empíricas efetuadas no capítulo 02.

a) Qualidade no Relacionamento (QR)

DC : A Qualidade do Relacionamento consiste “no grau de adequação de um relacionamento em atender às necessidades de um consumidor associado a ele” (HENNIG-THURAU e KLEE, 1997).

A Qualidade do Relacionamento será detalhada com base na análise de seus construtos componentes: satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento.

b) Satisfação

DC : A Satisfação entre os membros de um canal de distribuição pode ser definida como “a resposta do consumidor a uma avaliação de discrepância percebida entre as expectativas (ou outro tipo de norma da performance) e a performance corrente de um produto percebida após o seu consumo” (MARCHETTI e PRADO, 2001b).

DO : A satisfação será identificada com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações em exame, utilizando-se da escala sugerida em Marchetti e Prado (2001a), englobando os seguintes indicadores: satisfação geral, desconformidade global e distância do ideal. A escala utilizada para a mensuração da satisfação é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 05 - Escala proposta para a mensuração da Satisfação

Indicador: Satisfação Global									
(SAT_01) Como você avalia a sua satisfação com o relacionamento com estes distribuidores?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
Indicador: Desconformidade Global									
(SAT_02) Como você avalia o seu relacionamento com estes distribuidores, considerando as suas expectativas?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito abaixo das minhas expectativas		Abaixo das minhas expectativas		Como esperado		Acima das minhas expectativas		Muito acima das minhas expectativas	
Indicador: Distância do Ideal									
(SAT_03) Como você avalia o seu relacionamento com estes distribuidores, considerando a distância do relacionamento ideal?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Longe do ideal		Longe do ideal		Nem Longe nem próximo do ideal		Próximo ao ideal		Muito próximo ao ideal	

Fonte: Escala proposta baseada em Marchetti e Prado (2001a)

c) Confiança

DC : “A confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro” (ROUSSEAU *et al.* 1998).

DO : A confiança será identificada com base na análise das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas produtoras em exame, utilizando-se da escala sugerida em Viana *et al.* (2000), englobando as seguintes dimensões: altruísmo, competência e integridade. A escala utilizada para a mensuração da confiança é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 06 - Escala utilizada para mensuração da confiança

Dimensão: Altruísmo									
(CONFA_01) Sentimos que este distribuidor se preocupa com os nossos interesses									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(CONFA_02) Este distribuidor omite importantes informações									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Dimensão: Competência									
(CONFC_03) Temos plena confiança nos procedimentos operacionais realizados por este distribuidor									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(CONFC_04) Este distribuidor tem merecido nossa confiança									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Dimensão: Integridade									
(CONFI_05) Nós estamos certos de que este distribuidor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(CONFI_06) Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste distribuidor									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(CONFI_07) As transações com este distribuidor não precisam ser supervisionadas detalhadamente									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Fonte: Escala proposta baseada em Viana *et al.* (2000)

d) Comprometimento no relacionamento

DC : O comprometimento no relacionamento “se refere a um sinal explícito ou implícito da continuidade da relação entre os parceiros” (DWYER, SCHURR E OH, 1987).

DO : O comprometimento no relacionamento será identificado com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas produtoras em exame, baseando-se na escala sugerida em Viana *et al.* (2000), englobando as seguintes dimensões: instrumental/propensão à continuidade, afetiva, calculativa, comportamental e normativa. A escala utilizada para a mensuração do comprometimento no relacionamento é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 07 - Escala utilizada para mensuração do comprometimento no relacionamento

Dimensão: Instrumental/Propensão à Continuidade									
(COMPI_01) Esperamos que o relacionamento com este distribuidor continue por um longo tempo									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(COMPI_02) Esperamos aumentar as vendas junto a este distribuidor no futuro									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Dimensão: Afetiva									
(COMPA_03) Esperamos que o relacionamento com este distribuidor se fortifique ao longo do tempo									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(COMPA_04) O relacionamento com este distribuidor representa muito para minha empresa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Dimensão: Calculativa									
(COMPC_05) Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este distribuidor									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(COMPC_06) Esperamos obter recompensas com o relacionamento com este distribuidor									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Dimensão: Comportamental									
(COMPCo_07) Temos nos empenhado muito no relacionamento com este distribuidor									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(COMPCo_08) Este distribuidor sempre está disposto a oferecer ajudas nos momentos necessários									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Dimensão Normativa									
(COMPn_09) Estamos comprometidos com este distribuidor									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
(COMPn_10) O relacionamento comercial com este distribuidor poderia ser descrito como sendo uma parceria									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Fonte: Escala proposta baseada em Viana *et al.* (2000)

e) Custos com o término do relacionamento

DC : Os custos com o término do relacionamento “são todas as perdas esperadas, advindas do término, bem como, o resultado da percepção da falta de fornecedores alternativos potenciais, além de possíveis despesas com a dissolução do relacionamento e custos substanciais de troca” (MORGAN e HUNT, 1994).

DO : Os custos com o término do relacionamento serão identificados com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas produtoras em exame, baseando-se da escala sugerida em Viana *et al.* (2000) para o construto nível de comparação com fornecedores alternativos. A escala utilizada para a mensuração dos custos com o término do relacionamento é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 08 – Escala utilizada para a mensuração dos custos com o término do relacionamento

(CUST_01) Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com estes distribuidores									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(CUST_02) O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com estes distribuidores é significativo									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(CUST_03) Nosso custo total de mudança para distribuidores alternativos seria muito grande									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(CUST_04) Os investimentos feitos para desenvolver um relacionamento com estes distribuidores são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(CUST_05) Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com estes distribuidores									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Fonte: Escala proposta baseada em Viana *et al.* (2000)

f) Valores Compartilhados

DC : Os valores compartilhados no relacionamento “são os desejos em comum sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou não importantes, apropriadas ou desapropriadas e certas ou erradas” (MORGAN e HUNT 1994).

DO : Os valores compartilhados serão identificados com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações produtoras em exame, de acordo com a escala baseada em Morgan e Hunt (1994). A escala utilizada para a mensuração dos valores compartilhados é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 09 – Escala utilizada para a mensuração dos valores compartilhados

Indique o quanto você concorda com as afirmações abaixo:									
(VALC_01) Para o desenvolvimento dos negócios, é necessário o comprometimento ético de uma das partes									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(VALC_02) A alta direção da empresa deixa claro que comportamentos antiéticos não serão tolerados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(VALC_03) Se um empregado é descoberto praticando uma ação que resulta em ganhos pessoais, ele/ela será prontamente reprimido

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(VALC_04) Se um empregado é descoberto praticando uma ação que resulta em ganhos corporativos, ele/ela será prontamente reprimido

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(VALC_05) A alta direção deve assegurar que seus funcionários estão adotando um comportamento padrão nos negócios

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Fonte: Escala proposta baseada em Morgan e Hunt (1994)

g) Comportamento unilateral

DC : O comportamento unilateral “é a busca por interesses próprios no relacionamento, com desonestidade” (MORGAN e HUNT, 1994).

DO : O comportamento unilateral será identificado com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações produtoras em exame, de acordo com a escala baseada em Morgan e Hunt (1994). A escala utilizada para a mensuração do comportamento unilateral é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 10 – Escala utilizada para a mensuração do comportamento unilateral

(COMPU_01) Para realizar objetivos próprios, estes distribuidores:
Alteram seus procedimentos moderadamente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(COMPU_02) Para realizar objetivos próprios, estes distribuidores:
Prometem fazer coisas, mas não as cumprem

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

(COMPU_03) Para realizar objetivos próprios, estes distribuidores: Falham em fornecer serviços que são obrigações deles									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Fonte: Escala proposta baseada em Morgan e Hunt (1994)

h) Propensão ao abandono do relacionamento

DC : A propensão ao abandono do relacionamento “é a percepção de que uma das partes envolvidas deve deixar o relacionamento, no futuro” (MORGAN e HUNT, 1994).

DO : A propensão ao abandono do relacionamento será identificada com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações produtoras em exame, de acordo com escala baseada em Morgan e Hunt (1994). A escala utilizada para a mensuração da propensão ao abandono do relacionamento é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 11 – Escala utilizada para a mensuração da propensão ao abandono do relacionamento

Quais são as probabilidades de sua empresa terminar o relacionamento com estes distribuidores?									
(PROP_01) Nos próximos seis meses									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade		Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade		Alta probabilidade		Muito alta probabilidade	
(PROP_02) Nos próximos doze meses									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade		Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade		Alta probabilidade		Muito alta probabilidade	
(PROP_03) Nos próximos vinte e quatro meses									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade		Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade		Alta probabilidade		Muito alta probabilidade	
(PROP_04) Nos próximos quarenta e oito meses									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade		Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade		Alta probabilidade		Muito alta probabilidade	

Fonte: Escala proposta baseada em Morgan e Hunt (1994)

i) Cooperação

DC : A cooperação “é a ação coordenada de parceiros em que se estabelecem resultados conjuntos superiores aos atingidos de forma isolada, mesmo que em seus melhores propósitos” (ANDERSON e NARUS, 1990).

DO : A cooperação será identificada com base nas respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações produtoras em exame, de acordo com escala baseada em Morgan e Hunt (1994). A escala utilizada para a mensuração da cooperação é demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 12 – Escala utilizada para a mensuração da cooperação

(COOP_01) Cooperação em anúncios local/regional									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação		Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação	
(COOP_02) Administração de níveis de estoques									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação		Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação	
(COOP_03) Treinamentos operacionais									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação		Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação	
(COOP_04) Estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação		Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação	

Fonte: Escala proposta baseada em Morgan e Hunt (1994)

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Segundo Malhotra (1999), existem dois modelos (ou desenhos) principais de pesquisa: exploratória (ou qualitativa) e descritiva (quantitativa). O objetivo da pesquisa exploratória é a descoberta de idéias e *insights* sobre o problema que o pesquisador procura solucionar. Ela é

usada quando se quer definir o problema mais precisamente, identificando cursos de ação relevantes ou ter idéias adicionais antes que uma abordagem mais aprofundada possa ser desenvolvida.

Na pesquisa exploratória, a informação necessária é definida superficialmente, o processo de pesquisa adotado é flexível e não-estruturado e os dados primários e a sua análise são, geralmente, qualitativos (MALHOTRA, 1999).

Churchill (2001), define quatro tipos básicos de estudos exploratórios:

- a) **Revisão da literatura (também chamada de levantamento de fontes secundárias):** trata-se da busca de estatísticas, artigos e reportagens em publicações científicas, revistas, jornais, e livros, com objetivo de obtenção de dados ou idéias sobre o problema de pesquisa. É uma das maneiras mais rápidas e baratas para descobrir hipóteses no trabalho de outros autores; porém, cabe ressaltar que na revisão da literatura, bem como em qualquer tipo de pesquisa exploratória, a maior ênfase é na descoberta de idéias e tentativas de explicações de fenômenos e não em demonstrar qual explicação é a explicação correta (CHURCHILL, 2001).
- b) **Pesquisa com informante-chave:** é a tentativa de buscar conhecimento ou experiência daquelas pessoas que têm familiaridade com o objeto de investigação. Assim, amostras aleatórias não são adequadas para este tipo de pesquisa, o que não significa que pessoas com diferentes pontos de vista devam ser excluídas da pesquisa. As entrevistas geralmente são não-estruturadas ou semi-estruturadas, quando é dada grande liberdade aos respondentes na busca de desenvolvimento de tentativas para explicação dos fenômenos e não na demonstração da viabilidade de uma dada explicação.
- c) **Grupos focais:** um pequeno número de indivíduos é agrupado em uma sala para conversar sobre algum tópico de interesse do pesquisador; a discussão é dirigida por um moderador (que deve ter habilidades específicas, como boa memória, capacidade de organização, aprendizado rápido e interação interpessoal), que tenta

seguir uma linha de assuntos enquanto ouve os comentários feitos por cada pessoa do grupo. É uma das técnicas qualitativas mais utilizadas; e

- d) Análise de casos selecionados:** trata-se do estudo intensivo de indivíduos, grupos ou instituições, tanto a partir de dados existentes, como de observação de fenômenos enquanto eles ocorrem, condução de entrevistas não-estruturadas ou qualquer outra variedade de técnica que busque analisar o que acontece em determinada situação. Esse método depende fortemente das habilidades do pesquisador em filtrar informações relevantes, sem influir no comportamento das entidades observadas.

O desenho de pesquisa descritivo-quantitativo tem como objetivo principal, como o próprio nome diz, descrever algo, usualmente características de mercado ou funções. Este tipo de pesquisa é realizado com os seguintes objetivos (MALHOTRA, 1999):

- a) Descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou diferentes mercados;
- b) Estimar a percentagem de unidades de uma população específica que se comporta de determinada maneira;
- c) Determinar as percepções sobre características de produtos;
- d) Determinar qual a associação entre variáveis de marketing; e
- e) Fazer previsões específicas.

Um bom estudo descritivo pressupõe conhecimento sobre o fenômeno em estudo e baseia-se na pré-formulação e teste de uma ou mais hipóteses, ou afirmações conjecturais, que guiam a pesquisa para direções específicas.

Assim, a informação necessária é claramente definida e, como resultado, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, muitas vezes através de desenho de pesquisa formal

que inclui especificações claras sobre os métodos para seleção de fontes de informação e coleta de dados dessas fontes; ou seja, busca-se o detalhamento das seguintes perguntas sobre a pesquisa: O quê, quem, quando, onde, por que e como (CHURCHILL, 2001; MALHOTRA, 1999).

Em resumo, a pesquisa descritiva, ao contrário da exploratória, é marcada por uma definição clara de um problema, hipóteses específicas e necessidades de informação detalhadas. Dessa maneira, as principais diferenças entre as pesquisas descritivas e exploratórias podem ser assim resumidas:

Quadro 13 - Diferenças entre Pesquisas Exploratórias e Descritivas (Conclusivas)

	Exploratória	Descritivas (conclusivas)
Objetivo	Prover insights e entendimento	Testar hipóteses específicas e examinar relacionamentos
Características	Informação necessária é definida superficialmente; O processo de pesquisa é flexível e não-estruturado; Amostra pequena e não representativa; Análise qualitativa de dados primários;	Informação necessária é claramente definida; O processo de pesquisa é formal e estruturado; Amostra grande e representativa; Análise quantitativa de dados primários.
Resultados	Tentativas	Conclusões
Produtos	Geralmente seguida por posterior pesquisa exploratória ou conclusiva.	Resultados usados como subsídios à decisão.

Fonte: Adaptado de Malhotra (1999)

Tendo em vista, alcançar os objetivos propostos no primeiro capítulo desta dissertação, foi realizado um delineamento do tipo levantamento-survey (SELLINTZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987). Dessa forma, projetou-se uma pesquisa dividida nas 02 (duas) etapas a seguir detalhadas (a exploratória-qualitativa e descritiva-quantitativa):

3.2.1 Etapa Exploratória-Qualitativa

Esta etapa foi desenvolvida buscando atingir os seguintes objetivos principais:

- a) Formulação do problema de pesquisa, objetivos gerais e secundários de maneira clara e mensurável;

- b) Elaboração de hipóteses a serem testadas na fase quantitativa;
- c) Desenvolvimento do modelo teórico a ser testado também na fase quantitativa.

E também os objetivos secundários de:

- d) Clarificação de conceitos;
- e) Aumento da familiaridade do pesquisador com o objeto da pesquisa; e
- f) Busca de informações práticas sobre eventuais problemas nas fases posteriores do trabalho.

Dois métodos foram utilizados para se atingir os objetivos principais e secundários desta fase, a revisão da literatura e a pesquisa com informantes-chaves (ambos conceituados anteriormente).

Além de ser utilizado no início do trabalho para aumentar a familiaridade do pesquisador com o objeto de pesquisa e clarificação de conceitos fundamentais nas etapas de delimitação do tema, definição do problema e elaboração da justificativa para escolha do tema (relevância do assunto pesquisado), o método de revisão da literatura também foi aplicado em momento posterior para o desenvolvimento do referencial teórico do trabalho, o que deu origem tanto às hipóteses formuladas quanto ao modelo teórico sugerido.

As pesquisas com informantes-chaves foram utilizadas para se atingir quase todos os objetivos, mas, principalmente, para a formulação do problema e dos objetivos da pesquisa. Foram entrevistados de maneira formal e informal, 03 (três) gerentes comerciais das empresas produtoras de maçã de grande porte, 02 (dois) especialistas na comercialização da maçã, 02 (dois) estudantes de marketing e 02 (dois) professores de marketing, o que permitiu verificar quais informações sobre o comportamento dos membros do canal de distribuição em relação aos construtos analisados eram mais estratégicas para as empresas. Os critérios utilizados para a seleção dos participantes foram pela conveniência e acesso do pesquisador junto a estas pessoas.

Nesta fase ocorreu uma aproximação com o professor Robert Morgan, autor da teoria da Confiança Comprometimento do Marketing de Relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994). Através da troca de alguns *e-mails*, ele repassou as escalas completas sugeridas em seu estudo³.

Como forma de validar o conteúdo das informações obtidas nesta fase, um resumo⁴ do projeto de pesquisa desta dissertação foi submetido para 04 (quatro) professores doutores em Marketing e 03 (três) gerentes de *trading* das empresas produtoras associadas à Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM) em estudo. Este procedimento serviu para certificar a relevância das informações pesquisadas e também, detectar ajustes necessários no questionário antes do pré-teste. Como resultado, foram feitas pequenas adaptações no instrumento de mensuração dos construtos envolvidos (questionário), face ao contexto em que a pesquisa iria ser desenvolvida.

Finalmente, após a validação de conteúdo, foi realizado o pré-teste com um total de 24 empresas produtoras assim distribuídas:

- **Com produção abaixo de 4000 toneladas:** 03 empresas produtoras associadas individualmente junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã; 03 empresas produtoras associadas através de uma associação regional junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã;
- **Com produção entre 4000 e 10000 toneladas:** 03 empresas produtoras associadas individualmente junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã; 03 empresas produtoras associadas através de uma associação regional junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã e, 03 empresas produtoras associadas através de uma cooperativa junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã e, finalmente;
- **Com produção acima de 10000 toneladas:** 03 empresas produtoras associadas individualmente junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã; 03

³ As escalas originais repassadas pelo professor Robert Morgan estão disponibilizadas na forma de anexo no final desta dissertação.

⁴ O resumo continha: o problema, os objetivos (geral e específicos), justificativa (teórica e prática), o modelo proposto com as hipóteses formuladas e um resumo da metodologia utilizada.

empresas produtoras associadas através de uma associação regional junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã e, 03 produtoras empresas associadas através de uma cooperativa junto a Associação Brasileira dos produtores de maçã.

A aplicação do pré-teste aconteceu da seguinte forma: Foram enviados e-mails com o questionário para as empresas pré-selecionadas, seguido de contatos telefônicos informando sobre a realização do estudo e a importância da participação na pesquisa. A escolha das empresas que fizeram parte do pré-teste seguiu o critério de intencionalidade do pesquisador em relação ao seu conhecimento prévio da opinião dos gerentes e proprietários de empresas produtoras que se mostrariam favoráveis à participação nesta fase da pesquisa.

Das 24 (vinte e quatro) empresas selecionadas, 20 (vinte) responderam a pesquisa, sendo que as não respondentes foram: 03 (três) com produção menor de 4000 toneladas associadas através de associações regionais e 01 (uma) com produção entre 4000 e 10000 toneladas, associada através de cooperativas. Os resultados do pré-teste serviram para confirmar o layout do questionário utilizado, bem como, a forma de aplicação (via internet).

3.2.2 Etapa Descritiva-Quantitativa

Dentre os objetivos de uma pesquisa descritiva-quantitativa anteriormente citados por Malhotra (1999), dois aplicam-se diretamente a esta dissertação. São eles:

- Descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou diferentes mercados; e
- Determinar quais as associações entre as variáveis de marketing.

Mais especificamente, esta etapa tem por objetivos:

- Identificar a relação dos antecedentes propostos para o construto Qualidade do Relacionamento – QR– nas situações de trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira;

- Identificar a relação das conseqüências propostas para o construto Qualidade do Relacionamento - QR - nas situações de trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira; e
- Propor e testar um modelo que relaciona o construto Qualidade do Relacionamento (QR), com antecedentes e conseqüências, em situações de trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

Portanto, abaixo foram descritas todas as atividades que foram realizadas e as decisões que foram tomadas pelo pesquisador durante a etapa descritiva-quantitativa.

a) Caracterização dos tipos de estudos descritivos

Segundo Churchill (2001), a distinção básica que se faz entre os estudos descritivos são os de tipo longitudinais e em corte transversal. A escolha do tipo de estudo dependerá da dimensão tempo, isto é, se o estudo a leva em conta ou não (HOPPEN *et al.*, 1996).

Um estudo longitudinal é aquele que envolve um painel, ou número fixo de respondentes. Este painel permanece relativamente constante ao longo do tempo, sendo que novos integrantes podem ser inseridos para substituir os que saírem ou para mantê-lo representativo.

O estudo longitudinal é pertinente quando o alvo de pesquisa é um processo dinâmico, implicando numa mudança ocorrida no tempo ou quando o pesquisador tenta compreender as origens e as conseqüências de um fenômeno. O princípio deste tipo de pesquisa (pré e pós-teste em um grupo) permite medir as dimensões do objeto de estudo antes e depois da intervenção de um fenômeno para determinar se este acontecimento tem ou não efeitos sobre a amostra.

Os estudos longitudinais dão uma confiança maior a respeito de inferências causais, se comparados com o desenho do tipo corte transversal, porque estabelecem mais facilmente uma prioridade temporal (CHURCHILL, 2001; HOPPEN *et al.*, 1996).

Um estudo em corte transversal é o tipo mais freqüentemente usado nas pesquisas em marketing. Ele tem duas características principais: primeiro, provê uma fotografia das variáveis de interesse num ponto único do tempo. E segundo, a amostra de elementos é tipicamente selecionada para ser representativa da população de interesse.

Mais tarde, desde que a amostra tenha sido corretamente selecionada, o pesquisador pode generalizar, a toda a população, as descobertas feitas na amostra para o instante de tempo em que o estudo foi feito (MALHOTRA, 1999).

A escolha do tipo de estudo para a presente pesquisa foi o corte transversal, uma vez que não se está buscando identificar relações de causa e efeito resultantes da ocorrência de um fenômeno em uma determinada população, nem se propondo que o modelo em teste mude ao longo do tempo.

Na verdade, a hipótese testada é justamente a oposta, a de que o modelo proposto descreve o que acontece na realidade, ou seja, ele espelha o comportamento real das organizações em estudo, independentemente do tempo ou do acontecimento de algum fenômeno específico que esteja fora do escopo do modelo.

Depois de selecionado o tipo de estudo descritivo a ser utilizado, a escolha seguinte se deu com relação ao método de coleta de dados. Os principais tipos de métodos de coleta de dados e a escolha daqueles que foram utilizados nesta pesquisa estão tratados a seguir.

b) Métodos para coleta de dados utilizados

Existem dois métodos principais de coleta de dados aplicados à pesquisas descritivas: survey e observação. A survey é um método para se obter informação baseado no questionamento aos respondentes, geralmente de forma estruturada. Já a observação envolve o registro de padrões de comportamento de pessoas, objetos e eventos, de maneira sistemática, para se obter informação sobre o fenômeno de interesse (MALHOTRA, 1999).

Em função das características da presente pesquisa (mensuração das opiniões dos respondentes sobre seus relacionamentos com membros de um canal de distribuição), o método de observação apresenta-se como inviável, uma vez que os custos financeiros, de tempo e mesmo a impossibilidade de acompanhar os responsáveis pelas trocas relacionais nas empresas pesquisadas, inviabilizariam a escolha deste método de coleta de dados. Dessa maneira, conclui-se que o survey é o método mais indicado para a presente pesquisa.

As surveys podem ser classificadas pelo modo de administração nos seguintes grupos (MALHOTRA, 1999):

- **Entrevistas por telefone:** podem ser realizadas através de telefone tradicional ou através de entrevistas telefônicas assistidas por computador (um questionário computadorizado que é administrado aos respondentes eletronicamente). Segundo Lavrakas (1998), a survey via telefone ganhou proeminência como uma maneira de prover medidas acuradas em algum tópico de interesse porque, na maioria dos casos, suas vantagens superam em muito as desvantagens. Pode-se considerar que a maior vantagem é a oportunidade que este método provê de controlar a qualidade de todo o processo de coleta de dados (conforme será verificado posteriormente, quando da descrição da coleta de dados).
- **Entrevista pessoal:** pode ser realizada na casa do respondente, através de abordagem ao mesmo na rua, usando-se equipamento computadorizado para entrevista, no qual o respondente senta-se a frente de um terminal de computador e responde um questionário usando o teclado, o mouse ou um monitor sensível ao toque;
- **Entrevistas por correio:** no método tradicional, os questionários são enviados para respondentes potenciais selecionados quando os mesmos, se quiserem participar, completam e reenviam os questionários respondidos, sem nenhuma interação entre o pesquisador e o respondente. Há ainda o método de Painéis por correio, onde uma amostra representativa da população, que concordou

previamente em participar da pesquisa, recebe consultas periódicas sobre vários tipos de assunto;

- **Métodos eletrônicos⁵:** existem dois métodos, entrevistas por e-mail ou em *sites* da internet. O primeiro inclui o envio de questionário no corpo da mensagem para uma amostra pré-selecionada de endereços eletrônicos. Os respondentes digitam as respostas às perguntas abertas ou fechadas nos espaços designados e reenviam o e-mail para o pesquisador. As respostas precisam ser digitadas e tabuladas antes de qualquer análise estatística. A entrevista em *sites* da internet é feita em linguagem HTML e é postada diretamente num Web Site. Os respondentes podem ser recrutados *on-line*, através de convite via e-mail, a partir de base de dados mantidas por empresas ou firmas de pesquisa, ou ainda por métodos convencionais (correio, telefone, etc.). Eles são convidados a se dirigirem a um endereço particular na internet para complementar a survey. Muitas vezes os respondentes não são recrutados, mas convidados a participar da pesquisa enquanto estiverem navegando no próprio site, onde a pesquisa estiver postada. Neste caso, é permitida a participação de qualquer outro visitante. Este método de coleta apresenta as seguintes vantagens sobre as surveys via e-mail e demais métodos. Primeiramente, a linguagem HTML permite que sejam construídos botões, caixas e campos de entrada de dados que previnem o respondente de cometer erros (por exemplo, marcar dois campos onde apenas um é permitido, deixar de responder uma pergunta por esquecimento, etc.). A alimentação da base de dados é automática, prevenindo erros de digitação das respostas; não há risco de viés por interferência do entrevistador e é o método mais rápido e de custo mais reduzido para coleta de

⁵ Ressaltamos que os métodos eletrônicos demonstrados aqui são evidenciados na literatura em Malhotra (1999) e que por razões de evolução tecnológica (na maioria das vezes mais rápida que as atualizações bibliográficas), possam existir outros métodos não mencionados

grande quantidade de dados. Como desvantagens, este método apresenta baixa possibilidade de controle sobre o ambiente onde se está coletando os dados (por exemplo, o respondente pode estar completando o questionário enquanto conversa com outras pessoas – prestando, portanto, pouca atenção às perguntas em si; ou ainda uma pessoa pode responder como se fosse outra, desde que não sejam tomadas precauções como inserção de perguntas-filtro ou identificadoras); baixa interação social, reduzidas taxas de respostas e pouco controle sobre a amostra (MALHOTRA, 1999).

Dentre os quatro métodos de coleta acima citados, dois foram adotados pelo pesquisador para a realização da pesquisa: aplicação do questionário por meios eletrônicos (internet) e de forma tradicional (presencial).

3.3 O PLANO AMOSTRAL

3.3.1 Delimitação da População

Tem-se como população deste estudo, todas as empresas produtoras associadas à Associação Brasileira dos Produtores de Maçã. Justifica-se essa escolha pelo fato destas empresas produtoras participarem na safra 03/04 da maçã brasileira com um total de 80% da produção nacional (ABPM, 2004).

Como forma de contemplar todos os aspectos que envolvem as trocas relacionais estabelecidas neste canal de distribuição, as empresas produtoras foram separadas por tipo de associação junto a ABPM. A divisão definida foi: empresas produtoras associadas individualmente, empresas produtoras associadas através de cooperativas e empresas produtoras associadas através de uma associação regional. Dessa forma, o número de empresas associadas a ABPM, na data de 12/06/2004 é demonstrado abaixo:

Tabela 02 - Número da população do estudo obtido em 12/06/2004

TIPO DE EMPRESA	QUANTIDADE
Pequenos produtores (menos 4000 toneladas)	10 produtores associados (individuais); 32 produtores associados (associações);
Médios produtores (de 4000 a 10000 toneladas)	06 produtores associados (individuais); 116 produtores associados (associações); 58 produtores associados (cooperativas);
Grandes produtores (acima de 10000 toneladas)	12 produtores associados (individuais); 99 produtores associados (associações); 211 produtores associados (cooperativas);
TOTAL	28 produtores associados (individuais); 247 produtores associados (associações); 269 produtores associados (cooperativas); Total 544 produtores

Fonte: ABPM em 12/06/2004

Uma vez estabelecido o número da população em estudo, segue os critérios gerais de amostragem utilizados.

3.3.2 O Procedimento Amostral

A unidade amostral considerada foi os relacionamentos duradouros estabelecidos entre as empresas produtoras associadas a ABPM com seus distribuidores, por um período mínimo de doze meses. Escolheu-se analisar estes relacionamentos porque se entende que o profundo entendimento da dinâmica relacional existente é de extrema importância para o aumento da competitividade das empresas participantes deste canal (produtoras e distribuidoras).

O procedimento amostral utilizado não foi probabilístico, foi por adesão. Assim, os produtores eram convidados a participarem da pesquisa, aderindo ou não ao convite efetuado. Com relação à amostra obtida, 171 empresas (31, 43 % da população total do estudo) aderiram a pesquisa através do *site* e dos *e-mails* enviados. A Associação Brasileira dos Produtores de Maçã, por meio da sua diretoria, teve importância decisiva na divulgação da relevância dessa pesquisa. Seja nos discursos efetuados de maneira formal pelo presidente, ou na divulgação informal dos demais funcionários da associação. Esta última ação resultou na adesão de mais 31 (5,7 % da população total do estudo) empresas produtoras (associadas

através de cooperativas) que aderiram a pesquisa de maneira espontânea, com o objetivo de contribuir no processo.

3.4 DADOS: COLETA E TRATAMENTO

3.4.1 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu entre os dias 01/11/2004 a 30/11/2004, sendo que a aplicação do questionário pela internet aconteceu da seguinte forma: durante os dias 01 a 30 de novembro de 2004 foi disponibilizado no *site* da Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (www.abpm.org.br), um link que dava acesso ao questionário da pesquisa, conforme pode ser observado na figura abaixo:

Figura 04 – Site da ABPM com o link da pesquisa



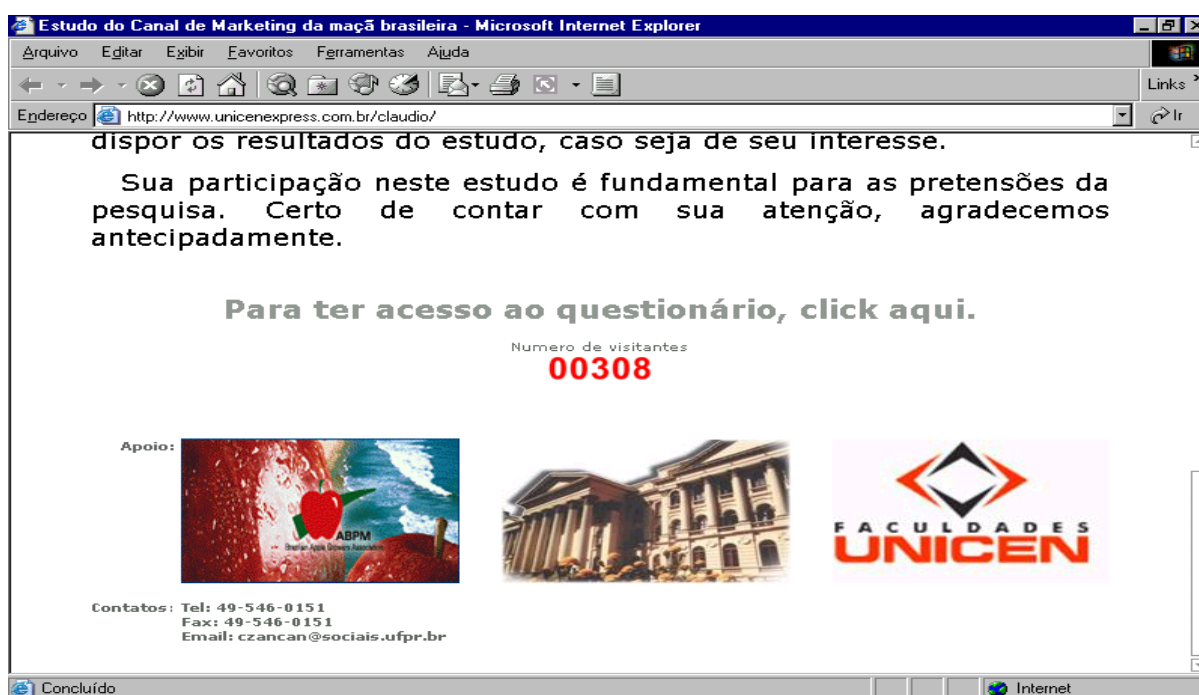
Fonte: www.abpm.org.br em 29/11/2004

Como forma de apresentar a pesquisa e fazer um convite as empresas produtoras, foi enviado no dia 01/11/2004, um e-mail para todos os produtores associados junto à ABPM apresentando a pesquisa, sua importância e a necessidade da adesão para uma melhor

visualização do que realmente acontecia no processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros entre os produtores e as empresas distribuidoras⁶. Neste e-mail, uma senha era fornecida para a empresa produtora como forma de evitar que outras pessoas/empresas respondessem a pesquisa. Um *follow-up* do e-mail de apresentação da pesquisa (reenvio do e-mail) foi efetuado no dia 20/11/2004 para todas as empresas que não haviam respondido ainda a pesquisa, com objetivo de aumentar a base de respondentes.

Com esses procedimentos, obteve-se uma amostra de 31% (171 respondentes) de empresas produtoras associadas a ABPM que aderiram a pesquisa. Ao todo, foram efetuados 308 (trezentos e oito) acessos à página da pesquisa, conforme pode ser visualizado na figura 05 abaixo:

Figura 05 – Link da pesquisa com o total de acessos efetuados



Fonte: Link da pesquisa em 30/11/2004

⁶ O modelo do e-mail enviado pode ser visualizado nos anexos da presente dissertação

Ainda, como existia possibilidade de aumento da base de respondentes, no dia 01/12/2004, em um jantar oferecido pela diretoria da Cooperativa Agrícola Frutas de Ouro (São Joaquim – SC) aos seus cooperados, foram aplicados 31 (trinta e um) questionários de forma tradicional (papel). O procedimento utilizado foi o seguinte: o pesquisador fez a apresentação da pesquisa ressaltando a importância da análise das trocas relacionais existentes no canal como forma de aumentar a competitividade das empresas produtoras. Em seguida, distribuiu cartões auto-numerados (com o número da questão e o espaço para dar a nota) aos produtores. Com o uso do aparelho de projeção (*datashow*), os produtores eram orientados sobre a indagação ou afirmação efetuada no questionário e, como, deveriam conceituar os relacionamentos duradouros estabelecidos.

Agindo assim, obteve-se a seguinte amostra da população do estudo, conforme pode ser observado na tabela abaixo:

**Tabela 03 – Amostra da população obtida com base na safra 03/04
por capacidade de produção**

Porte Tipo	< 4000 toneladas			Entre 4 e 10 mil ton.			> 10000 toneladas		
	População	Respostas retornadas	%	População	Respostas Retornadas	%	População	Respostas retornadas	%
Individual	10	7	70%	06	06	100%	12	12	100%
Associação	32	0	0%	116	30	25.8%	99	69	69.7%
Cooperativa	-	-	-	58	31 (papel)	53.4%	211	47	22.3%
Total	42	7	16.7%	180	67	37.2%	322	128	39.7%

Fonte: Coleta de dados do projeto

Obteve-se um total de 202 (duzentos e dois) casos de empresas respondentes, sendo que 16,7% foram de empresas produtoras com produção abaixo de 4 mil toneladas; 37, 2% de

empresas com produção entre 4 e 10 mil toneladas; e 39,7% de empresas com produção acima de 10 mil toneladas. Também pode ser demonstrada a amostra da população por categoria de associação junto à Associação Brasileira dos Produtores de Maçã, conforme abaixo:

**Tabela 04 – Amostra da população obtida com base na safra 03/04
tipo de associação junto à ABPM**

Tipo Porte	Individual			Associação			Cooperativa		
	População	Respostas retornadas	%	População	Respostas retornadas	%	População	Respostas retornadas	%
< 4000 ton.	10	07	70%	32	0	0%	-	-	-
Entre 4 e 10 mil ton.	06	06	100%	116	30	25.8%	58	31 (papel)	53.4%
> 10000 ton.	12	12	100%	99	69	69.7%	211	47	22.2%
Total	28	25	89.2%	247	99	40%	269	78	29%

Fonte: Coleta de dados do projeto

Também, dessa forma, pode ser observado que 89,2% dos associados individuais responderam a pesquisa; 40% dos associados através de uma associação regional responderam o questionário repassado; e, finalmente, 29% dos associados através de cooperativas responderam a pesquisa. Esta menor representatividade de associados respondentes através de cooperativas pode ser explicada pela dificuldade de acesso desses cooperados à internet, uma vez que quase 40% dos questionários respondidos (trinta e um) por esta categoria foram aplicados de maneira tradicional (em papel).

Sendo assim, conclui-se que dos 544 casos de empresas produtoras associadas junto à ABPM (80% da produção nacional da fruta), 202 empresas responderam a pesquisa, representando 37.13% da população do estudo. Essas empresas conceituaram um total de 278 relacionamentos existentes no canal através dos distribuidores sugeridos, conforme pode ser visualizado na tabela abaixo:

Tabela 05 – Total de relacionamentos conceituados por tipo de associação à ABPM

Amostra Obtida com base na safra 2004						
Tipo Porte	Individuais		Associações		Cooperativas	
	Respostas retornadas	Distribuidores Conceituados	Respostas retornadas	Distribuidores Conceituados	Respostas Retornadas	Distribuidores Conceituados
< 4000 ton.	07	15	-	-	-	-
4 e 10 mil ton.	06	17	30	30	31	31
> 10000 ton.	12	46	69	92	47	47
Total	25	78	99	122	78	78

Fonte: Coleta de dados do projeto

Em relação à produção total da maçã, as empresas respondentes detêm cerca de 55% da produção nacional da maçã⁷, sendo que com essa quantidade de respostas, torna-se válida a amostra obtida para a generalização dos resultados ao restante desse canal de distribuição.

3.4.2 O tratamento dos dados

Com a finalidade de atingir os objetivos específicos do estudo mencionados no capítulo 01 desta dissertação, o tratamento dos dados está baseado na proposta desenvolvida por Anderson e Gerbing (1988) - *two step approach* – na qual será avaliada inicialmente o modelo de mensuração utilizado e, após, o teste do modelo estrutural com variáveis resumidas.

Mais especificamente são efetuados: **a) a preparação da base de dados** (com a inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas, através da conferência dos valores fora dos limites, das médias e desvios padrões, bem como, a assimetria e a curtose dos dados; do montante e da distribuição dos *missing values*; e da verificação da normalidade, multinormalidade, linearidade e colinearidade dos dados), **b) a verificação do modelo de mensuração para a análise estrutural proposta** (através da utilização da Análise Fatorial Exploratória – EFA; da verificação da consistência interna através do coeficiente Alfa de

⁷ Esse número está baseado nos relatórios fornecidos pela ABPM com base na safra de 2004.

Cronbach) e o estabelecimento das validades convergentes e discriminantes de cada construto através de uma Análise Fatorial Confirmatória; **c) a verificação do modelo estrutural** (através da modelagem com uso de equações estruturais).

Esses procedimentos serão detalhados no próximo capítulo, conjuntamente com os resultados obtidos. A opção pela utilização da abordagem sugerida por Anderson e Gerbing (1988), se deu pelo alto grau de explicação que essa propicia para os modelos de Marketing de Relacionamento que utilizam a correlação de várias variáveis para a explicação de fenômenos complexos. Neste caso, a relação da Qualidade do Relacionamento com seus antecedentes e conseqüências nas trocas relacionais estabelecidas no Canal de Distribuição da maçã brasileira.

Ainda, de acordo com Prado (2004), a avaliação de modelos com variáveis que não podem ser mensuradas diretamente é uma das grandes vantagens desta sobre as outras técnicas multivariadas. Ela permite a mensuração de uma Variável Latente, um conceito hipotético e não observável que pode apenas ser verificado de forma aproximada através de variáveis manifestas – indicadores (HAIR *et al.*, 1988). Este processo fornece uma ferramenta importante para o tratamento e agregação de indicadores sem a necessidade de simplificação (escalas somativas simples ou com ponderações arbitrárias dos indicadores para se obter um resultado para a variável teórica que se está estudando), além de permitir a avaliação do erro de mensuração tanto para os indicadores quanto para as variáveis latentes dependentes.

IV –TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No capítulo 04 são detalhados e discutidos os resultados obtidos com a aplicação da metodologia apresentada anteriormente. Em primeiro lugar, são discutidos os passos utilizados para a preparação da base de dados, deixando para uma segunda etapa a verificação do modelo de mensuração proposto e, num terceiro e último momento, o teste do modelo estrutural (ANDERSON e GERBING, 1988).

4.1 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

Segundo Hair *et al.* (1998), através do exame dos dados antes da aplicação de uma técnica multivariada, o pesquisador ganha uma compreensão crítica sobre as características desses dados. O poder das técnicas multivariadas requer grandes amostras de dados e suposições mais complexas que as encontradas nas análises univariadas, assim, a sofisticação analítica necessária para garantir os requerimentos estatísticos tem forçado os pesquisadores usarem uma série de técnicas de preparação da base de dados.

Kline (1998) sugere duas grandes categorias de análises dos dados brutos necessárias para uma correta aplicação das técnicas multivariadas: 1) assuntos relacionados a casos específicos, como valores ausentes (missing values) e outliers⁸ e 2) assuntos relacionados à distribuição/relacionamentos entre as variáveis, como normalidade, linearidade e homocedasticidade.

⁸ Define-se como *outliers* aqueles valores que se encontram fora da distribuição normal.

Nesta seção, seguindo a abordagem utilizada por Prado (2004), são discutidos os seguintes procedimentos adotados: inspeção das estatísticas descritivas univariadas (avaliação dos valores fora dos limites, inspeção das médias, desvios padrões, assimetria e curtose dos dados); avaliação do montante e da distribuição dos *missing values*; e verificação da normalidade, multinormalidade, linearidade e colinearidade dos construtos estudados:

4.1.1 Inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas

Foram inspecionados: os valores fora dos limites, as médias, os desvios padrões e os indicadores de assimetria e curtose dos dados de forma univariada e multivariada.

a) Valores fora dos limites:

Conforme as premissas do pesquisador em contato com a literatura, todas as variáveis foram desenvolvidas em escalas de dez pontos (de 1 a 10). O formulário eletrônico utilizado para a aplicação do questionário através da internet foi construído com uma regra de validação em que não se aceitava valores fora desse limite (1 a 10). Dessa maneira, não permitindo a gravação das respostas se alguma das afirmações ou perguntas efetuadas possuísem um valor diferente deste mencionado. Para os questionários aplicados de forma tradicional (papel), o pesquisador orientou exaustivamente os respondentes que conceitos poderiam ser dados, não sendo observados, casos nos quais fossem constatados valores fora dos limites estabelecidos (1 a 10).

b) Médias, desvio padrão, assimetria e curtose:

As médias, desvios padrões, indicadores de assimetria e de curtose univariada podem ser considerados plausíveis para as pretensões deste estudo, conforme a análise abaixo especificando construto por construto:

Tabela 06 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto Satisfação⁹

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Satisfação	SATI_01 (Ind Sat Global)	7.48	1.158	- 0.446	0.338
	SATI_02 (Ind Dcf Global)	7.27	1.163	- 0.526	0.175
	SATI_03 Ind Dist Ideal)	7.35	1.290	- 0.676	0.874

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Observa-se que o construto Satisfação apresentou maior média para o indicador de Satisfação Global (SAT_01 = 7,48). Já, a menor média foi a do o indicador de Desconformidade Global (SAT_02 = 7,27). Através dos indicadores de assimetria, nota-se que todos os indicadores são negativos, portanto, possuem assimetria negativa. Quanto aos indicadores de curtose, percebe-se que todos possuem um pico mais acentuado em relação à distribuição normal, pois todos são positivos. O indicador de Distância do Ideal (SAT_03) foi o que apresentou o maior índice de curtose univariada (0,874). Dessa forma, numa primeira análise, conclui-se que as empresas produtoras da maçã brasileira se demonstraram satisfeitas com os relacionamentos mantidos com seus distribuidores, pois a média geral dos indicadores utilizados para mensurar esse construto foi de 7.37.

Tabela 07 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto Confiança

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Confiança	CONFA_01 (Altruísmo)	7.29	0.899	- 0.136	0.997
	CONFA_02 ¹⁰ (Altruísmo)	3.49	1.830	0.843	- 0.144
	CONFC_03 (Competência)	7.03	0.994	- 0.546	1.234
	CONFC_04 (Competência)	6.88	1.137	- 0.337	- 0.568
	CONFI_05 (Integridade)	6.90	1.243	- 0.391	- 1.023
	CONFI_06 (Integridade)	6.54	0.826	0.144	- 0.181
	CONFI_07 (Integridade)	6.95	1.126	- 0.343	- 0.181

Fonte: Tratamento de dados do projeto

⁹ A ordem de disposição dos itens é a mesma apresentada nas escalas utilizadas na metodologia e no questionário da pesquisa em anexo.

¹⁰ O item SAT_02 que representa a dimensão Altruísmo da Confiança apresenta-se invertido, ou seja, quanto maior a nota dada pelo respondente, pior é a conceituação feita.

Em relação ao construto confiança, percebe-se que a média mais baixa foi a do item CONFI_06 (6.54), que representa a dimensão integridade. A média mais alta encontrada foi a do item CONFA_01 (7.29) que representa a dimensão altruísta da confiança. Os indicadores de assimetria mostram que os itens CONFA_02 e CONFI_06 são positivos, ou seja, possuem assimetria positiva. Os outros (CONFA_01, CONFC_03, CONFC_04, CONFI_05 e CONFI_07) possuem assimetria negativa. No que se refere a curtose, percebe-se que os indicadores CONFA_01 e CONFC_03 possuem um pico maior em relação a distribuição normal. Os demais indicadores, por serem negativos, possuem um achatamento maior que a distribuição normal. Se considerarmos a média geral de todos os itens das dimensões propostas para a confiança (6.94), notamos, numa primeira análise, que os produtores não possuem um processo sólido de confiança estabelecido nos relacionamentos com seus distribuidores.

**Tabela 08 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto
Comprometimento no Relacionamento**

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Compromet. no Relacionamento	COMPI_01 (Instrumental/Prop Cont.)	6.98	1.253	- 0.554	- 0.135
	COMPI_02 (Instrumental/Prop Cont.)	7.24	1.065	- 0.414	0.043
	COMPA_03 (Afetivo)	7.53	1.039	- 1.194	1.472
	COMPA_04 (Afetivo)	6.99	0.959	- 0.275	2.035
	COMPC_05 (Calculativo)	7.49	1.057	- 1.015	2.282
	COMPC_06 (Calculativo)	6.73	0.996	- 0.475	2.089
	COMPCo_07 (Comportamental)	6.97	1.069	- 0.431	1.302
	COMPCo_08 (Comportamental)	6.44	0.951	0.835	1.146
	COMPn_09 (Normativo)	7.13	0.992	- 0.792	2.720
	COMPn_10 (Normativo)	6.91	1.112	- 0.313	0.692

Fonte: Tratamento de dados do projeto

O construto comprometimento no relacionamento apresentou a maior média para o item COMPA_03 (7,53) que representa a dimensão afetiva do comprometimento. A menor

média foi encontrada no item COMPCo_08 (6.44) que representa a dimensão comportamental. Por inspeção dos indicadores de assimetria, nota-se que todos os itens, exceto o COMPCo_08, apresentaram assimetria negativa.

A curtose, por sua vez, demonstrou valores positivos para todos os itens, com exceção do item COMPI_01 (dimensão instrumental/propensão a continuidade), que apresentou curtose negativa (- 0.135), indicando uma distribuição abaixo da curva normal. Quando considerada apenas a média geral de todos os itens das dimensões propostas (7.04), percebe-se que o comprometimento existente nos relacionamentos entre os produtos e os distribuidores é modesto.

***Tabela 09 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto
Custos com o Término do Relacionamento***

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Custos com o Término do Relacionamento	CUST_01	7.33	0.890	- 1.250	3.127
	CUST_02	7.38	0.857	- 0.812	1.481
	CUST_03	7.34	0.829	- 0.863	0.763
	CUST_04 ¹¹	4.05	1.181	0.412	- 0.054
	CUST_05	7.20	0.692	- 1.080	4.658

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Para a análise do construto, custos com o término do relacionamento, observou-se que o item CUST_02 apresentou a maior média (7.38). A menor média foi para o item CUST_05 (7.20). Com exceção do item CUST_04 (que apresentou assimetria positiva e curtose negativa), todos os outros itens apresentaram assimetria negativa e curtose positiva, o que indica que a distribuição desses itens está à direita da média e, ainda, que estes possuem um pico maior que a curva normal. A média geral dos itens desse construto foi de 7.47, o que

¹¹ O item CUST_04 apresenta-se invertido, ou seja, quanto maior a nota dada pelo respondente, pior é a conceituação feita.

indica que os custos que envolvem a troca de parceiros no canal são considerados importantes para que a mudança se efetive.

**Tabela 10 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto
Valores Compartilhados**

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Valores Compartilhados	VALC_01	7.14	0.823	- 0.971	1.911
	VALC_02	6.86	1.171	- 0.718	- 0.473
	VALC_03	6.94	1.098	-1.016	0.810
	VALC_04	6.99	1.253	- 0.416	- 0.232
	VALC_05	6.91	1.035	- 0.645	0.046

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Nos valores compartilhados, o item VALC_01 foi o que apresentou a maior média (7.14). Já o item VALC_02 foi o que apresentou a média mais baixa (6.86). Todos os itens utilizados para mensurar esse construto apresentaram assimetria negativa. Com relação a curtose, os itens VALC_01, VALC_03 e VALC_05, apresentaram um pico maior que a distribuição normal. Os itens VALC_02 e VALC_04, por sua vez, apresentaram um achatamento maior que o normal em sua distribuição. Quando analisada a média geral desses itens, conclui-se que os valores compartilhados, apesar de serem considerados importantes, não são vistos do canal como primordiais para o estabelecimento/manutenção de um relacionamento duradouro entre os produtores e as empresas distribuidoras.

**Tabela 11 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto
Comportamento Unilateral**

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Comportamento Unilateral	COMPU_01	4.18	1.608	0.051	- 0.631
	COMPU_02	4.19	1.392	0.342	0.180
	COMPU_03	4.58	1.532	0.345	- 0.280

Fonte: Tratamento de dados do projeto

O comportamento unilateral apresentou maior média para o item COMP_03 que indicou as falhas do distribuidor em fornecer serviços que são sua obrigação (4.58). Da

mesma forma, apresentou menor média para o item que mensurou a alteração dos procedimentos depois de estabelecido o relacionamento. Pela análise da assimetria, nota-se que todos os itens possuem assimetria positiva, ou seja, considerando a curva normal, estão à esquerda. Com relação a curtose, o item COMPU_02 apresentou curtose positiva, já os demais, curtose negativa. Percebe-se com a média geral desse construto (4.32), que os comportamentos unilaterais nesse canal, não se constituem como procedimentos bem vistos pelos parceiros desse contexto.

***Tabela 12 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose do construto
Propensão ao abandono do relacionamento***

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Propensão ao abandono do relacionamento	PROP_01	2.35	0.944	2.658	11.936
	PROP_02	2.57	1.082	2.097	6.837
	PROP_03	4.09	1.198	0.656	2.768
	PROP_04	4.88	1.444	- 0.103	- 0.340

Fonte: Tratamento de dados do projeto

A maior média encontrada nesse construto foi para o item PROP_04 (4.88). Também, a menor média encontrada foi para o item PROP_01 (2.35). Por inspeção das médias, evidencia-se que os relacionamentos no curto prazo (06 meses) são, em média, mantidos. Entretanto, considerando ainda apenas as médias, percebe-se que no longo prazo, a propensão de abandono do relacionamento aumenta. Com exceção do item PROP_04 que apresentou assimetria e curtose negativa, todos os demais itens apresentaram assimetria e curtose positiva.

***Tabela 13 – Médias, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose
do construto Cooperação***

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Cooperação	COOP_01	7.60	1.147	- 0.661	0.668
	COOP_02	7.26	1.404	- 0.989	1.083
	COOP_03	4.29	1.757	0.230	- 0.985
	COOP_04	7.35	1.332	- 0.797	0.762

Fonte: Tratamento de dados do projeto

O último construto analisado foi a cooperação, que apresentou no item COOP_03 a menor média de todos itens verificados no modelo. O COOP_03 (treinamentos operacionais) apresentou uma média de 4.29, o que indica baixa realização de treinamentos operacionais entre os parceiros nesse canal para o processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros. A maior média (também de todos os itens do modelo) foi para o item COOP_01 (7.60). Esse item versava sob a cooperação nos anúncios locais/regionais. A assimetria se mostrou negativa em todos os itens, com exceção do COOP_03. Também, todos os itens apresentaram curtose positiva, com exceção do COOP_03, que foi negativa.

4.1.2 Avaliação do montante e da distribuição dos *missing values*

Valores ou observações ausentes (*missing values*) podem ocorrer, por uma série de razões, fora do controle do pesquisador. Como por exemplo, falhas em equipamentos, a negação ou o desconhecimento por parte do entrevistado em responder à questão ou por desejo do pesquisador, que planeja a pesquisa para que ocorram valores ausentes em certos momentos.

Quando as observações ausentes ocorrem em decorrência de eventos não planejados, a primeira pergunta que deve ser feita é: “Quanto dos dados está faltando?”. Segundo Kline (1998) não há uma convenção do que seja um valor alto de dados ausentes. Esse autor sugeriu que 5% ou mesmo 10% dos dados de uma variável particular não seriam altos.

Nesta dissertação, foi adotado como ponto crítico de valores ausentes (*missing values*) o número mais conservador mencionado por Kline (1988), ou seja, 5%. No entanto, devido às regras de validação adotadas no questionário aplicado de forma on-line e também, ao pré-teste realizado, foi obtido um total de 3,60 % de valores ausentes somente nos itens do construto Valores Compartilhados, VALC_03 (Indique o quanto você concorda com as afirmações abaixo: se um empregado é descoberto praticando uma ação que resulta em ganhos pessoais, ele/ela será prontamente reprimido) e VALC_04 (Indique o quanto você concorda com as afirmações abaixo: se um empregado é descoberto praticando uma ação que resulta em ganhos corporativos, ele/ela será prontamente reprimido).

Posteriormente, checando o banco de dados e o formulário eletrônico, constatou-se que este percentual foi obtido pela abstenção da opinião de dirigentes sobre estes itens para todas as categorias de distribuidores conceituados. A decisão tomada nesta etapa foi de desconsiderar todos os casos que apresentaram esses *missing values* nas análises posteriores (um total de 10 casos). Já para os questionários aplicados de maneira tradicional (papel), não foram encontrados valores ausentes.

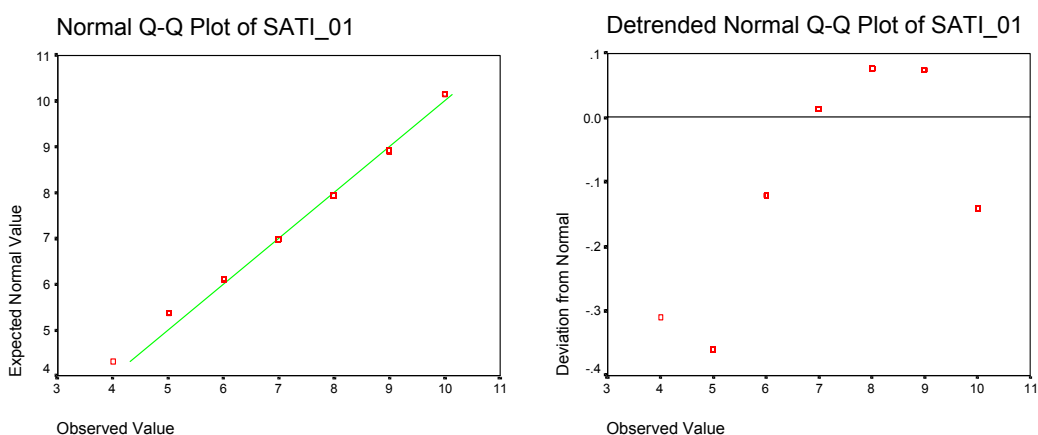
4.1.3 Normalidade, Multinormalidade, Linearidade e Colinearidade

a) Normalidade:

Também importantes para as análises seguintes são as características das distribuições individuais quanto à sua normalidade. Para verificar estes resultados, foi realizado um teste de normalidade em todos os itens das escalas utilizadas.

Os procedimentos efetuados foram os testes de Komogorov e Smirnov (KS)¹², complementado com as análises dos gráficos “*Normal Q-Q*” e “*Detrended Normal Q-Q*”, utilizando-se para isso o software SPSS *for Windows* versão 10.0. Como afirmado anteriormente, esta avaliação foi efetuada em todos os itens das escalas utilizadas, mas para não se tornar um trabalho repetitivo, são apresentados como exemplo nas figuras 06, 07 e 08, somente os indicadores do construto satisfação verificados (Satisfação Global, Desconformidade Global e Distância do Ideal).

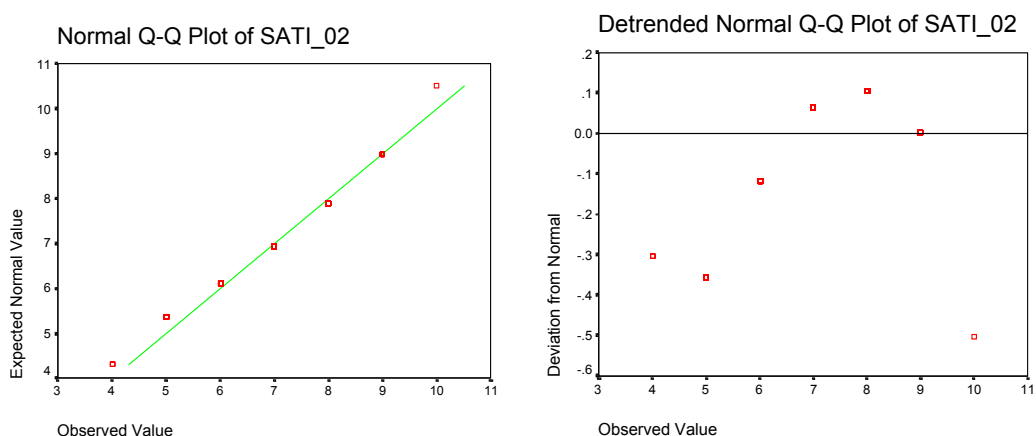
Figura 06 – Gráficos de avaliação da normalidade para o indicador de Satisfação Global



Fonte: Tratamento de dados do projeto

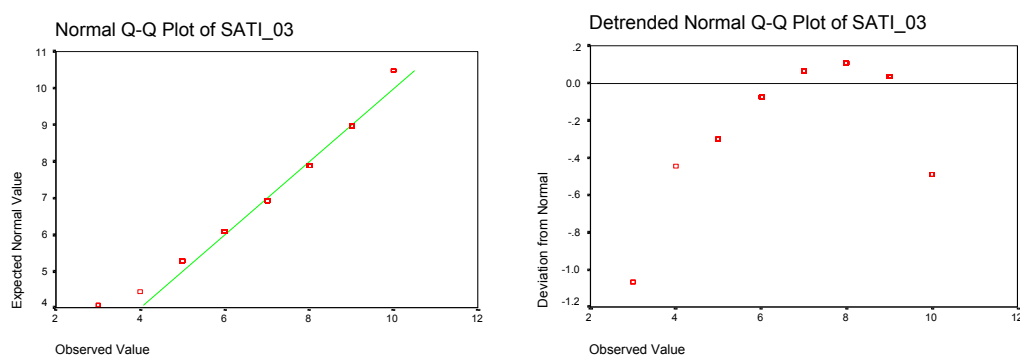
¹² Esse teste é apresentado nos anexos desta dissertação

Figura 07 – Gráficos de avaliação da normalidade para o indicador de Desconformidade Global



Fonte: Tratamento de dados do projeto

Figura 08 – Gráficos de avaliação da normalidade para o indicador de Distância do ideal



Fonte: Tratamento de dados do projeto

As análises dos gráficos “*Normal Q-Q*” e “*Detrended Normal Q-Q*” oferecem uma informação complementar a avaliação através do teste de normalidade de Komogorov e Smirnov (KS). Nestes, o primeiro representa o cruzamento dos valores esperados se a distribuição fosse normal, e daqueles observados. Se a distribuição é normal, os pontos vermelhos (observados) devem estar muito próximos da linha verde (expectativa da curva normal) (SPSS, 1999).

O segundo gráfico demonstra as diferenças entre os pontos em vermelho (observados) e a linha verde (esperado). Caso a distribuição não tenha se caracterizado como normal no gráfico anterior, o erro cometido nesta verificação deve ser aleatório, ou seja, os pontos devem estar aleatoriamente dispersos em torno do eixo horizontal (SPSS, 1999).

No exemplo em questão, nota-se uma tendência aos pontos nos valores mais extremos da escala estarem distorcendo um pouco a distribuição normal. Entretanto, numa análise conjunta com o teste KS, pôde ser verificado a normalidade dos dados utilizados nas análises.

b) Multinormalidade

Outra questão crítica para a aplicação do método de equações estruturais refere-se a multinormalidade dos itens coletados. Dentre as diversas opções disponíveis, foi selecionada a abordagem disponível no software EQS versão 6.1 *for* Windows, que calcula coeficientes de Mardia para avaliação da curtose multivariada (Coeficiente de Mardia e Coeficiente de Mardia baseado no Kappa).

Valores muito grandes (positivos ou negativos) se referem à curtose significativa (positiva ou negativa) para a distribuição conjunta. Da mesma forma, casos que apresentem coeficientes muito maiores que outros podem distorcer a distribuição multinormal (BENTLER, 1995).

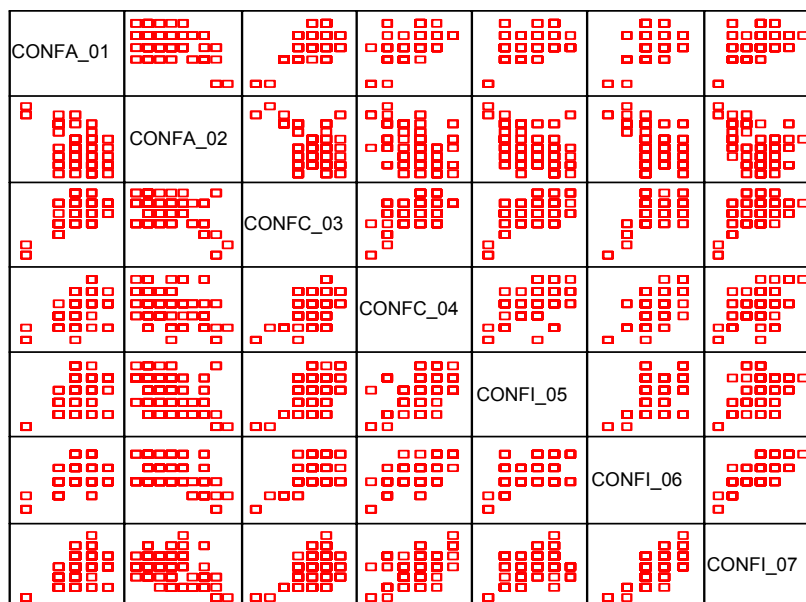
Com relação à curtose multivariada, alguns casos precisaram ser desconsiderados por apresentarem valores elevados de curtose positiva. Ao todo foram eliminados 05 casos na base de respostas. Este procedimento foi adotado com os objetivos de aumentar o desempenho do modelo proposto e evitar a distorção dos dados coletados. O coeficiente observado de Mardia foi de 382.484, o que indica que os dados são multinormais. Da mesma forma, o coeficiente de Mardia baseado no Kappa foi de 0.2170.

c) Linearidade:

A perspectiva de linearidade foi verificada por inspeção de gráficos de dispersão, e a busca de relações que possam configurar aspectos não-lineares. Foram realizadas as inspeções em todos os construtos do modelo proposto, mas por razões de não tornar o trabalho repetitivo, optou-se por demonstrar os itens de um construto do modelo que mais se aproximasse de uma distribuição normal, para compará-lo com os outros.

A figura 09 apresenta como exemplo o cruzamento dos 07 itens da escala do construto confiança. A referência adotada foi o primeiro item (preocupação dos distribuidores pelos interesses dos produtores) para o cruzamento com todos os outros nesta escala.

Figura 09 - Gráfico de dispersão para avaliação da não-linearidade



Fonte: Tratamento de dados do projeto

Através do gráfico percebe-se relações relativamente dispersas, num sentido diretamente proporcional, mas sem uma verificação aparente de não-linearidade com traços mais fortes. Estes resultados repetiram-se para o cruzamento de todos os itens, nos quais não puderam ser confirmadas relações não lineares nos gráficos.

d) Colinearidade:

A verificação da colinearidade foi feita através da avaliação da correlação de Pearson entre todos os itens do modelo. Estas correlações não podem ser muito altas (acima de 0,95), pois retratariam que os itens correlacionados guardam uma associação muito alta, e, portanto, colineares (HAIR *et al.*, 1998).

A matriz em questão é apresentada nos anexos da presente dissertação. Por inspeção da matriz de correlação entre os itens das escalas utilizadas para a mensuração do modelo

proposto, não foram encontrados valores acima de 0.95, o que indica a não existência de dados colineares.

4.2 O MODELO DE MENSURAÇÃO

Os modelos de Equações Estruturais correspondem a um conjunto de modelos conhecidos por diferentes nomes. Esta técnica resulta de uma evolução de técnicas econométricas, psicométricas e sociométricas, desenvolvida para (a) estimar relacionamentos de múltiplas variáveis dependentes e intercorrelacionadas; e (b) representar conceitos não observáveis diretamente nestes relacionamentos, avaliando os erros de medida no processo de estimação (RIGDON, 1999; HAIR *et al.*, 1998). Considerando a primeira aplicação citada, os modelos de Equações Estruturais são capazes de estimar uma série de regressões múltiplas interdependentes simultaneamente pela especificação de um modelo estrutural.

Ainda, de acordo com Prado (2004), a avaliação de modelos com variáveis que não podem ser mensuradas diretamente, é uma das grandes vantagens desta sobre as outras técnicas multivariadas. Ela permite a mensuração de uma Variável Latente, um conceito hipotético e não observável que pode apenas ser verificado de forma aproximada através de variáveis manifestas – indicadores (HAIR *et al.*, 1988). Este processo fornece uma ferramenta importante para o tratamento e agregação de indicadores sem a necessidade de simplificação (escalas somativas simples ou com ponderações arbitrárias dos indicadores para se obter um resultado para a variável teórica que se está estudando), além de permitir a avaliação do erro de mensuração tanto para os indicadores quanto para as variáveis latentes dependentes.

As técnicas de estimação para esses valores mais utilizadas são: a ML (Maximum Likelihood), a ADF (Assymptotically distribution-free estimation), a WLS (Weighted Least Squares), a GLS (Generalized Least Squares) e a OLS (Ordinary Least Squares). Dentre estas técnicas de estimação, a ADF é a que possui menor sensibilidade quanto à não normalidade dos indicadores mensurados. Um problema da aplicação deste método é a exigência de tamanhos de amostra maiores e a não aceitação de valores faltantes na amostra (ANDERSON E GERBING, 1988; HAIR *et al.*, 1998).

Para as escalas analisadas nesta dissertação, optou-se pela aplicação do método de estimação ERLS (Iteratively Reweighted Generalized Least Squares) sugerido por Bentler (1995). Este método permite aplicar equações estruturais a uma base de indicadores com alta assimetria. Como a maioria das pesquisas que envolvem a Qualidade do Relacionamento tem seus dados concentrados nas partes mais altas da escala, normalmente no “Bom” ou “Satisfeito” (PRADO, 2004), esta opção torna-se interessante para esta dissertação.

4.2.1 Desenvolvimento do modelo de mensuração

Após a avaliação da normalidade, multinormalidade, linearidade e colinearidade, descritas no tópico anterior, foi adotada uma seqüência que sugere a utilização de uma análise fatorial de caráter exploratório (EFA), com o objetivo de examinar as dimensões existentes nos construtos envolvidos, seguida por uma análise fatorial confirmatória (CFA), com o objetivo de examinar a validade convergente e discriminante dos construtos.

4.2.1.1 Avaliação da Dimensionalidade e da Consistência Interna

A opção pela EFA foi feita para eliminar itens menos relevantes gerados na etapa qualitativa quando da revisão bibliográfica. Como indica Hair *et al.* (1998), a análise fatorial tem por objetivo reduzir a base original de indicadores através do agrupamento destes a partir da matriz de correlação. A aplicação do método de extração de componentes principais nas análises, em conjunto com uma rotação Varimax, concentra estes itens nas primeiras dimensões, o que permite a formatação de indicadores mais abrangentes, agregando diferentes itens como *inputs* para uma análise de Equações Estruturais (PRADO, 2004).

Também, a cada dimensão carregada, necessita-se analisar a consistência interna, verificada através do Coeficiente Alfa de Cronbach¹³. Este procedimento é desenvolvido como forma de eliminar itens das escalas que não contribuem para a interpretação das

¹³ O coeficiente alfa, proposto por Cronbach (1951), indica o grau de consistência interna de um conjunto de itens. O valor do alfa varia entre 0 e 1, onde os valores próximos a 0 indicam que os itens de uma da escala não possuem nenhuma consistência interna, e valores próximos a 1 indicam uma alta consistência interna da escala. Os valores satisfatórios para o alfa dependerão da escala. Churchill (1979) sugere que, em uma pesquisa exploratória, os valores entre 0,60 e 0,80 são considerados bons, e acima deste, ótimos. Nesta pesquisa serão considerados como satisfatórios valores acima de 0,60.

dimensões/variáveis mensuradas. Nessa pesquisa, uma vez que as escalas encontradas na literatura (na etapa qualitativa) e utilizadas como fundamentação para o questionário aplicado, foram originadas em estudos de contextos diferentes do setor analisado pela presente dissertação, achou-se interessante tomar essa decisão metodológica.

Dessa forma, são demonstrados os resultados obtidos nas Análises Fatoriais Exploratórias (EFA) aplicada sobre a amostra já filtrada através da preparação da base de dados (com um total de 263 relacionamentos conceituados), com o detalhamento de cada construto que compõe o modelo proposto:

**Tabela 14 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach
para o construto Satisfação**

Itens	Loading Carregado*	Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
SATI_01 (Indicador de Satisfação Global)	.840	.690	76.455	.8436
SATI_02 (Indicador de Desconf. Global)	.917			
SATI_03 (Indicador de Distância do Ideal)	.865			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

O construto satisfação foi testado como sendo formado por apenas uma dimensão e contendo três indicadores: satisfação global, desconformidade global e distância do ideal (FORNELL, 1992; MARCHETTI e PRADO, 2001a).

Como pode ser observado na tabela acima, o construto satisfação corroborou as escalas extraídas na literatura (FORNELL, 1992; MARCHETTI e PRADO, 2001a), apresentando para a dimensão carregada, 76.455% de explicação da variância total. Os altos *loadings* de carregamento obtidos, fez com que nenhum dos itens utilizados para a mensuração do construto satisfação fossem desconsiderados. O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,8436, o que significa que a escala possui alta confiabilidade.

Tabela 15 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Confiança¹⁴

Itens	Loading Carregado*	Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Preocupa-se com os nossos interesses (CONF_01)	.694	.777	51.966	.8252
Omissão de informações importantes (CONFA_02)	.665			
Confiança nos procedimentos operacionais (CONFC_03)	.628			
Merece nossa confiança (CONFC_04)	.795			
Confidencialidade das inf. Repassadas (CONFI_05)	.758			
Veracidade das informações prestadas (CONFI_06)	.687			
Desnecessariedade de superv. oper. detalhada (CONFI_07)	.801			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

O construto confiança foi testado como sendo formado por três dimensões: altruísmo, competência e integridade (WILSON e VLOSKI, 1997; VIANA, 2000). Os resultados encontrados não confirmam a multidimensionalidade deste construto, pois houve o carregamento de apenas uma única dimensão.

A variância total explicada por esta dimensão foi de 52.912%. Os loadings de carregamento extraídos através da análise do componente principal para os itens CONFA_01, CONFA_02, CONFC_03 e CONFI_06 ficaram abaixo de 0,7. Mesmo assim, foram todos considerados nesta pesquisa que adotou como ponto crítico 0,6 (CHURCHILL, 1979). A confiabilidade da escala pode ser considerada satisfatória, com alfa de Cronbach de 0,8252.

¹⁴ Todos os itens apresentados nas tabela 15 a 21 são um resumo daqueles especificados na metodologia desta dissertação e tem como referência a abreviatura do item e da dimensão (entre parênteses), que também foram demonstrados no capítulo de apresentação das escalas na metodologia.

Tabela 16 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Comprometimento no Relacionamento

Itens	Loading Carregado*		Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Continuidade da relação no longo-prazo (COMPI_01)	.731	.230	.854	37.733	.8913
Aumento de vendas no longo-prazo (COMPI_02)	.883				
Fortificação do relacionamento (COMPA_03)	.867	.178			
Importância do relacionamento (COMPA_04)	.700	.473			
Alocação considerável de investimentos (COMPC_05)	.754	.407			
Obtenção de recompensas (COMPC_06)	.719	.486			
Empenho no relacionamento (COMPCo_07)	.325	.700		32.000	.8510
Disponibilidade de ajuda permanente (COMPCo_08)		.838			
Comprometimento total (COMP_N_09)	.516	.692			
Formação de parcerias (COMP_N_10)	.164	.741			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

O construto Comprometimento no Relacionamento foi testado como sendo formado por cinco dimensões: Instrumental/Propensão à Continuidade, Afetiva, Calculativa, Comportamental e Normativa (WILSON e VLOSKI, 1997; VIANA *et al.*, 2000). Os resultados encontrados confirmaram a multidimensionalidade, entretanto, houve o carregamento de apenas duas dimensões para este construto, não corroborando com as premissas teóricas testadas.

Na primeira dimensão carregada, agruparam-se os itens das dimensões propostas Instrumental/Propensão à continuidade, Afetiva e Calculativa. A segunda, por sua vez, agrupou os itens das dimensões Comportamental e Normativa.

A variância total explicada para a primeira dimensão identificada foi de 37.733%, sendo que para a segunda componente foi de 32 %. Estas duas dimensões acumularam um total de variância explicada de 69.73%.

Para a análise da confiabilidade da escala através do alfa de Cronbach, foram separados nas duas dimensões encontradas os itens que possuíam maior *loading* em cada dimensão carregada. Nas duas dimensões, o alfa de Cronbach extraído pode ser considerado satisfatório. A primeira apresentou um alfa de Cronbach de 0,8913 e a segunda de 0,8510.

Tabela 17 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Custos com Término do Relacionamento

Itens	Loading Carregado*		Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Processos operacionais (CUST_01)	.886		.627	51.604	.9105
Investimentos significativos (CUST_02)	.935	.121			
Custo total de mudança (CUST_03)	.941				
Facilidade na transferência de processos (CUST_04)		.897		31.667	.6625
Dificuldade de anulação dos relac. (CUST_05)	.174	.874			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Para a mensuração do construto custos com o término do relacionamento, foi utilizada a escala apontada por Wilson e Vloski (1997) e validada no contexto nacional por Viana *et al.* (2000) que mensurava os custos envolvidos quando da troca de um parceiro na relação. Nesta pesquisa, ela foi testada como sendo uma escala unidimensional (inicialmente). Porém, de acordo com os resultados encontrados, conforme pode ser observado na tabela acima, houve carregamento de duas dimensões para os itens coletados, diferindo portanto, da idéia teórica inicial da unidimensionalidade. Houve o carregamento de duas dimensões, a primeira delas agrupou os itens CUST_01, CUST_02 e CUST_03, que mensuravam custos relacionados aos aspectos financeiros do relacionamento. A segunda, englobou os itens CUST_04 e CUST_05, que mensuravam os custos com relação a troca de processos operacionais estabelecidos. A variância total explicada para a primeira dimensão identificada foi de 51.604%, sendo que para a segunda, foi encontrado 31.667%, respectivamente. Estas duas dimensões explicaram uma variância total de 83.271%.

Para a análise da confiabilidade da escala através do alfa de Cronbach foram separados nas duas dimensões encontradas os itens que possuíam maior *loading* em cada dimensão carregada. Para a primeira dimensão, formada pelos itens CUST_01, CUST_02 e CUST_03,

foi obtido um alfa de 0,9105. Para a segunda dimensão, formada pelos itens CUST_04 e CUST_05, o resultado do teste de confiabilidade da escala foi de 0,6625.

Tabela 18 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Valores Compartilhados

Itens	Loading Carregado*	Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Necessidade de comprometimento ético (VALC_01)	.734	.767	61.685	.8375
Não aceitação de comport. antiético (VALC_02)	.818			
Punição de ações resultando ganhos pessoais (VALC_03)	.880			
Punição de ações resultando ganhos corporativos (VALC_04)	.756			
Comportamento padrão dos funcionários (VALC_05)	.729			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

A escala utilizada para a mensuração deste construto foi baseada em Morgan e Hunt (1994), caracterizada como sendo uma escala unidimensional, formada por cinco itens. Os resultados encontrados comprovam a unidimensionalidade da escala adaptada em Morgan e Hunt (1994). A dimensão identificada proporcionou 61.685% da variância total explicada. O alfa de Cronbach para estes cinco itens foi de 0,8375, demonstrando uma confiabilidade satisfatória na escala utilizada.

Tabela 19 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Comportamento Unilateral

Itens	Loading Carregado*	Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Alteração procedimentos estabelecidos (COMPU_01)	.916	.746	83.845	.9011
Não cumprimento de promessas (COMPU_02)	.931			
Não cumprimento de obrigações (COMPU_03)	.900			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

A escala utilizada para a mensuração do construto Comportamento Unilateral foi baseada em Morgan e Hunt (1994), caracterizada como sendo uma escala unidimensional, formada por três itens. Os resultados encontrados corroboraram com a perspectiva teórica utilizada (MORGAN e HUNT, 1994). A dimensão identificada proporcionou 83.845% da variância total explicada. O alfa de Cronbach para estes três itens foi de 0,9011, demonstrando uma alta confiabilidade da escala utilizada.

Tabela 20 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Propensão ao abandono do relacionamento

Itens	Loading Carregado*	Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Fim da relação com 06 meses (PROP_01)	.819	.656	73.192	.8675
Fim da relação com 12 meses (PROP_02)	.863			
Fim da relação com 24 meses (PROP_03)	.909			
Fim da relação com 48 meses (PROP_04)	.829			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

A escala utilizada para a mensuração deste construto foi baseada em Morgan e Hunt (1994), caracterizada como sendo uma escala unidimensional, formada por quatro itens. Os testes efetuados com a escala de mensuração do construto propensão ao abandono do relacionamento foram comprovados com as premissas extraídas na literatura (MORGAN e HUNT, 1994). A dimensão identificada proporcionou 73.192% da variância total explicada. O alfa de Cronbach encontrado foi de 0,8675, demonstrando confiabilidade na escala utilizada.

Tabela 21 – EFA e teste de confiabilidade com o alfa de Cronbach para o construto Cooperação

Itens	Loading Carregado*	Teste KMO	Variância total explicada %	Alfa de Cronbach
Anúncios local/regional (COOP_01)	.814	.773	60.156	.7588
Administração de nível de estoque (COOP_02)	.808			
Treinamentos Operacionais (COOP_03)	.685			
Alianças estratégicas (COOP_04)	.788			

* Método de extração utilizado: análise do componente principal

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Finalmente, a escala utilizada para a mensuração do construto Cooperação também foi baseada em Morgan e Hunt (1994), caracterizada como sendo uma escala unidimensional, formada por quatro itens. Os testes efetuados com a escala de mensuração do construto cooperação comprovaram as premissas de unidimensionalidade extraídas na literatura (MORGAN e HUNT, 1994).

A dimensão identificada proporcionou 60.156% da variância total explicada. Atenção especial é dada ao item COOP_03 (administração dos níveis de estoques), que apresentou um valor de carregamento abaixo de 0.70 (0,683). O teste de confiabilidade através do alfa de Cronbach foi de 0,7588.

Dessa forma, o modelo de mensuração testado através da Análise Fatorial Exploratória (EFA) e o coeficiente de confiabilidade, o alfa de Cronbach, provocou alterações no modelo teórico inicialmente proposto. O quadro abaixo apresentado, resume os resultados encontrados:

Quadro 14 – Resumo da EFA e do teste de Confiabilidade das escalas

Construto	Modelo Teórico Proposto	Resultados encontrados
SATISFAÇÃO	1 Dimensão 3 Indicadores Escala Diferencial Semântica de 10 pontos (Fornell, 1992, Marchetti e Prado, 2001)	Confirmadas a unidimensionalidade do construto e a confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach = 0.8436).
CONFIANÇA	3 Dimensões 07 itens Escala Likert de 10 pontos (Wilson e Vloski, 1997; Viana, 2000)	Rejeitada a multidimensionalidade do construto. Houve o carregamento de apenas uma dimensão. Confirmada a confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach = 0.8252).
COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO	5 Dimensões 10 itens Escala Likert de 10 pontos (Wilson e Vloski, 1997; Viana, 2000)	Foi confirmada a multidimensionalidade do construto em duas dimensões. A primeira agrupando a dimensão Instrumental, Afetiva e Calculativa (Alfa de Cronbach = 0.8913); e a outra, agrupando a dimensão Comportamental e Normativa (Alfa de Cronbach = 0.8510). A confiabilidade da escala (02 dimensões) foi confirmada.
COMPORTAMENTO UNILATERAL	1 Dimensão 03 itens Escala Likert de 10 pontos (Morgan e Hunt, 1994)	Confirmada a unidimensionalidade do construto e a confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach = 0.9011).

VALORES COMPARTILHADOS	1 Dimensão 05 itens Escala Likert de 10 pontos (Morgan e Hunt, 1994)	Confirmada a unidimensionalidade do construto e a confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach = 0.8375).
CUSTOS COM O TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	1 Dimensão 05 itens Escala Likert de 10 pontos (Wilson e Vloski, 1997; Viana, 2000)	Rejeitada a unidimensionalidade do construto, pois houve o carregamento em duas dimensões, a primeira aproximando aspectos calculativos (Alfa de Cronbach = 0.9105); e a outra, operacionais (Alfa de Cronbach = 0.7625). A confiabilidade da escala nas duas dimensões carregadas foi confirmada.
PROPENSÃO AO ABANDONO DO RELACIONAMENTO	1 Dimensão 04 itens Escala Diferencial Semântica de 10 pontos (Morgan e Hunt, 1994)	Confirmada a unidimensionalidade do construto e a confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach = 0.8675).
COOPERAÇÃO	1 Dimensão 04 itens Escala Diferencial Semântica de 10 pontos (Morgan e Hunt, 1994)	Confirmada a unidimensionalidade do construto e a confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach = 0.7588).

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Detalhando as modificações no modelo teórico, para o construto Confiança foram agregados os itens das dimensões teóricas inicialmente propostas em três indicadores (Altruísmo, Competência e Integridade), representando somente uma dimensão.

Já para o Comprometimento no Relacionamento, os itens foram agregados parcialmente (HAIR *et al.*, 1998, ANDERSON e GERBING, 1988, PRADO 2004). Ou seja, através do cálculo da média aritmética dos itens de cada uma das dimensões propostas inicialmente, foram formados dois indicadores para as duas dimensões verificadas através da EFA. O primeiro (COMP_IAC) formado por itens do Comprometimento Instrumental/propensão à continuidade, do Afetivo e do Calculativo, representou os valores individuais das empresas produtoras relacionados ao comprometimento com o relacionamento. E o segundo (COMP_CoN), formado pelos itens do Comprometimento comportamental e Normativo, representou o comprometimento relacionado aos valores coletivos das empresas produtoras.

Finalmente, o construto Custos com o término do relacionamento, que teve sua premissa unidimensional rejeitada através da EFA, assumiu duas dimensões, sendo estas representadas por dois indicadores. O primeiro (CUST_Fin) agregando os itens que estavam

relacionados aos custos financeiros (monetários) do relacionamento (CUST_01; CUST_02; CUST_03); e o segundo (CUST_Proc), relacionando itens dos aspectos operacionais (processos) através dos itens CUST_04 e CUST_05.

4.2.1.2 Análise Fatorial Confirmatória (CFA) do modelo de mensuração

Finalmente, foi adotado para a avaliação do modelo de mensuração, o procedimento de Análise Fatorial Confirmatória (CFA) para verificação das validades convergente e discriminante dos construtos do modelo proposto. A CFA procura relações entre variáveis observáveis e latentes (indicadores e construtos), controlando a especificação dos indicadores correspondentes a cada construto. Esta exige um teste mais rigoroso e preciso sobre a unidimensionalidade e validade das medidas (ANDERSON e GERBING, 1998).

Segue abaixo, as cargas fatoriais dos indicadores de cada construto/Variável Latente já com a nova estrutura dimensional estabelecida através da realização da EFA. Ainda, nesta tabela, foi calculado um indicador alternativo de confiabilidade (CONF) e Variância Média Extraída (AVE) para cada construto do modelo.

Observou-se, entretanto, que os resultados da CFA demonstraram que os indicadores VALC_01 e VALC_04 do construto Valores Compartilhados, o indicador PROP_04 do construto Propensão ao abandono do relacionamento e o indicador COOP_03, do construto Cooperação, estavam comprometendo o desempenho do modelo testado ($\chi^2 = 1644,7$; 436 gl; $p < 0,001$; $\chi^2 / gl = 3,77$; resíduos padronizados $< 0,225$; NFI = .885; NNFI = .887; CFI = .901; IFI = .904; SRMR = .64; RMSEA = .95) e, portanto, foram desconsiderados. Dessa maneira,

conforme pode ser visualizado abaixo, uma nova CFA foi necessária para verificar a validade convergente e discriminante dos construtos do modelo proposto:

Tabela 22 – Resumo da Análise Fatorial Confirmatória

Indicadores Construtos	Satisfação	Confiança	Comprometimento no Relacionamento	Custos com o Término do Relacionamento	Valores Compartilhados	Comportamento Unilateral	Propensão ao abandono do relac.	Cooperação
Satisfação Global	.740**							
Desconformidade Global	.890*							
Distância do Ideal	.800*							
Altruísmo		.669**						
Competência		.836*						
Integridade		.843*						
Comprometimento com valores individuais			.932**					
Comprometimento com valores coletivos			.855*					
Custos relacionados aos aspectos financeiros				.880**				
Custos relacionados aos processos operacionais				.845*				
Comportamento antiético nos negócios					.727**			
Punição de ações resultando ganhos pessoais					.961*			
Comportamento padrão dos funcionários					.584*			
Alteração dos proced. estabelecidos						.866**		
Não cumprimento de promessas						.901*		
Não cumprimento de obrigações						.829*		
Fim da relação 06 meses							.810**	
Fim da relação 12 meses							.911*	
Fim da relação 24 meses							.615*	
Anúncios local/regional								.664**
Adm nível de estoque								.692*
Alianças estratégicas								.775*
Confiabilidade Composta	.853	.828	.889	.853	.811	.900	.828	.754
Variância Média Extraída	.66	.62	.80	.74	.60	.75	.62	.51

Legenda:

* Loadings significativos a 0,01

** Loadings com significância não calculada por estar fixado em 1 na avaliação inicial

Fonte: Tratamento de dados do projeto

A primeira verificação feita foi a do grau do ajustamento dos indicadores às dimensões propostas, através de um indicador de Confiabilidade Composta (CONF) sugerido por Fornell e Larcker (1982). Neste indicador, valores superiores a 0,70 são considerados satisfatórios¹⁵. Da mesma forma, os autores sugeriram que a Variância Média Extraída (AVE) em cada Variável Latente seja maior que 50% ou 0,5¹⁶.

Com os ajustes anteriores efetuados (eliminação dos indicadores), o desempenho do modelo da nova CFA mostrou-se adequado ($\chi^2 = 956,11$; 200 gl; $p < 0,001$; $\chi^2 / gl = 4,78$; resíduos padronizados $< 0,213$; NFI = .939; NNFI = .928; CFI = .937; IFI = .942; SRMR = .066; RMSEA = .074).

Como forma de complementar esta análise, foram efetuadas as correlações entre as variáveis latentes do modelo. Observou-se que não foram constatados valores superiores a 0,95, o que indica que as correlações convergem para cada construto analisado e são diferentes entre si, observadas as comparações destas ao quadrado com as Variâncias Médias Extraídas. A tabela 23 aponta estas correlações:

Tabela 23 – Correlação entre as variáveis latentes do modelo testado

	Satisfação	Confiança	Comprometimento no Relacionamento	Custos com o Término do Relacionamento	Valores Compartilhados	Comportamento Unilateral	Propensão ao abandono do relacionamento	Cooperação
Satisfação								
Confiança	.648*							

¹⁵ A confiabilidade Composta proposta por Fornell e Larcker (1982), complementarmente ao Coeficiente Alfa de Cronbach, é calculada sobre a variância de cada indicador não utilizada para explicar o escore da variável latente correspondente (valores devem estar acima de 0,70), através da equação:

$$CONF = \frac{(\sum p_i)^2}{(\sum p_i)^2 + \sum \text{erros}}$$

¹⁶ A Variância Média Extraída, proposta por Fornell e Larcker (1982), verifica o poder de explicação dos indicadores sobre a variável latente, ou seja, o quanto da variância total de cada indicador está sendo utilizado para compor a avaliação do construto. Para que a medida seja calculada com um nível de erro satisfatório, estes valores devem ser superiores a 0,50. Sua fórmula é:

$$AVE = \frac{\sum p_i^2}{\sum p_i^2 + \sum \text{erros}}$$

Comprometimento no Relacionamento	.685*	.746*						
Custos no término do relacionamento	.723*	.547*	.620*					
Valores Compartilhados	.871*	.554*	.480*	.611*				
Comportamento Unilateral	.532*	.749*	.711*	.536*	.480*			
Propensão ao abandono do relacionamento	.437*	.658*	.633*	.746*	.617*	.757*		
Cooperação	.498*	.464*	.730*	.422*	.548*	.526*	.684*	

Legenda:

* Correlação significativa a 0,01

Fonte: Tratamento de dados do projeto

Dessa forma, segue a discussão do modelo estrutural e os testes das hipóteses verificadas através do modelo proposto.

4.2.2 Teste do modelo Estrutural proposto e verificação das hipóteses

Após os exames de validade das escalas realizados nas etapas anteriores, esta seção discute o teste do modelo estrutural proposto. Este teste foi realizado avaliando-se os coeficientes no modelo estrutural estimado, bem como os índices de ajustamento do modelo global. Os limites estabelecidos para as trajetórias (*paths*) foram efetuados através da avaliação da significância com base nos valores correspondentes ao teste *T* para cada um deles. Suas magnitudes e direções, seguiram de acordo com o modelo proposto (HAIR *et al.*, 1998).

Ainda foram calculados os coeficientes de Determinação (R^2) para os construtos Satisfação, Confiança, Comprometimento no Relacionamento, Custos com o término do

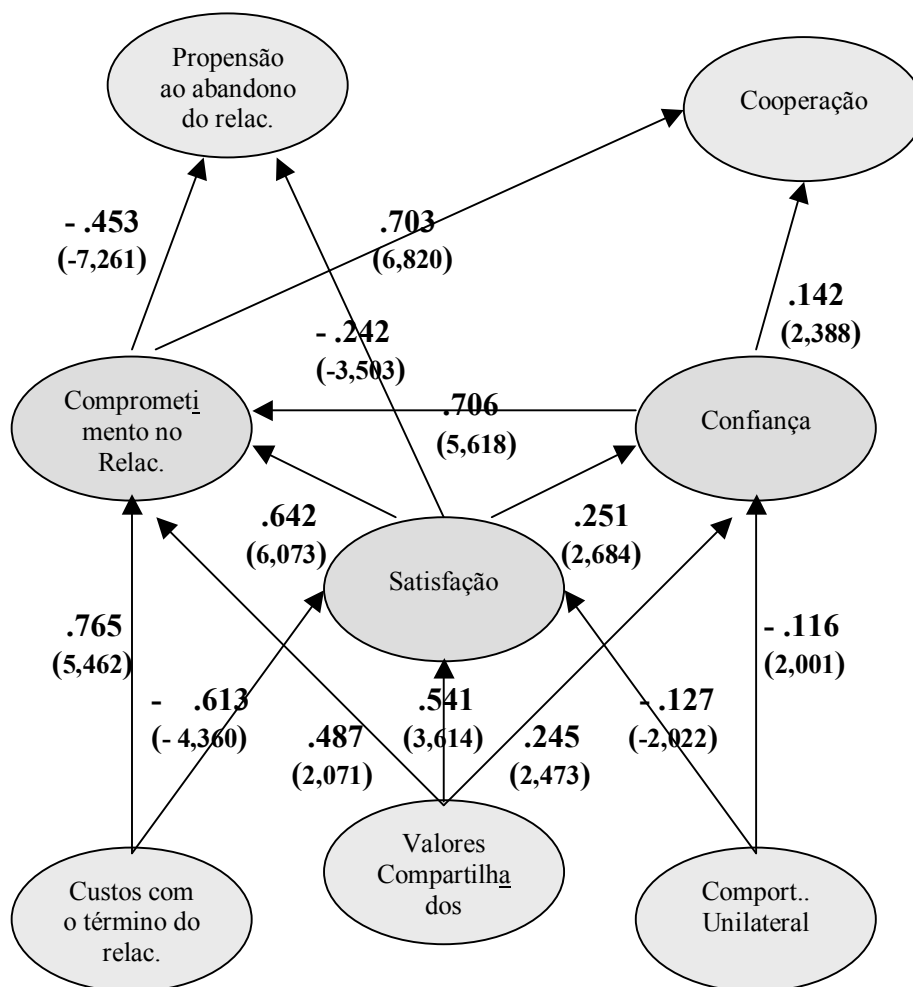
relacionamento e Cooperação. Esse coeficiente representa a proporção de variância destes construtos que são explicadas pelas variáveis latentes antecedentes a eles no modelo estrutural. Quanto mais próximo de 1, maior o poder de explicação do antecedente sobre o construto em análise (HAIR *et al.*, 1998; PRADO, 2004).

O modelo estrutural testado nesta dissertação está descrito na figura 10 a seguir. Nele constam os relacionamentos estimados, seus coeficientes padronizados de regressão e os valores t (*t-values*) associados a estes (valor entre parênteses). Ou seja, o valor sobre cada linha de conexão entre os construtos (*path*) do modelo corresponde ao coeficiente padronizado de relação entre as variáveis.

Tais coeficientes identificam a magnitude e a direção das relações entre os diversos construtos do modelo, atuando diretamente na confirmação ou rejeição das hipóteses propostas. Também são calculados os coeficientes de Determinação (R^2), ou seja, aqueles que determinam o poder de explicação dos construtos utilizados no modelo, enquanto como antecedentes.

Para avaliação do desempenho global do modelo, observaram-se os seguintes indicadores de ajustamento ($\chi^2 = 957,5$; 219 gl; $p < 0,001$; $\chi^2 / \text{gl} = 4,37$; resíduos padronizados $< 0,210$; NFI = .929; NNFI = .935; CFI = .948; IFI = .942; SRMR = .052; RMSEA = .069). Percebe-se que os índices mostram um bom ajustamento aos dados. Os valores de NFI, NNFI e CFI são satisfatórios e os do SRMR e RMSEA são aceitáveis entre valores de 0,05 e 0,08. O valor qui-quadrado é significativo, porém, quando examinado relativamente aos graus de liberdade do modelo, assume níveis aceitáveis. (HAIR *et al.*, 1998).

Figura 10 – Modelo teórico proposto com as relações estabelecidas e os coeficientes padronizados associados a estas



Fonte: Projeto de Pesquisa

A tabela 24 apresenta em mais detalhes os resultados dos testes das hipóteses propostas no modelo estrutural. Analisando-se os coeficientes padronizados obtidos, observa-se que das quatorze hipóteses propostas, nenhuma delas foi rejeitada. Isto demonstra que elas apresentaram coeficientes significativos de relação e também, de acordo com as direções estabelecidas na literatura. A discussão de cada hipótese é feita a seguir:

Tabela 24 – Coeficientes padronizados (*paths*) estimados para as relações teóricas propostas no modelo

Relação Estrutural	Coeficiente Padronizado	t-value*	Hipótese	Status de verificação da hipótese
Confiança → Comp no Relac.	.706	5,618	H ₁ (+)	Confirmada
Satisfação → Comp no Relac.	.642	6,073	H ₂ (+)	Confirmada
Satisfação → Confiança	.251	2,684	H ₃ (+)	Confirmada
Satisfação → Prop ao abandono do Relac.	- .242	- 3,503	H ₄ (-)	Confirmada
Custos term. do relac. → Comp no Relac.	.765	5,462	H ₅ (+)	Confirmada
Custos com o término do relac. → Satisfação	- .613	- 4,360	H ₆ (-)	Confirmada
Valores Compartilhados → Comp no Relac.	.487	2,071	H ₇ (+)	Confirmada
Valores Compartilhados → Satisfação	.541	3,614	H ₈ (+)	Confirmada
Valores Compartilhados → Confiança	.245	2,473	H ₉ (+)	Confirmada
Comp Unilateral → Satisfação	- .127	- 2,022	H ₁₀ (-)	Confirmada
Comp Unilateral → Confiança	- .116	- 2,001	H ₁₁ (-)	Confirmada
Comp no Relac. → Prop ao abandono do Relac.	- .453	- 7,261	H ₁₂ (-)	Confirmada
Comp no Relac. → Cooperação	.703	6,820	H ₁₃ (+)	Confirmada
Confiança → Cooperação	.142	2,388	H ₁₄ (+)	Confirmada

* Resultados significativos a 0,001

Fonte: Análise de dados do projeto

Dessa forma segue o detalhamento dos testes efetuados nas hipóteses propostas no modelo, a explicação das relações testadas através do coeficiente de determinação, e, finalmente, a verificação dos efeitos indiretos entre os construtos do modelo.

4.2.2.1 Teste das hipóteses do modelo proposto

A **primeira hipótese** relacionou positivamente o construto Confiança ao construto Comprometimento no Relacionamento ($\beta = 0.706$; $p < 0.001$), conforme o enunciado a seguir:

H₁ : Existe uma associação positiva entre o construto confiança e o construto comprometimento nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

Morgan e Hunt (1994), mesmo sabendo que inúmeros fatores contextuais podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um relacionamento específico, concluíram que confiança e comprometimento são conceitos centrais e essenciais para o sucesso de relacionamentos duradouros. Também, apesar de serem considerados construtos distintos, não aparecem de forma isolada.

No Canal de Distribuição da maçã brasileira essa relação foi confirmada. Em se tratando de relacionamentos duradouros, existe uma relação positiva entre a confiança e o comprometimento no relacionamento entre os parceiros do canal (produtores e distribuidores). Tal situação pode ser contextualizada diante do volume de negociações que são realizadas entre os parceiros, antecedendo a transação comercial de compra e venda. Pois, desde o momento do início da safra, muitos distribuidores já se comprometem no estabelecimento de parcerias (em muitos casos até adiantando recursos financeiros aos produtores), de forma a obter uma certa garantia¹⁷ de participação na produção.

A gestão destes recursos financeiros adiantados e, também, da efetivação da transação quando da colheita da fruta, indicam que o processo da construção da confiança é realizado ao longo do tempo pelas partes (duas safras, por exemplo). Pois, a parceria estabelecida pelo distribuidor com o produtor é automaticamente desfeita quando uma das partes não consegue cumprir o acordo.

Este sistema de parcerias mencionado é recíproco, em algumas situações são os produtores que adiantam recursos (no caso a maçã), para o financiamento das atividades de alguns distribuidores (intermediários do mercado interno, principalmente).

A **segunda** e a **terceira hipótese**, relacionaram positivamente o construto Satisfação com o construto Confiança ($\beta = 0.251$; $p < 0.001$) e com o construto Comprometimento no Relacionamento ($\beta = 0.642$; $p < 0.001$), respectivamente, conforme os enunciados a seguir:

H₂ : Existe uma associação positiva entre o construto satisfação e o construto confiança nas trocas relacionais entre produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

H₃ : Existe uma associação positiva entre o construto satisfação e o construto comprometimento nas trocas relacionais entre produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

¹⁷ Na maioria dos casos, não existem documentos comprobatórios que obriguem o produtor entregar a fruta para aquele distribuidor parceiro. O acordo é feito de maneira informal.

Na literatura, essa relação já havia sido comprovada nos trabalhos de Jonh e Reve (1982), Crosby *et al.* (1987), Anderson e Narus (1990), Andaleeb (1991, 1992), Bettencourt (1997), Geyskens *et al.* (1999), Garbarino e Johnson (1999).

No Canal de Distribuição da maçã brasileira, essa relação também foi comprovada. Nota-se neste contexto, que os produtores possuem uma tendência a confiar e a se comprometer com o parceiro, se este atende as suas expectativas. Ou seja, se o produtor está satisfeito com seu distribuidor, ele está disposto a arriscar e, também, se envolver mais no relacionamento.

Entretanto, em alguns poucos casos, onde ficam evidenciados a forte dependência do produtor para com o distribuidor, essa relação da satisfação com a confiança e o comprometimento fica comprometida. Pois, estes produtores, se vêem obrigados a estabelecer uma relação de confiança e comprometimento mesmo não estando satisfeitos com o relacionamento, apesar de que, quando ao menor sinal de cessão desta dependência, a continuidade do relacionamento é colocada em cheque.

A **quarta hipótese** associou negativamente a satisfação com o construto propensão ao abandono do relacionamento ($\beta = - 0.242$; $p < 0.001$), conforme descrito a seguir:

H₄ : Quanto maior a satisfação nas trocas relacionais entre produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a propensão ao abandono do relacionamento.

A relação buscada para esta hipótese foi àquela estabelecida no trabalho de Fornell (1992) entre a satisfação e a lealdade. Neste canal, o construto propensão ao abandono do relacionamento assume a idéia de lealdade, pois, o produtor satisfeito com o relacionamento firmado com seu distribuidor, possuirá menor tendência de abandonar a relação, permanecendo fiel ao distribuidor no longo prazo.

A **quinta hipótese** relacionou positivamente o construto custos com o término do relacionamento com o construto comprometimento do relacionamento ($\beta = 0.765$; $p < 0.001$), conforme enunciado a seguir:

H₅ : Quanto maior o custo de término do relacionamento entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, maior será o comprometimento nas trocas relacionais estabelecidas.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Morgan e Hunt (1994), encontraram essa relação em seus estudos. No Canal de Distribuição da maçã brasileira essa mesma relação foi verificada. Uma vez as empresas produtoras realizando investimentos (financeiros ou em processos) para se adequar às exigências dos distribuidores, aumentam seu comprometimento no relacionamento. Conseqüentemente, analisam a decisão é a troca com muita atenção.

Um exemplo constatado, é o caso daquelas empresas produtoras que utilizam grandes redes de supermercados para fazer a distribuição da fruta. Essas empresas distribuidoras exigem que os produtores paguem um determinado valor para poder fornecer seu produto a eles. Em média, de acordo com as entrevistas efetuadas na fase exploratória desta pesquisa, uma grande rede de supermercados cobra o equivalente a US\$ 50 mil do produtor para ele ter esse direito de fornecimento. Fato este que caracteriza o aumento do comprometimento na relação.

Outro exemplo que demonstra o aumento do comprometimento com base nos custos de término do relacionamento é daquelas empresas que atendem aos mercados internacionais e, muitas vezes, obrigam-se a efetuarem adaptações específicas no processo de produção da fruta para atenderem as exigências de alguns distribuidores externos. Dando ao processo de troca de distribuidores grande relevância estratégica em virtude dos valores envolvidos.

A **sexta hipótese** associou negativamente o construto custos com o término do relacionamento com a satisfação ($\beta = - 0.613$; $p < 0.001$), conforme pode ser observado no enunciado a seguir:

H₆ : Quanto maior o custo de término do relacionamento entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a satisfação com as trocas relacionais estabelecidas.

No Canal de Distribuição da maçã brasileira essa hipótese foi confirmada, baseada no fato de que apesar de ser uma prática comum os investimentos específicos efetuados pelos produtores para atender as exigências dos distribuidores, esse procedimento não gera

satisfação. Principalmente, porque quando acontece a troca de parceiros, os valores aplicados nos relacionamentos anteriores não são devolvidos aos produtores.

A **sétima, oitava e nona hipóteses** relacionaram positivamente o construto valores compartilhados ao Comprometimento do relacionamento ($\beta = 0.487$; $p < 0.001$), a Satisfação ($\beta = 0.541$; $p < 0.001$) e ao construto confiança ($\beta = 0.245$; $p < 0.001$), respectivamente, conforme os enunciados a seguir:

H₇ : Quanto mais valores compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será o comprometimento no relacionamento.

H₈ : Quanto mais valores compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será a satisfação com o relacionamento.

H₉ : Quanto mais valores compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será a confiança no relacionamento.

No estudo de Morgan e Hunt (1994) este construto é utilizado como um precursor direto para confiança e o comprometimento no relacionamento. Estes autores se baseiam na premissa de que os parceiros de troca tem desejos em comum sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou não importantes, apropriadas ou desapropriadas e certas ou erradas (MORGAN e HUNT 1994).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) também comprovam que valores compartilhados contribuem para o desenvolvimento do comprometimento e da confiança em um canal de distribuição. Fornell (1992) ao propor o construto expectativas como um antecedente da satisfação, indica que haverá satisfação se as expectativas forem cumpridas. Da mesma forma, se os valores compartilhados na relação realmente forem constatados, atenderá as expectativas de ambas as partes, proporcionando satisfação com o relacionamento.

No Canal de Distribuição da maçã brasileira, essas hipóteses foram comprovadas também. A contextualização deste cenário é efetuada levando-se em consideração a

aproximação dos interesses dos parceiros envolvidos. Diante da análise final dos dados, os itens considerados como indicadores do construto valores compartilhados no modelo final de mensuração, que serviu de base para o teste das hipóteses, foram aqueles que mensuravam uma perspectiva instrumental do construto (VALC_02, VALC_03 e VALC_05). Portanto, se existe relação com espírito de *ganha-ganha* para ambas as partes, e se é a prática das partes respeitar esta condição, estabelece-se confiança e comprometimento no parceiro. Também, a associação positiva com a satisfação ocorre, pois, os produtores sentem-se satisfeitos com seus relacionamentos se eles percebem que os distribuidores partilham dos mesmos objetivos.

A **décima hipótese** verificou a associação negativa existente entre o construto comportamento unilateral e a satisfação ($\beta = - 0.127$; $p < 0.001$), conforme pode ser observado abaixo:

H₁₀ : Quanto maior a prática de comportamentos unilaterais nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a satisfação com o relacionamento.

É evidente nos relacionamentos mantidos no Canal de Distribuição da maçã brasileira que quando um distribuidor adota um comportamento oportunista, o produtor não fica satisfeito com tal procedimento. Inclusive, se esse produtor possuir condições de abandonar a relação, acaba tomando esta decisão.

A **décima primeira hipótese** relacionou de maneira negativa o construto comportamento unilateral ao construto confiança ($\beta = - 0.116$; $p < 0.001$), conforme enunciado a seguir:

H₁₁ : Quanto maior a prática de comportamentos unilaterais nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a confiança no relacionamento.

Essa relação foi comprovada nos trabalhos de Morgan e Hunt (1994), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Parvatiyar e Sheth (2000). No canal de distribuição aqui estudado, esta relação também foi comprovada, com atenção nos comportamentos oportunistas adotados pelas partes que detêm o maior poder de negociação na relação. Se a parte envolvida que adota um

comportamento oportunista possui pouca expressão, é condenada pelos outros membros do canal em futuros relacionamentos. Muitas vezes, acaba desaparecendo. Ganha uma vez só!

Agora, se a parte envolvida que adota um procedimento desta natureza possui grande expressão no canal (uma grande rede de distribuição atacadista, por exemplo), tem a simples opção de trocar de fornecedor (não que este novo venha a manter confiança na mesma, sabe do risco que existe no relacionamento e resolve aceitá-lo). Logicamente, tratando-se de grandes empresas produtoras como fornecedoras, o risco de haver um comportamento oportunista por parte do distribuidor é bem menor.

A **décima segunda hipótese** relacionou negativamente o construto comprometimento no relacionamento com o construto propensão ao abandono do relacionamento ($\beta = - 0.453$; $p < 0.001$), conforme o enunciado a seguir:

H₁₂ : Quanto maior o comprometimento no relacionamento entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a propensão ao abandono da relação.

Essa hipótese comprovada nos trabalhos de Morgan e Hunt (1994) e Wetzels, Ruyter e Van Birgelen (1998) também foi corroborada no estudo deste canal de distribuição. Uma vez existindo comprometimento no relacionamento, a propensão ao abandono da relação é reduzida. Principalmente, pelo fato de um dos antecedentes do comprometimento ser os custos envolvidos no processo de troca de distribuidores. Para muitas empresas, esses investimentos são tão expressivos, que se não forem otimizados no processo, podem ocasionar problemas financeiros maiores para as empresas produtoras envolvidas. Então, encontra-se como prática no canal, a baixa propensão de abandono do relacionamento, pelo menos no curto e médio prazo.

A **décima terceira e a décima quarta hipóteses**, relacionaram positivamente os construtos: comprometimento no relacionamento com a cooperação ($\beta = 0.703$; $p < 0.001$); e o construto confiança com o construto cooperação ($\beta = 0.142$; $p < 0.001$), conforme os enunciados abaixo:

H₁₃ : Quanto maior o comprometimento nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, maior será a cooperação entre os parceiros do relacionamento.

H₁₄ : Quanto maior a confiança nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, maior será a cooperação entre os parceiros do relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) atestam que a cooperação é o único conceito que pode ser influenciado diretamente pela confiança e pelo comprometimento no relacionamento. Um parceiro comprometido com o relacionamento cooperará com outro membro do canal também comprometido, pois existe um desejo que o relacionamento ocorra.

A teoria e as evidências empíricas apontam que a confiança também leva a cooperação. Os achados de Deutsch (1969), usando o dilema do prisioneiro, sugerem que para o início da cooperação é exigido confiança. Pruitt (1981) sugere que a parte submetida a um grau de incertezas com alto risco, cooperará se perceber que a confiança existe.

No Canal de Distribuição da maçã brasileira, essas hipóteses também foram comprovadas. Uma vez corroborada a forte ligação positiva entre a confiança e o comprometimento no relacionamento (hipótese um), fica evidente que esses dois construtos não poderiam ter comportamentos distintos nesta ligação com a cooperação. Se os produtores confiam e se comprometem com seus distribuidores, resultarão ações coordenadas pelas partes.

Nota-se, entretanto, que a ligação entre o comprometimento e a cooperação é mais forte do que a encontrada entre a confiança e a cooperação. Isto indica que uma vez estabelecido o comprometimento por meio de investimentos específicos no relacionamento, os produtores buscam ações conjuntas com os distribuidores de forma a diluir esses investimentos de maneira mais intensiva, do que aquelas ações coordenadas geradas somente na confiança da outra parte.

4.2.2.2 Avaliação dos Poderes de Explicação das relações testadas

A tabela abaixo demonstra os coeficientes de determinação (R^2) encontrados para os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (Satisfação, Confiança e Comprometimento no relacionamento).

Tabela 25 – Coeficientes de determinação dos construtos componentes da QR

Construto	Coeficiente de Determinação
Satisfação	54%
Confiança	63%
Comprometimento no Relacionamento	71%

Fonte: Análise de dados do projeto

Nota-se que para a explicação da formação dos construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (Satisfação, Confiança e Comprometimento no Relacionamento) os coeficientes de determinação encontrados possuem uma boa performance na explicação desses construtos. Isto demonstra a importância dos antecedentes selecionados para a formação da QR nos relacionamentos duradouros testados no Canal de Distribuição da maçã brasileira.

O maior R^2 encontrado foi para a formação do Comprometimento no Relacionamento (71%). Sendo assim, considerando os pesos das relações antecedentes testadas para este construto, observa-se que os custos com o término do relacionamento possuem um peso maior daqueles encontrados nas outras relações antecedentes testadas ($\beta = 0.765$; $p < 0.001$). Portanto, fica evidenciado que os investimentos específicos efetuados pelos produtores no processo de relacionamento com seus distribuidores, apesar de ser uma idéia não muito bem aceita pelos produtores, é fator indispensável para que exista comprometimento no relacionamento.

Para a formação da confiança, o construto que obteve maior peso nas relações antecedentes testadas foi a Satisfação ($\beta = 0.251$; $p < 0.001$). Ainda, pelo peso ligeiramente menor apresentado na relação antecedente estabelecida pela confiança com os valores compartilhados ($\beta = 0.245$; $p < 0.001$), percebe-se que para o estabelecimento da confiança em um distribuidor, além dos produtores estarem satisfeitos com o relacionamento, deve existir

também compartilhamento de valores. Principalmente, porque esse construto (Valores Compartilhados) foi usado como um antecedente da Satisfação.

A literatura apresenta um coeficiente de 40% para a explicação da formação Satisfação utilizando-se como relação antecedente o valor percebido (PRADO, 2002; PRADO e FARIA, 1998). Nesta dissertação, tendo por base a utilização de outros construtos antecedentes, esse valor está um pouco maior, o que mais uma vez indica a importância dos antecedentes selecionados aqui utilizados.

Entretanto, os custos com o término do relacionamento, que aproximaram a idéia de valor percebido como antecedente¹⁸ da Satisfação, apresentaram o maior peso de todas as relações antecedentes testadas ($\beta = -0.613$; $p < 0.001$). Isto indica que esse construto (custos com o término do relacionamento) além de provocar um impacto positivo para a formação do comprometimento do relacionamento, tem na sua relação inversa com a satisfação, papel decisivo para a formação da mesma.

Segue na tabela abaixo, os coeficientes de determinação (R^2) verificados para os as conseqüências propostas para os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (Propensão ao abandono do relacionamento e Cooperação).

Tabela 26 – Coeficientes de determinação dos construtos conseqüentes da QR

Construto	Coeficiente de Determinação
Propensão ao abandono do Relacionamento	43%
Cooperação	57%

Fonte: Análise de dados do projeto

O construto Propensão ao abandono do Relacionamento teve o maior peso de suas relações antecedentes, naquela estabelecida com o construto comprometimento no relacionamento ($\beta = -0.453$; $p < 0.001$). O comprometimento, uma vez tendo como maior precursor os custos com o término do relacionamento, demonstra que quanto maior são os investimentos realizados pelos produtores, menor é a propensão ao abandono da relação. Até mesmo porque existe o objetivo de diluição desses custos ao longo do desenvolvimento do relacionamento.

¹⁸ Ver discussão no tópico 2.2.6.1 sobre a dedução das hipóteses

Isso se reflete, igualmente, na formação da Cooperação. Esse construto apresentou maior peso na relação estabelecida com o Comprometimento no Relacionamento ($\beta = - 0.703$; $p < 0.001$). Considerando que os investimentos na relação tem papel decisivo na geração do comprometimento, os produtores do Canal de Distribuição da maçã brasileira procuram desenvolver ações coordenadas com seus distribuidores no intuito de aumentar a dinâmica da relação. E, também, justificar os investimentos efetuados.

4.2.2.3 Avaliação dos efeitos indiretos dos construtos do modelo estrutural

Como forma de complementar as análises das hipóteses efetuadas anteriormente, foram realizadas neste tópico as análises dos efeitos indiretos entre os construtos do modelo proposto. Essa análise permite verificar a influência indireta dos antecedentes sobre os construtos que não estão ligados diretamente. A tabela é demonstrada abaixo:

Tabela 27 – Efeitos Indiretos entre os construtos do modelo estrutural

Efeitos indiretos entre os construtos do modelo	Coefficientes Padronizados	t-value*
Custos com o término do relac. → Confiança	.248	2.128
Custos com o término do relac. → Prop ao abandono do Relac.	- .520	- 5.534
Custos com o término do relac. → Cooperação	.411	2.844
Valores Compartilhados → Prop ao abandono do Relac.	- .385	- 5.458
Valores Compartilhados → Cooperação	.411	4.214
Comportamento unilateral → Compromet no relacionamento	- .610	- 2.780
Comportamento unilateral → Prop ao abandono do Relac.	.409	6.125
Comportamento unilateral → Cooperação	- .564	- 8.214
Confiança → Prop ao abandono do Relac.	- .182	- 2.215
Satisfação → Cooperação	.701	4,321

* Resultados significativos a 0.001

Fonte: Análise de dados do projeto

Com base na tabela acima, percebe-se que os custos com o término do relacionamento influenciam, mesmo que indiretamente, os outros construtos componentes do modelo. O peso do coeficiente padronizado carregado na relação indireta com o construto Propensão ao abandono do relacionamento, foi o maior de todas as relações indiretas verificadas para esse construto ($\beta = - 0.520$; $p < 0.001$). Isso demonstra que, mesmo indiretamente, os produtores tendem a preservar um relacionamento se os custos de término da relação forem elevados.

Também, com base nos efeitos indiretos, percebe-se que esses custos têm maior influência na formação das ações coordenadas entre os produtores e os distribuidores ($\beta = 0.411$; $p < 0.001$), do que no estabelecimento da confiança ($\beta = 0.248$; $p < 0.001$).

Os valores compartilhados, por sua vez, também demonstram influência indireta expressiva na ligação com a propensão ao abandono do relacionamento ($\beta = - 0.385$; $p < 0.001$) e com a cooperação ($\beta = - 0.411$; $p < 0.001$). Nota-se, portanto, um valor ligeiramente maior na relação mantida com a cooperação, o que corrobora a idéia que não somente os investimentos especializados efetuados no relacionamento são motivos para as ações conjuntas entre produtores e distribuidores. Os interesses e os desejos em comum também são elementos primordiais para que exista cooperação entre as partes.

O comportamento unilateral também demonstrou indicadores expressivos nas relações indiretas mantidas com os construtos do modelo proposto (Comprometimento no relacionamento: $\beta = - 0.610$; $p < 0.001$; Propensão ao abandono do relacionamento: $\beta = - 0.409$; $p < 0.001$; e Cooperação: $\beta = - 0.564$; $p < 0.001$). Isto implica que as ações oportunistas mantidas neste canal não são bem vistas pelos produtores, constituindo-se como barreiras para o aumento da performance da relação.

Concluindo, a Satisfação apresentou um coeficiente padronizado bastante elevado na relação indireta com o construto cooperação ($\beta = 0.701$; $p < 0.001$). Os comentários anteriores serviram para justificar que para o estabelecimento da cooperação entre os produtores e os distribuidores, os custos de término do relacionamento e os valores compartilhados eram considerados primordiais. Entretanto, também deve ser considerada a influência desse construto no processo, pois, conforme comprovado, a satisfação tem fortes poderes indiretos nas ações conjuntas que são estabelecidas no Canal de Distribuição da maçã brasileira.

V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

O capítulo 05 apresenta as principais conclusões desta dissertação, suas principais limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

O modelo proposto foi testado no Canal de Distribuição da maçã brasileira, com a mensuração de 278 relacionamentos duradouros estabelecidos entre 202 (duzentas e duas) empresas produtoras com seus distribuidores. Foram analisadas as opiniões dos responsáveis pelo processo estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros das empresas produtoras.

O objetivo principal da pesquisa foi em identificar a relação dos construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (QR) com seus antecedentes e conseqüências nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira.

Para tanto, fez-se uso da teoria do Marketing de Relacionamento e da Satisfação, mais especificamente, foram utilizados alguns modelos já testados e validados no contexto nacional para a identificação de tal relação dentro deste Canal (MARCHETTI e PRADO, 2001a; VIANA *et al.*, 2000; MORGAN e HUNT, 1994).

A contribuição desta dissertação para a teoria do Marketing de Relacionamento B2B ganha relevância, ao utilizar como fundamentação teórica, estudos consagrados na literatura do Marketing de Relacionamento e da Satisfação no Brasil. E mais, a partir do momento em que se começa a desenvolver conclusões de modelos importados e adaptados a realidade brasileira, tem-se um indicador favorável de crescimento de uma teoria que considera as especificidades de nosso ambiente empresarial. Constituindo-se assim, como um elo para futuros estudos que analisem os relacionamentos duradouros existentes em outros canais de distribuição.

O modelo teórico proposto e testado por esta pesquisa clarifica alguns procedimentos metodológicos muitas vezes “escondidos” em *papers* internacionais e que são de extrema importância para a construção e proposição de novos modelos de análise dos relacionamentos B2B. Principalmente, pela demonstração do instrumento de mensuração utilizado e também, com a discussão efetuada sobre todas as etapas adotadas na fase de tratamento dos dados. Procedimentos óbvios que nem sempre estão expostos de uma forma clara e precisa!

Sendo assim, para o desenvolvimento da análise de acordo com os objetivos específicos da presente dissertação, o primeiro passo verificado foi a formação do construto Qualidade do Relacionamento. Esse processo consistiu em comprovar as hipóteses apontadas nos estudos de Dwyer, Schurr e Oh (1987); Dorsch, Swanson e Kelley (1998) e Smith (1998), que estabeleciam uma ligação positiva entre os construtos Satisfação, Confiança e Comprometimento no Relacionamento nas trocas relacionais estabelecidas em um canal de distribuição.

Essa relação foi comprovada nos relacionamentos estabelecidos entre os produtores e os distribuidores da maçã brasileira. Entretanto, o construto confiança, tratado inicialmente como uma variável multidimensional, apresentou um comportamento unidimensional. Por outro lado, o Comprometimento no Relacionamento, manteve sua estrutura teórica multidimensional, mas com um detalhe, a literatura apontava seis dimensões (instrumental, propensão à continuidade, calculativo, afetivo, comportamental e normativo), neste contexto, ele apresentou somente duas. A primeira dimensão verificada denominada COMP_IAC, agregou indicadores das dimensões Instrumental/Propensão à Continuidade, Afetiva e Calculativa que refletiam das organizações produtoras, os valores individuais do comprometimento em seus relacionamentos. A segunda, denominada COMP_CoN, agregou

indicadores das dimensões Comportamental e Normativa, sendo que esses refletiam valores coletivos dos produtores no comprometimento com o relacionamento.

A ligação positiva estabelecida entre o construto Confiança e o Comprometimento no Relacionamento, obteve um alto coeficiente padronizado na relação estabelecida ($\beta = 0.706$; $p < 0.001$). Esse *score* confirma, no Canal de Distribuição da maçã brasileira, a ligação entre os construtos Confiança e Comprometimento no Relacionamento, já verificada em vários estudos representativos da área (MORGAN e HUNT, 1994; GABARINO e JOHNSON, 1999; ANDALEEB, 1995; ANDERSON e WEITZ, 1992)

Entretanto, para o construto satisfação é dado um destaque especial, pois, existe uma certa “indecisão” na literatura em agregá-lo como parte da Qualidade do Relacionamento ou não. Nesta pesquisa, ele foi incluso e mostrou *scores* significativos de ligação com os outros dois construtos formadores da Qualidade do Relacionamento – com a confiança apresentou: $\beta = 0.251$; $p < 0.001$; e com o comprometimento no relacionamento apresentou, $\beta = 0.642$; $p < 0.001$. A estrutura teórica unidimensional deste construto foi confirmada.

Comprovada a formação da Qualidade do Relacionamento, um segundo passo efetuado nesta dissertação foi o de identificar na literatura construtos antecedentes dos componentes formadores da QR e, estabelecer uma relação entre eles.

Para tanto, foi utilizado o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) para especificar tais antecedentes. Não existe ao certo na literatura um consenso sobre quais são os antecedentes da Qualidade do Relacionamento. O que existe são alguns estudos desenvolvidos que testam, dentro de certos contextos, variáveis antecedentes para a confiança, para o comprometimento e para a satisfação. Portanto, quando se adota um modelo de antecedentes já com suas relações validadas, opta-se em seguir determinado direcionamento teórico dentro da teoria do Marketing de Relacionamento.

No modelo proposto, utilizaram-se antecedentes para todos os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (Custos com o término do relacionamento, Valores Compartilhados e Comportamento Unilateral). Todas as relações estabelecidas foram extraídas no modelo proposto por Morgan e Hunt (1994).

Entretanto, para o estabelecimento de antecedentes para a formação da Satisfação, com base em Fornell (1992), fez-se uma aproximação do conceito dos custos com o término do relacionamento, com o conceito do valor percebido do relacionamento, seguindo a premissa da comparação de resultados alternativos possíveis no canal no estabelecimento dos relacionamentos. Da mesma forma (baseados em FORNELL, 1992), buscou-se uma aproximação do conceito de expectativas, com os construtos valores compartilhados e comportamento unilateral. Existem nas relações testadas, expectativas de que os distribuidores compartilhem dos mesmos valores das empresas produtoras e, também, que não ajam de maneira oportunista na relação.

Com isso, conseguiu-se obter valores significativos nas relações antecedentes do construto Satisfação. Sua ligação negativa com os Custos com o término do relacionamento obteve um peso de $\beta = - 0.613$; $p < 0.001$. Para os construtos Valores Compartilhados e Comportamento Unilateral, obteve-se respectivamente, $\beta = 0.541$; $p < 0.001$ e $\beta = - 0.127$; $p < 0.001$. Esses coeficientes apresentados demonstram a validade das aproximações conceituais desenvolvidas, pois todos foram significativos.

O construto Comprometimento no Relacionamento foi relacionado com dois antecedentes. O primeiro deles, Custos com o término do relacionamento, implicava que quanto maiores os custos com o término do relacionamento, maior seria o comprometimento do parceiro no processo de troca. Conforme mencionado, anteriormente, essa relação foi extraída em Morgan e Hunt (1994) e confirmada também nesta pesquisa ($\beta = 0.765$; $p < 0.001$).

O outro construto antecedente relacionado positivamente ao Comprometimento no Relacionamento, os Valores Compartilhados, teve sua relação positiva confirmada ($\beta = 0.487$; $p < 0.001$). Ressalta-se que este construto também foi proposto como antecedente para a Confiança, sendo que sua ligação positiva junto a este construto também foi corroborada ($\beta = 0.245$; $p < 0.001$).

Como um último antecedente para a Qualidade do Relacionamento, foi proposta uma relação negativa entre o Comportamento Unilateral e a Confiança. Esta relação também foi confirmada neste contexto ($\beta = - 0.116$; $p < 0.001$). Não se pode obter a Qualidade no Relacionamento se parceiros adotam procedimentos oportunistas.

Logicamente, quando grandes empresas adotam essas estratégias, procuram justificar tais ações com seus parceiros por meio das “oscilações existentes no mercado”. Apesar desta ser uma prática comum no mercado (não normal, comum!), a imagem da organização fica comprometida com os outros atores do canal. E, para um futuro parceiro estabelecer uma relação duradoura novamente, são considerados somente os riscos e a taxa de retorno que a operação pode proporcionar, sem necessariamente estabelecer uma relação de confiança com este parceiro.

As consequências apontadas para a Qualidade do Relacionamento foram duas: a propensão ao abandono do relacionamento e a cooperação. As relações verificadas foram extraídas do estudo de Morgan e Hunt (1994) e Fornell (1992), considerando-se também, a indecisão na literatura sobre qual construto é conseqüente de qual.

A primeira relação estabelecida e comprovada, foi a ligação negativa do construto Comprometimento no Relacionamento com a propensão ao abandono do relacionamento ($\beta = -0.453$; $p < 0.001$). Ênfase especial é dada a questão da manutenção de um mesmo parceiro por muito tempo. A grande maioria dos respondentes não prioriza uma visão no longo prazo (acima de 36 meses, ou três safras) de permanência com o mesmo parceiro no processo de compra e venda da fruta, apesar de esta ser uma cultura sazonal. Alegam que, novamente, devido as oscilações do mercado, as vezes é mais interessante vender no mercado interno, as vezes, no mercado externo. Não existe uma posição solidificada sobre este aspecto. Se o dólar está em alta no mercado interno, aumentam as vendas para o exterior. Se o dólar cai, a maçã acaba ficando por aqui mesmo.

Neste sentido, uma posição interessante vem sendo adotada por alguns produtores do meio-oeste catarinense que estão trabalhando com nichos específicos do mercado europeu. Este tipo de iniciativa permite a agregação de valor na fruta *in natura*, de maneira que oscilações no preço da moeda norte-americana, não acabam tendo tanta influência na escolha dos distribuidores que irão fazer o processo de escoamento da produção. Talvez no futuro, essa seja a saída para os produtores.

Como uma segunda relação proposta para a Qualidade do Relacionamento, foi a ligação positiva entre o construto Comprometimento no Relacionamento com a Cooperação. Ficou comprovado que quando existe comprometimento no relacionamento com o parceiro neste canal, se estabelece cooperação ($\beta = 0.703$; $p < 0.001$).

Entretanto, das formas de cooperação especificadas, as que mostraram resultados significativos, foram os anúncios locais/regionais e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Vale ressaltar que este processo de estabelecimento de parcerias estratégicas é limitado em apenas uma safra ou transação. Não existe tendência de estabelecimento de parcerias estratégias duradouras, até mesmo porque, o comprometimento depositado no parceiro é limitado (curto prazo).

Uma outra relação especificada foi a ligação positiva entre o construto confiança e o construto cooperação. No canal de distribuição da maçã brasileira, quando se confia no parceiro se coopera ($\beta = 0.142$; $p < 0.001$). Mais uma vez, menciona-se que as formas de cooperação ficam limitadas a ações de curto prazo, como especificada anteriormente.

Por fim, uma última relação testada, foi a ligação negativa entre a Satisfação e a Propensão ao abandono do relacionamento. Essa relação obtida em Fornell (1992) que aproximou o conceito de lealdade ao de propensão ao abandono do relacionamento foi aqui também comprovada ($\beta = - 0.242$; $p < 0.001$). Mesmo os empresários produtores priorizem relações de curto prazo, se não estão satisfeitos com o relacionamento, a probabilidade de abandonar a relação aumenta. Ressaltam-se aqueles casos onde o nível de dependência do produtor é muito grande com o distribuidor, que mesmo sem obter satisfação no relacionamento, os produtores são “obrigados” a manter a relação. Essa situação é bastante comum nas cooperativas, onde existem outros motivos (geralmente financeiros), que propiciam a continuidade do relacionamento.

Sendo assim, novamente indagada qual é a relação dos construtos componentes da Qualidade do Relacionamento com seus antecedentes e conseqüências, pode-se afirmar, que no Canal de Distribuição da maçã brasileira, a Qualidade do Relacionamento é um fator preponderante no processo de continuidade do relacionamento. E mais, num processo de término de relacionamento (final da safra), essas variáveis assumem uma importância muito grande para o reatamento da relação quando da comercialização da próxima colheita.

Agora, no que se refere às implicações estratégicas para estas organizações, algumas observações são necessárias. A primeira delas é quanto ao desenvolvimento de ações que permitam aumentar a visão de longo prazo dos dirigentes das empresas produtoras. A idéia de

operar no mercado de maneira sazonal, não é aconselhável por dois motivos. O primeiro, por não se poder contar com um leque de distribuidores alternativos de maneira segura. O outro, de não embutir Qualidade no Relacionamento o suficiente, uma vez que com uma flutuação do dólar, a relação corre o risco de desaparecer.

Entretanto, ações que consigam um aumento da visão de longo-prazo dos responsáveis pelo gerenciamento das organizações produtoras não é uma tarefa tão simples assim. O fator cultural é o grande detalhe nesse cenário. Pois, existem empresas produtoras que já administram suas operações de maneira profissional a um certo tempo e também, existem aquelas, que apesar de muitas vezes serem grandes empresas (com grande volume de produção), ainda possuem uma estrutura familiar na condução dos negócios.

A solução proposta seria a formação de uma associação comercial mais atuante entre os produtores. Que reunisse objetivos e interesses comuns. Somente desta forma, agindo de maneira coordenada, o poder de barganha dos grandes distribuidores poderia ser reduzido. Ressalta-se esta necessidade, devido ao fato de que as grandes empresas distribuidoras (multinacionais em sua maior parte) já agirem a muito tempo dessa forma. Os produtores precisam ver os outros produtores como parceiros e não adversários!

Evidencia-se novamente o trabalho coordenado por algumas empresas produtoras do meio-oeste catarinense, que já estão direcionando sua produção para nichos específicos do mercado e trabalhando de maneira coordenada. Agregando valor a fruta sem deixar de vendê-la *in natura*.

Agora, a divulgação dessas ações entre todos os membros da cadeia é fator fundamental para o incremento dos relacionamentos existentes. Não basta apenas algumas empresas trabalharem de maneira coordenada, pensando que moram numa “ilha”, isolada de tudo e de todos. É necessário que exista compartilhamento de informações entre os parceiros do canal.

Logicamente, em um cenário altamente competitivo, as informações sobre onde se conseguir um bom preço pelo produto pode ser fator vital para grande parte das empresas produtoras. Mas, com base nos estudos empíricos que serviram de base teórica para esta pesquisa, demonstra-se cada vez mais que empresas que decidiram a desenvolver ações

conjuntas com seus parceiros nos canais de distribuição, num médio e longo-prazo, obtiveram resultados econômicos sempre superiores aqueles conseguidos através de ações isoladas. Meios estes que justificam os seus fins!!!

5.2 LIMITAÇÕES

A discussão sobre o que é uma pesquisa com orientação acadêmica ou orientação prática é constante dentro da linha de pesquisa em Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor. Uma pesquisa com orientação acadêmica se refere a um trabalho que é focalizado em conceitos e nos relacionamentos entre esses conceitos, muitas vezes denominado pesquisa básica ou fundamental e é aprofundado em termos de capacidade de generalização e debate conceitual. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se, segundo Brinberg e Hirschman (1986) pela tentativa de maximização de rigor (precisão e controle das medidas e manipulações).

A pesquisa com orientação prática, por sua vez, investiga um fenômeno, ou seja, um sistema, organização, comportamento, ou conjunto de eventos do “*mundo real*”; caracteriza-se por tentativas de maximização de relevância, ou seja, tentativas de resolução de um problema ou o provimento de descrição detalhada do fenômeno.

Essa polarização das pesquisas em Marketing nos trabalhos com orientações acadêmica e prática foi combatida por Brinberg e Hirschman (1986) quando esses autores defenderam que os pesquisadores da área devem buscar a realização de trabalhos consistentes em três diferentes domínios: (1) conceitual, que se refere às teorias que sustentam a análise de determinado problema; (2) metodológico, que compreende métodos e técnicas para a busca e tratamento de informações e (3) substantivo (ou prático), que é voltado para as conseqüências práticas de ações, comportamentos ou fenômenos.

Seguindo a orientação acima, procurou-se desenvolver esta pesquisa buscando consistência nos três diferentes domínios: conceitual, metodológico e substantivo. Entretanto, como em toda e qualquer pesquisa, limitações podem ocorrer, cabendo ao pesquisador listá-

las juntamente com sugestões que possam subsidiar trabalhos futuros que venham a suprir essas deficiências.

Com referência a essas limitações, listamos:

- a) A percepção de apenas uma pessoa (executivo responsável no estabelecimento/manutenção dos relacionamentos) pode incorrer como uma limitação da pesquisa, devido ao fato de **ser a percepção de apenas uma pessoa** (por mais competente que seja continua sendo somente uma opinião, a do “chefe”). Para lidar com isto, existe a possibilidade em futuras pesquisas, de confrontar as respostas dos dois lados pesquisados (produtores e empresas distribuidoras). Também, a possibilidade de entrevistar mais do que uma pessoa dentro da mesma organização ou a realização da análise de documentos disponíveis (triangulação), supre essa deficiência (apesar de que neste caso, a utilização da análise de documentos foi uma opção desconsiderada por não viabilizar a mensuração dos relacionamentos). Vale ressaltar que todas as pesquisas de Marketing de Relacionamento encontradas da literatura apresentam essa mesma limitação (opinião de uma só pessoa);
- b) Com referência ao modelo proposto, foi testada somente uma configuração entre os construtos, o que abre horizontes para novas pesquisas que analisem relacionamentos duradouros em canais de distribuição; e
- c) Finalmente, sabe-se também da existência da racionalidade limitada desta dissertação, sendo importante que fique clara a consciência dos autores de que tanto na literatura de Marketing de Relacionamento e da Satisfação, quanto no universo científico, possa existir outras teorias que contribuam tanto quanto as apresentadas nesta pesquisa, para uma eficaz e eficiente análise dos relacionamentos duradouros entre os produtores e empresas distribuidoras da maçã brasileira.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As aplicações inerentes ao modelo sugerido estão relacionadas à análise dos relacionamentos duradouros estabelecidos em canais de distribuição, sendo que com a devida adaptação das escalas propostas para os componentes formadores do modelo, possam ser mensuradas opiniões dos diferentes membros do canal.

Considerando o fato de que as escalas propostas possuem embasamento em trabalhos já validados no contexto nacional, amplia-se o horizonte de sua aplicação, uma vez que as mesmas podem ser utilizadas em outros cenários, não estando limitadas apenas à análise dos relacionamentos dentro desse canal de distribuição.

Com toda certeza, este estudo ganharia maior poder de explicação se o modelo proposto de mensuração contemplasse outros antecedentes e conseqüências para os componentes da QR. Fato este que não invalida teoricamente o modelo, apenas sugere *insights* para futuras pesquisas que venham a ser desenvolvidas.

A reaplicação deste estudo em outros setores da economia brasileira, e a comparação dos resultados encontrados nestes setores, forneceriam elementos que demonstrariam um perfil do comportamento das empresas produtoras do cenário nacional com relação aos seus distribuidores. O próprio momento econômico que o Brasil atravessa, ressalta a importância da realização deste estudo em condições diferentes das aqui testadas, como forma de explicar o comportamento dessas organizações em momentos diferentes de tempo.

Finalmente, a mensuração da Qualidade do Relacionamento sob o ponto de vista dos dirigentes das empresas distribuidoras envolvidos nos relacionamentos duradouros mantidos com os produtores, e a confrontação deste modelo com o especificado nesta dissertação, demonstrariam elementos contundentes que serviriam de base para o estabelecimento de ações coordenadas de longo prazo para esta cadeia de valor.

VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDALEEB, S.S. Trust and dependence in channel relationships: implications for satisfaction and perceived stability. In: AMA Summer Educator Conference Proceedings, p. 249-250, 1991.

_____. Dependence Relations and the moderating role of trust : Implications for behavioral intentions in Marketing Channels. International Journal of Research in Marketing, v.12, p.157-172, 1995.

ANDALEEB, S.S.; LEE, W.; GRUNEISEN, D. U. Building bridges: a model of partnership between buyers and sellers. In: AMA Summer Educators Conference Proceeding, p. 108, 1992.

ANDERSON, R.E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product quality. Journal of Marketing Research. v. 10, n.1, p. 38-44, 1973.

ANDERSON, J.; NARUS, J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, v. 54: 42-58, January 1990.

ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W.; Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin, v.103, n.3, p.411-423, 1988.

ARNDT, J. Toward a Concept of Domesticated Markets. Journal of Marketing, v. 43:69-75, Fall 1979.

BAGOZZI, Richard. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. Journal of Marketing, v. 38: 77-81, Fall 1974.

BENTLER, P.M. EQS Structural Equations Program Manual. Encino: Multivariate Software Inc., 1995.

BERMAN, Barry. Marketing Channels. John Wiley & Sons, 1996.

BERRY, Leonard. Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives. Journal of Academy of Marketing Science, v. 23: 236-245, 1995.

BETTENCOURT, Lance A. Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. Journal of Retailing, v. 73, p. 383-406, Fall 1997.

BITNER, M. J. Buiding Service Relationship: It's All About Promises. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, p. 246-251, 1995

BONOMA, Thomas & JOHNSTON, Wesley. The social psychology of industrial buyer and selling. Industrial Marketing Management, v. 7: October, 1978.

BOYLE, B. & DWYER, R. Power, Bureaucracy, Influence and Performance: their relationships on industrial distribution channels. Journal of Business Research, v. 32: 189-200, 1995.

BREI, V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviços: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. Anais de Marketing do 26º Encontro Anual da ANPAD, Salvador, p.357-358, 2002.

BRINBERG, David; HIRSCHMAN, Elizabeth. Multiple Orientations for the Conduct of Marketing Research: An analysis of the academic/practioner distinction. Journal of Marketing, v. 50, p. 161-173, October 1986.

BROWN, J. R.; LUSCH, R. F.; NICHOLSON, C. Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel performance. Journal of Retailing, v. 71, p. 363-92, Winter 1995.

BUCKLIN, Louis & SENGUPTA, Sanjit. Organizing Successful Co-Marketing Alliances. Journal of Marketing, v. 57: 32-46, April 1993.

CADOTTE, E. R.; WOODRUFF, R. B.; JENKINS, R. L. Expectations and norms in models of consumer satisfaction. Journal of Marketing Research, v. 25, n. 3, p. 305-314, August 1987.

CALDWELL, David F.; CHATMAN, Jennifer A.; O'REILLY, Charles A. Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. Journal of Occupational Psychology, v. 63, p. 245-65, 1990.

CHATMAN, Jennifer A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. Administrative Science Quartely, v. 36, p. 459-84, September 1991.

CHURCHILL, Gilbert. Basic Marketing Research. 4. Ed., The Dryden Press, 2001.

CHURCHILL, Jr. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. Journal of Marketing Research, v. 26:64-73, February 1979.

CHURCHILL, Jr. & SUPRENANT, C. An investigation into the customer satisfaction. Journal of Marketing Research, p. 491-504, November, 1982.

CRONBACH, L.J. Coefficient alpha and the internal structure on tests. Psychometrika, v.16, p. 297-334, 1951.

CROSBY, L.; TAYLOR, James. Psychological Commitment and its Effects on Post-Decision Evaluation and Preference Stability among voters. Journal of Consumer Research, v. 9, p. 413-431, 1983.

CROSBY, L.; STEPHENS, N. Effects of Relationship on Satisfaction, Retention, and Prices on the Life Insurance Industry. Journal of Marketing Research, v. 24, p. 404-411, November 1987.

CROSBY, L.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, v. 54, p. 68-81, July 1990.

DEUTSCH, Morton. The effect of Motivational Orientation on trust and Suspicion. Human Relations, v.13:123-39, 1969.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, v. 61, n. 2, p. 35-51, april 1997.

DORSCH, Michael; SWANSON, Scott; KELLEY, Scott. The role of Relationship Quality in the Stratification of vendors as perceived by customers. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 26, 128-142, 1998.

DWYER, R.; SCHURR, P. & OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, v. 51: 11-27, April 1987.

DWYER, R.; GASSENHEIMER, J. B. Relational roles and triangle dramas: effects on power play and sentiments in industrial channels. Marketing Letters, v. 3, p. 187-200, 1992.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P. W. Consumer Behavior. Forth Worth: Dryden Press, 1993.

ENZ, Cathy A. The role of Value Congruity in Intraorganizational Power. Administrative Science Quartely, v. 33, p. 284-304, June 1988.

EVARD, Y. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. Anais de Marketing do 17o Encontro Anual da ANPAD, p. 59-86, 1993.

FINE, Gary; HOLYFIELD, Lori. Secrecy, Trust, and Dangerous Leisure: Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations. Social Psychology Quartely, v. 59, p. 22-38, 1996.

FONTENOT, R.; VLOSKY, R.; WILSON, E. & WILSON, D. Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance. American Marketing Association - Winter Conference, Feb.,1998.

FORD, D. Buyer/Seller Relationships in International Markets. Industrial Marketing and Management, v.13, p.101-113, 1984.

_____. Understanding Business Marketing. Nova York: Dryden, 1997.

FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. Journal of Marketing. V. 56: 6-21, January 1992.

FORNELL, C.; JONHSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E.. The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. Journal of Marketing, October, p. 7-18, 1994.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, v.17, n.1, 39-50, fevereiro, 1982.

FRAZIER, Gary. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channel: A Broadened Perspective. Journal of Marketing, v. 47: 68-78, Fall 1983.

FRAZIER, Gary; GILL, James D.; KALE, Sudhir H. Dealer Dependence and Reciprocal Actions in a Channel. Journal of Marketing, v. 53, p. 50-70, 1989.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. Journal of Marketing, v. 58: 1-19, April 1994.

GANESAN, S; HESS, R. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. Marketing Letters, v. 8, n. 4, p. 439-448, October 1997.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of Satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. Journal of Marketing, v. 63, p. 70-87, April 1999.

GASSENHEIMER, J.B.; HOUSTON, F.S.; DAVIS, J.C. The Role of Economic Value, Social Value and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Rates. Journal of the Academy of Marketing Science. v.26, n.4, p.322-337, 1998.

GASSENHEIMER, J. B.; CALANTONE, R. J.; SCHMITZ, J. M.; ROBICHEAUX, R.A. Models of channel maintenance: what is the weaker party to do? Journal of Business Research, v. 30, p.225-236, 1994.

GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan; SCHEER, Lisa; KUMAR, Nirmlya. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. International Journal of Research in Marketing, v. 13, p. 303-317, 1996.

GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan; KUMAR, Nirmlya. Generalizations about trust in Marketing Channels Relationships Using Meta-Analysis. International Journal of Research in Marketing, v. 15, p. 223-248, 1998.

_____. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship. Journal of Marketing Research, v. XXXVI, p. 223-238, 1999.

GRÖNROOS, Christian. Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.

_____. The Marketing Strategy Continuun: Towards a Marketing concept for the 1990's. Management Decision, v. 29, 1991.

GRUEN, T. M.; SUMMERS, J. O.; ACITO, F. Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations. Journal of Marketing, v. 37, n. 3, p. 34-49, August 2000.

GUMMESSON, E. Total Relationship Marketing. Oxford: Butterworth & Heinemann, 2000.

GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S.; MENTZER, John T. The structure of commitment in exchange. Journal of Marketing, v. 59, p. 78-92, January 1995.

HAIR, Joseph; ANDERSON, Rolphi; TATHAM, Ronald; BLACK, Willian. Multivariate Data Analysis. 5. Ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Developing Relationships in Business Marketing. Londres: Routledge, 1995.

HASSAY, Derek N. Three dimensions of relationship commitment: differential effects on the development and maintenance of interorganizational exchange relations. 1999. 347p. Tese (Doutorado em Marketing) – Faculdade de Gestão, Universidade de Manitoba, Winnipeg, Manitoba.

HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A critical reassessment and Model Development. Psychology and Marketing, p. 737-764, 1997.

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

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L. & MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em informação. Revista eletrônica de Administração. Porto Alegre: PPGA/UFRS, vol. 2, n. 2, novembro 1996.

HOWARD, D. J., SHETH, J. N. S. The theory of buyer behavior, John Wiley, 1969.

HUNT, Shelby D. Competing Through Relationship: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. Journal of Marketing Management, v. 13, 1997.

JACKSON, B. Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington: Lexingtons Books, 1985.

JOHN, G.; REVE, T. The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels. Journal of Marketing Research, v. 19, p. 517-524, 1982.

KELMAN, Herbert C. Processes of Opinion Change. Public Opinion Quartely, v. 25, p. 57-78, 1961.

KIM, Keysuk. On the effects conditions on distributor commitment and supplier commitment in industrial channels of distribution. Journal of Business Research, v. 51, p. 87-99, 1999.

KIM, Keysuk; FRAZIER, Gilbert. Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. Journal of Business Research, v. 40, p. 139-154, October 1997.

KLIN, Rex. Principles and Practice of Structural Equation Modeling. The Guilford Press, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAMER, Roderick. Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology, v. 50, p. 565-598, 2000.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.B.E.M. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. Journal of Marketing Research, v. 32, p. 54-65, February 1995.

LABARBERA, P. A.; MAZURSKY, D. A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. Journal of Marketing Research, v. 20, n. 4, p. 393-404, November 1983.

LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. The Social Constitution of trust: Supplier Relations in Britain and Germany. Organization Studies, v. 17, p. 365-395, 1996.

LAVRAKAS, Paul. Methods for Sampling and interviewing in telephone surveys. Handbook of applied social research methods, pp. 429-472, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

MACALLISTER, R. Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MACNEIL, Ian. The Many futures of Contracts. Southern California Law Review, v. 47: 691-816, 1978.

_____. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. Northwestern University Law Review, v. 72: 854-902, 1980.

MALHOTRA, Naresh K. Marketing Research: an applied orientation. Upper Sadle River: Prentice-Hall, 1999.

MARCHETTI, R.; PRADO, P.H.M. Avaliação da Satisfação do Consumidor utilizando o PLS: Um modelo aplicado ao setor elétrico Brasileiro. Anais de Marketing do 26º Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2001a.

_____. Um Tour pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 4, p. 56-67, novembro-dezembro 2001b.

MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. A review and Meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, v. 108: p. 171-194, 1990.

MAVONDO, Felix T.; RODRIGO, Elaine M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. Journal of Business Research, v. 52, p. 111-121, 2001.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1985.

MOHR, Jakki; FISCHER, Robert & NEVIN, John. Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integrations and Control. Journal of Marketing, v. 60:103-115, July 1996.

MOHR, Jakki. & SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, v. 15: 135-152, 1994.

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDE, Rohit. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, v. 29, p. 314-328, Aug., 1992.

_____. Factors Affecting Trust in Marketing Research Relationships. Journal of Marketing, v. 57, p. 81-101, January 1993.

MORGAN, R. & HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, v. 58: 20-38, July 1994.

OLIVER, R.L. Effect of expectations and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. Journal of Applied Psychology, v.62, n.4, p.480-486, 1977.

_____. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, p. 460-469, November 1980.

_____. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing settings. Journal of Retailing, v. 57, n. 3, p. 25-48, 1981.

_____. Satisfaction: A behavioral approach. McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, R. L. & DeSARBO, W. S. Response Determinants in Satisfaction Judgements, Journal of Consumer Research, march, p. 495, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A. Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 27, n. 3, p. 41-50, fall 1985.

PARSONS, Amy L. What Determines Buyer-seller Relationship Quality? An investigation from the Buyers Perspective. Journal of Supply Chain Management, Spring 2002.

PARVATIYAR Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). Handbook of Relationship Marketing. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.1, p. 3-38.

PELLED, Lisa H.; XIN, Katherine R. Relational Demography and Relationship Quality in two Cultures. Organization Studies, 2000.

PICK, P. Building Customer-Supplier Relationship in Electronics. *Long Range Planning*, v.32, n.2, p. 263-272, 1999.

PRADO, P.H.M. Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação No Processo de Compra-Consumo de Serviços. Anais de Marketing do 26º Encontro Anual da ANPAD, Salvador, p.376, 2002.

_____. Avaliação do Relacionamento sob a ótica do cliente: Um estudo em bancos de varejo. Tese de doutorado: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

PRADO, P.H.M.; FARIAS, S.A. Avaliação da atribuição e da desconfirmação como antecedentes da resposta de satisfação dos consumidores com serviços bancários. Anais de Marketing do 22º Encontro Nacional da ANPAD, p.122, 1998.

PRUITT, Dean G. Negotiation Behavior. New York: Academic Press, Inc, 1981.

REICHEL, Frederick; SASSER, Earl. Zero Defection: Quality Comes to Service. Harvard Business Review, September-October, 1990.

RIGDON, E. Structural Equation Modeling. In MARCOULIDES G. Modern Methods for Business Research, New Jersey: LEA, p.251-294, 1999.

ROBINSON, Sandra. Trust and Breach of the Psychological Contract. Administrative Science Quarterly, v. 41, p. 574-595, 1996.

ROTTER, Jullian. A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality, v. 35, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, Denise; SITKIN, Sim; BURT, Ronald; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross discipline view of trust. Academy of Management Review. v. 23, 3, p. 393-404, 1998.

SANTOS, C. P. Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no contexto de Trocas relacionais de serviços: Construção e teste de um modelo teórico. Tese de Doutorado: PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 2001.

SCHEIN, Edgar. Organizational Culture. American Psychologist, v. 5: p. 109-119, 1990.

SIDERSHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. Journal of Marketing, v. 66, n. 1, p. 15-37, January 2002.

SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, p. 150-167, winter 2000.

SLOVIC, Paul. Perceived Risk, Trust, and Democracy. Risk Analysis, v. 13, p. 675-682, 1993.

SMITH, J. B. Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality. Psychology and Marketing, v. 15, n. 1, p. 3-21, January 1998.

SPEKMAN, R. & JOHNSTON, W. Relationship Management: managing the selling and buying interface. Journal of Business Research, v. 14: 519-531, 1986.

SPSS. SPSS for windows - base system user's guide & professional statistics. Release 10.0, Ontario: SPSS, 1999.

STERN, Louis & EL-Ansary, Adel. Marketing Channels, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1992.

TABACHNICK, Barbara;; FIDELL, Linda. Using Multivariate Statistics. 3. Ed., New York: HarperCollins, 1996.

TSE, G. K., WILTON, P. C. Models of consumer satisfaction formation: an extention. Journal of Marketing Research, p. 204-212, may 1988.

VENETIS, K. A.; GHOURI, P. N. The importance of Service Quality on Customer Retention: An empirical Study of Business Service Relationship. AMA 2000 Marketing in a Global Economy Proceedings, Buenos Aires, 2000.

VERHOEF, Peter C.; FRANCES, Philip H.; HOERSTRA, Janny C. The Effect of Relational Constructs on Relationship Performance: Does Duration Matter? Report Series Research in Management, March 2000.

VIANA, Debora A.; CUNHA, Marcus V. M. & SLOGO, Luiz Antonio. Medindo o conceito de Marketing de Relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. Revista de Administração Contemporânea, 2000.

ZAHEER, Akabar & VENKATRAMAN, N. Relational Governance as na Interorganizational Strategy: na empirical test of the role of trust in economic exchange. Strategic Management Journal, v. 16:373-393, 1995.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo. Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm. 2. Ed., Irwin McGraw-Hill, 2000.

WEINER, Yoash. Forms of Value Systems: A focus on Organizational effectiveness and Cultural Change and Maintenance. Academy of Management Review, v. 13, p. 534-545, 1988.

WESTBROOK, R. A. A rating scale for measuring product/service satisfaction. Journal of Marketing, v. 44, n. 3, p. 68-72. Fall 1980.

WESTBROOK, P.A., NEWMAN, J.W., TAYLOR, J.R. Satisfaction/dissatisfaction in the purchase decision process. Journal of Marketing. v.42, n.4, p. 54-60, outubro, 1978.

WILLIAMS, M. In Whom we Trust: Group Membership as an affective Context for trust development. Academy of Management Review, v. 26, n. 3, p. 377-396, 2001.

WILLIANS, Oliver. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. The Journal of Law and Economics, 233-261, October 1979.

WILSON, David. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23: 335-346, Fall 1995.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering Relationship Activities: bulding theory from case study research. Journal of Business Research, v. 39: 59-70, 1997.

YI, Y. A critical review of consumer satisfaction. In ZEITHAML, V. A. Review in marketing. Ann Harbor: AMA, p. 68-113, 1990.

Sites pesquisados:

www.abpm.org.br visitado em 10/02/2004;

www.abpm.org.br/produção03-04 visitado em 10/11/2004;

www.ceagesp.com.br visitado em 10/11/2004.

ANEXO 01

SUMÁRIO DOS ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE OS ANTECEDENTES E AS CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA (Geyskens *et al.*, 1998)

Sumário de estudos empíricos sobre confiança¹⁹

Estudo	Procedimentos Empíricos	Conceito de Confiança	Operacionalização de Confiança	Resultados Empíricos	
				Antecedentes	Conseqüências
1 Andaleeb (1991) AMA	Experimento laboratorial com 120 estudantes em escolas de negócios nos US reportando sobre relacionamento com fornecedores (liqueur)		Honestidade + Benevolência Manipulação Experimental		Satisfação (+) Estabilidade (+)
2 Andaleeb (1995) IJRM	Experimento laboratorial com 120 estudantes em escolas de negócios nos US e 72 gerentes no papel de distribuidores, reportando sobre relacionamento com fornecedores (liqueur)	Desejo da firma em acreditar no comportamento do parceiro, especialmente quando esse comportamento implica em considerações que envolvem confiança	Honestidade + Benevolência Manipulação Experimental		Cooperação (+) Controle (-) Influência do parceiro nas decisões (-)
3 Andaleeb et al., (1992) AMA	Estudo de Campo com 88 fornecedores US reportando o relacionamento com distribuidores (OEM)	Envolvimento da firma no relacionamento com risco e vulnerabilidade, onde a responsabilidade é depositada no parceiro para agir em decisões que proporcionarão outcomes positivos ou não negativos para a firma.	Honestidade + Benevolência		Desejo de continuar (0) Satisfação (+)
4 Anderson et al. (1987) JMR	Estudo de campo realizado em 71 agências de venda independentes US, reportando o relacionamento com um total de 492 diretores US (componentes eletrônicos)	Desejo de aceitar pequenos termos de mudança, porque a confiança que cada mudança exige, proporcionará alterações no longo prazo	Benevolencia 2 itens α não reportado		Tempo alocado ao diretor (+)

¹⁹ O símbolo α descrito neste quadro refere-se ao Alfa de Cronbach.

5 Anderson e Weitz (1989) MS	Estudo de campo realizado com 95 agentes de vendas independentes US, reportando o relacionamento com um total de 690 diretores US (componentes eletrônicos)	Crença da firma que necessita ser preenchida no futuro através de ações incertas dos parceiros	Escala Global 2 itens $\alpha = 0.84$	Idade (+) Comunicação(+) Similaridade Cultural (+) Objetivos congruentes (+) Assimetria de poder (-) Reputação do parceiro (+) Suporte do parceiro (+)	Percepção de continuidade (+) Comunicação(+)
6 Anderson e Narus (1990) JM	Estudo de campo de 249 firmas distribuidoras US e 213 firmas manufatureiras US, reportando o relacionamento de um com o outro (cross-section de indústrias)	Crença da firma que as ações do parceiro resultarão em outcomes positivos para a firma, como também não existirão ações inesperadas proporcionadoras de outcomes negativos	Lado distribuidor do Escala global 1 item Lado do fabricante Benevolência 3 itens α não reportado	Comunicação(+) Cooperação (+)	Conflito (-) Satisfação (+)
7 Busch e Wilson (1976) JMR	Experimento de laboratório com 132 estudantes júnior US, reportando o relacionamento com o representante de vendas (seguro de vida)		Honestidade 4 itens α não reportado	Poder do parceiro (+) Poder de expertise do parceiro (+)	
8 Childers et al. (1984) AMA	Estudo de campo com 80 agentes US reportando o relacionameto com diretores (seguros)	Crença de que o parceiro manterá suas responsabilidades e honestidade	Honestidade + Benevolência 15 itens $\alpha = 0.94$		Conflito (-) Cooperação (+)
9 Crosby et al. (1990) JM	Estudo de campo de 151 heads de empresas US, reportando sobre o relacionamento com agentes (seguro de vida)	Crença de que o parceiro pode ser confiável de forma que os objetivos de longo prazo se manterão	Honestidade + Benevolência 7 itens $\alpha = 0.89$	Expertise do parceiro (+) Similariedade(0) Comportamento relacional de vendas do parceiro (+)	Antecipação de interação fut (+) Eficiência de vendas do parceiro (0)
10-11 Dahlstrom e Nygaard (1995) EMAC JR	Estudo de campo de 40 poloneses, 29 alemães e 216 noruegueses revendedores, reportando o relacionamento	Vontade de se acreditar no parceiro que se tem confiança	Benevolência 5 itens $\alpha = 0.80$ na Polônia $\alpha = 0.62$ na Alemanha $\alpha = 0.87$ na Noruega	Centralização (0,0,0) Formalização ((0,+,+)	Performance (+, -,+)

	com franquias (postos de gasolina)				
12 Dion (1991) EMAC	Estudo de campo de 21 compradores industriais e 105 representantes de venda US, reportando o relacionamento de um com o outro (cross-section de indústrias)		Benevolência 5 itens $\alpha = 0.94$	Adaptação de vendas do parceiro (0) Similariedade(+)	Expertise do parceiro (+) Performance de Vendas do Parceiro (+)
13 Dwyer e Oh (1987) JMR	Estudo de campo de 157 revendedores US, reportando o relacionamento com os fabricantes (automóveis)	Uma expectativa da firma que o parceiro deseja coordenação, cumprirá obrigações e dará um peso no relacionamento	Honestidade (+) Benevolência 4 itens α não reportado	Centralização (-) Formalização(+) Participação em decisões tomadas (+)	
14 Ganesan (1994) JM	Estudo de campo de 120 revendedores US e 52 vendedores US, fornecedores desses revendedores, reportando o relacionamento de um com o outro (canal de lojas de departamento)	Crença de que o parceiro é confiável e benevolente	Lado do Revendedor: Honestidade + Benevolência 12 itens $\alpha = 0.89$ Lado do Vendedor: Honestidade + Benevolência 12 itens $\alpha = 0.78$	Tempo do Relacionamento(0) Investimentos específicos do parceiro (+) Reputação do parceiro (+) Satisfação com a previsão dos outcomes (+)	Orientação para o longo prazo (+)
15 Geyskens e Steenkamp (1995) EMAC	Estudo de campo de 417 peq representantes US e 289 peq representantes holandeses, reportando o relacionamento com fornecedores (automóveis)	Crença de que o parceiro é honesto e benevolente	Honestidade + Benevolência 10 itens $\alpha = 0.92$ nos US $\alpha = 0.89$ na Holanda		Comprometimento Afetivo (+, +) Comprometimento Calculativo (-, -)
16 Grønhaug e Haugland (1988) EMAC	Estudo de campo de 17 importadores US e europeus, reportando o relacionamento com	Crença de que o parceiro irá agir de acordo com o prometido e objetivos conjuntos	Honestidade + Benevolência 6 itens $\alpha = 0.69$	Cultura (0) Dependência (-) Experiência (0) Formalização (-)	

	exportadores noruegueses (salmão)				
17 Jonh e Reve (1982) JMR	Estudo de campo de 99 representantes noruegueses e 99 revendedores noruegueses, reportando o relacionamento de um com o outro (cross-section de indústrias)	Extensão que a firma sente confiança que o parceiro aderirá ao canal de decisões e acordos, e a informação será compartilhada abertamente	Lado do representante Honestidade 4 itens $\alpha = 0.78$ Lado do revendedor Honestidade 4 itens $\alpha = 0.71$	Consenso de domínio (+) Objetivos compatíveis (+) Satisfação (+)	
18 Kumar et al. (1995) JMR	Estudo de campo de 417 peq representantes US e 289 peq represenantes holandeses, reportando o relacionamento com fornecedores (automóveis)	Crença de que o parceiro é honesto e benevolente	Honestidade + Benevolência 10 itens α não reportado	Idade (0) Eficiência na distribuição (+) Eficiência nos procedimentos (+) Incertezas ambientais (-) Outcomes alternativos (+)	
19 Kumar et al. (1995) JMR	Estudo de campo de 417 peq representantes US, reportando o relacionamento com fornecedores (automóveis)	Crença de que o parceiro é honesto e benevolente	Honestidade + Benevolência 10 itens $\alpha = 0.92$	Interdependência Total (+) Interdependência assimétrica (-)	
20 Morgan e Hunt (1994) JM	Estudo de campo de 204 revendedores independentes US, reportando o relacionamento com fornecedores (pneus de automóveis)	Confidência na confiabilidade e na integridade do parceiro	Honestidade 7 itens $\alpha = 0.95$	Comunicação (+) Oportunismo (-) Valores Compartilhados (+)	Comprometimento (+) Cooperação (+) Incertezas de decisões tomadas (-) Conflitos funcionais (+)
21 Rose e Young (1991) AMA	Experimento de laboratório de 56 estudantes US no papel de compradores industriais, reportando o relacionamento		Honestidade 4 itens $\alpha = 0.85$	Orientação Competitiva (-)	

	com fornecedores (indústria química)				
22 Scheer e Stern (1992) JMR	Experimento de laboratório com 233 estudantes de MBA US no papel de gerente de marketing de companhias de distribuição, reportando o relacionamento com fornecedores (equipamentos médicos)	Crença de que o parceiro pode ser confiável no cumprimento das promessas de obrigações futuras e se comportar de maneira que servirá as necessidades da firma e objetivos de longo prazo	Honestidade 4 itens $\alpha = 0.86$	Recompensa vs punitiva influência do parceiro (+) Contingencial vs não contingencial influência do parceiro (0) Positiva vs Negativa posição da influência do parceiro (+) Outcomes favoráveis (+)	
23 Schurr e Ozanne (1985) JCR	Experimento de laboratório de 103 compradores industriais US (softwares), reportando o relacionamento com fornecedores (hardwares)	Crença de que a palavra do parceiro é confiável e que ele cumprirá suas obrigações no relacionamento de troca	Honestidade + Benevolência Manipulação Experimental		Barganha na Distribuição (-) Barganha Integrada (0) Desacordos mútuos (0) Nível de acordos realizados (+) Atitudes na direção do parceiro (+) Atitudes na direção da lealdade (+) Rejeição do parceiro (-) Concessões totais (0)
24 Stern et al. (1973) JMR	Experimento de laboratório de 282 estudantes US no papel de fabricante ou representante, reportando o relacionamento de um com o outro (instrumentos de hospital)		Honestidade + Benevolência 2 itens α não reportado	Conflito (-) Objetivo superordenado (0) Troca de pessoas (0)	

Fonte: Geyskens *et al.*, 1998

ANEXO 02

TESTE DE NORMALIDADE DE KOMOGOROV-SMIRNOV

O teste de Komogorov-Smirnov de uma amostra (K-S) utilizado, é um teste de aderência. O teste K-S compara a função de distribuição cumulativa de uma variável, com uma distribuição especificada (MALHOTRA, 1999).

Teste de normalidade de Komogorov-Smirnov

ITENS ANALISADOS	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
SATI_01	.191	263	.000
SATI_02	.198	263	.000
SATI_03	.176	263	.000
CONFA_01	.265	263	.000
CONFA_2i	.197	263	.000
CONFC_03	.214	263	.000
CONFC_04	.218	263	.000
CONFI_05	.238	263	.000
CONFI_06	.279	263	.000
CONFI_07	.249	263	.000
COMPI_01	.219	263	.000
COMPI_02	.188	263	.000
COMPA_03	.299	263	.000
COMPA_04	.328	263	.000
COMPC_05	.305	263	.000
COMPC_06	.282	263	.000
COMPCO_7	.286	263	.000
COMPCO_8	.346	263	.000
COMP_N_09	.323	263	.000
COMP_N_10	.166	263	.000
COMPU_01	.160	263	.000
COMPU_02	.203	263	.000
COMPU_03	.142	263	.000
VALC_01	.282	263	.000
VALC_02	.260	263	.000
VALC_03	.263	263	.000
VALC_04	.189	263	.000
VALC_05	.210	263	.000
CUST_01	.294	263	.000
CUST_02	.266	263	.000
CUST_03	.287	263	.000
CUST_4i	.174	263	.000
CUST_05	.319	263	.000
PROP_01	.363	263	.000
PROP_02	.296	263	.000
PROP_03	.233	263	.000
PROP_04	.247	263	.000
COOP_01	.243	263	.000
COOP_02	.228	263	.000
COOP_03	.197	263	.000
COOP_04	.196	263	.000

a Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Análise de dados do projeto

ANEXO 03

CORRELAÇÃO DE PEARSON DOS ITENS DAS ESCALAS UTILIZADAS NO MODELO PROPOSTO

Nesta tabela, são considerados como plausíveis os valores abaixo de 0,95. Valores acima deste, indicam que o item analisado possui alta correlação, não podendo ser totalmente dissociado do outro analisado.

Tabela de correlação de Pearson dos itens das escalas utilizadas do modelo proposto

[illegible]

Legenda:

*** valores significativos ao nível de 0,01**

**** valores significativos ao nível de 0,05)**

Fonte: Análise de dados do projeto

ANEXO 04

ESCALAS COMPLETAS ORIGINAIS UTILIZADAS NO ESTUDO DE MORGAN E HUNT (1994)

FINAL MEASUREMENT ITEMS

Exogenous Constructs

Construct ^a	Indicator	Item
Relationship Benefits ^b		If you could not buy your stock from your present major supplier, you would likely be purchasing from some other major supplier (we'll call this the "alternate supplier"). Please compare your major supplier with this alternate supplier concerning the following items: (anchors: Present supplier is much better/Present supplier is much worse)
	RS1	Gross profit provided
	RS2	Gross profit provided by a product line common to both suppliers.
	RS3	Customer satisfaction provided by a product line common to both suppliers.
	RS4	Product performance provided by a product line common to both suppliers. (anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
Relationship Termination Costs	RD1	I am afraid of what might happen if we severed our relationship with this supplier without having another one lined up.
	RD2	Leaving this supplier right now would be very difficult, even if we wanted to.
	RD3	Our business would be greatly disrupted if we decided we wanted to leave this supplier now.
	RD4 ^c	It would cost very little for my firm to leave this supplier now.
	RD5	The costs for us to switch to another supplier would be very high at this time.
Shared Values		Please indicate the degree to which you feel that (1) your supplier would agree with the following statements, and (2) you would agree with the following statements: (two part question, anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
	SV1 ^c	In order to succeed in this business, it is often necessary to compromise one's ethics.
	SV2	Top management in a business must let it be known in no uncertain terms that unethical behaviors will not be tolerated.
	SV3	If an employee is discovered to have engaged in unethical behavior that results primarily in personal gain (rather than corporate gain), he or she should be promptly reprimanded.
	SV4	If an employee is discovered to have engaged in unethical behavior that results primarily in corporate gain (rather than personal gain), he or she should be promptly reprimanded.
	SV5	Employers should assure that their employees are behaving in a business-like manner.
Communication ^b		In our relationship, my major supplier: (anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
	CM1	(a) ...keeps us informed of new developments.
	CM2	(b) ...provides us with frequent positive feedback on our performance.
	CM3 ^c	(c) ...offers us very poor recognition programs.
	CM4	(d) ...communicates well his expectations for our firm's performance.
Opportunistic Behavior ^b		To accomplish his own objectives, sometimes my supplier: (anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
	OB1	(a) ...alters the facts slightly.
	OB2	(b) ...promises to do things without actually doing them later.
	OB3	(c) ...fails to provide us with the support that he is obligated to.

^a All measures employ 7-point scales.

^b Indicator is a summate of the items shown.

^c Item was reverse-scored.

Endogenous Constructs

Construct ^a	Indicator	Item
Relationship Commitment	RC1	The <u>relationship</u> that my firm has with my major supplier: (anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
	RC2	...is something we are very committed to.
	RC3 ^b	...is very important to my firm.
	RC4	...is of very little significance to us.
	RC5	...is something my firm intends to maintain indefinitely.
	RC6	...is very much like being family.
	RC7	...is something my firm really cares about.
Trust		...deserves our firm's maximum effort to maintain.
		In our relationship, my major supplier: (anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
	TR1 ^b	...cannot be trusted at times.
	TR2	...is perfectly honest and truthful.
	TR3	...can be trusted completely.
	TR4	...can be counted on to do what is right.
	TR5	...is always faithful.
Acquiescence	TR6	...is someone that I have great confidence in.
	TR7	...has high integrity.
		(anchors: Strongly disagree/Strongly agree)
Cooperation ^d	AQ1	In the future, my firm will likely comply with the policies that this supplier establishes for the marketing of its products by its distributors.
		How would you characterize the cooperation between you and your supplier regarding the following activities?
		(anchors: Not at all cooperative/Very cooperative)
	CP1	(a) Local/Regional Cooperative Advertising
	CP2	(b) Dealer Advertising
	CP3	(c) Warranty Reimbursements
	CP4	(d) Dealer Discounts
Propensity to Leave ^c	CP5	(e) Inventory Levels
		What do you think are the chances of your firm terminating this relationship... (anchors: Very high/Very low)
	PL1	(a) ...within the next six months?
	PL2	(b) ...within the next one year?
Functional Conflict ^d	PL3	(c) ...within the next two years?
		(anchors: Strongly agree/Strongly disagree)
	FC1	In the future, differences of opinion between my supplier and me will probably be viewed as "just a part of doing business," and will likely result in benefits to both of us.
Uncertainty ^d	FC2	In the future, disagreements with my supplier will be more constructive, dialogue, rather than fighting.
		To what extent do you now have adequate information for making future decisions regarding: (information is very adequate/information is very inadequate)
	UN1	(a) The amount you should spend on local sales promotions and advertising?
	UN2	(b) How sales promotions and advertising dollars should be spent?
		How confident are you in your ability to make future decisions regarding: (I have complete confidence/I have no confidence)
	UN3	(c) The amount you should spend on local sales promotions and advertising?
	UN4	(d) How sales promotions and advertising dollars should be spent?
		To what extent do you now have adequate information for making future decisions regarding: (information is very adequate/information is very inadequate)
	UN5	(a) Which products or brands to carry in stock?
	UN6	(b) How much inventory to carry?
	UN7	(c) Which products or brands should be the focus of your sales efforts?
		How confident are you in your ability to make future decisions regarding: (I have complete confidence/I have no confidence)
	UN8	(a) Which products or brands to carry in stock?
	UN9	(b) How much inventory to carry?
	UN10	(c) Which products or brands should be the focus of your sales efforts?

^a All measures employ 7-point scales.

^b Item was reverse-scored.

^c The Propensity to Leave indicator is a summate of the three weighted items. Item (a) is weighted four times the reverse-scored response. Item (b) is weighted twice the reverse-scored response. Item (c) is simply the reverse scored response.

^d Indicator is a summate of the items shown.

ANEXO 05

MODELO DE E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ENVIADO AOS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS

Anexo - 05**MODELO DE E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ENVIADO AOS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS**

Prezados Senhores Produtores da Maçã Brasileira,

Gostaríamos de solicitar sua colaboração para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado no Centro de Estudos, Pesquisa e Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR – cujo tema é o estudo dos “*Antecedentes e Conseqüências da Qualidade do Relacionamento nas trocas relacionais estabelecidas entre produtores e empresas distribuidoras da maçã brasileira*”, sob a ótica das empresas produtoras. O objetivo deste trabalho é analisar os relacionamentos duradouros destas organizações com a finalidade de propor um modelo teórico que vislumbre a importância da Qualidade no Relacionamento para o aumento da competitividade dentro desse Canal de Marketing.

Para tanto, gostaríamos que os senhores preenchessem o questionário apresentado, reportando-se aos relacionamentos duradouros mantidos com os parceiros propostos com um período mínimo de 12 meses. Pedimos que a resposta seja a que melhor represente sua opinião sobre cada afirmação apresentada em termos “do que acontece” durante o processo de estabelecimento/manutenção de relacionamentos duradouros com estes membros do canal.

CABE AQUI RESSALTAR QUE OS DADOS OBTIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RETORNADOS SERÃO ANALISADOS DE FORMA GLOBAL, SEM A IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA OU DO RESPONDENTE NAS RESPOSTAS COLETADAS. Todos os dados terão usos exclusivamente científico e acadêmico. Nos comprometemos ainda a dispor os resultados do estudo, caso seja de seu interesse.

Sua participação neste estudo é fundamental para as pretensões da pesquisa. Certo de contar com sua atenção, agradecemos antecipadamente.

CLAUDIO ZANCAN - mestrando da UFPR

ANEXO 06

QUESTIONÁRIO UTILIZADO

(ver formulário eletrônico em anexo)



Universidade Federal do Paraná

Antecedentes e Conseqüências da Qualidade no Relacionamento: Um estudo no Canal de Marketing da maçã brasileira

Prezados Senhores Produtores da Maçã Brasileira,

Gostaríamos de solicitar sua colaboração para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado no Centro de Estudos, Pesquisa e Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD/UFPR – cujo tema é o estudo dos *"Antecedentes e Conseqüências da Qualidade do Relacionamento nas trocas relacionais estabelecidas entre produtores e empresas comercializadoras da maçã brasileira"*, sob a ótica das empresas produtoras. O objetivo deste trabalho é analisar os relacionamentos duradouros destas organizações com a finalidade de propor um modelo teórico que vislumbre a importância da Qualidade no Relacionamento para o aumento da competitividade dentro desse Canal de Marketing.

Para tanto, gostaríamos que os senhores preenchessem o questionário apresentado, reportando-se aos relacionamentos duradouros mantidos com os parceiros propostos com um período mínimo de 12 meses. Pedimos que a resposta seja a que melhor represente sua opinião sobre cada afirmação apresentada em termos "do que acontece" durante o processo de estabelecimento/manutenção de relacionamentos duradouros com estes membros do canal.

CABE AQUI RESSALTAR QUE OS DADOS OBTIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS RETORNADOS SERÃO ANALISADOS DE FORMA GLOBAL, SEM A IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA OU DO RESPONDENTE NAS RESPOSTAS COLETADAS. Todos os dados terão usos exclusivamente científico e acadêmico. Nos comprometemos ainda a dispor os resultados do estudo, caso seja de seu interesse.

Sua participação neste estudo é fundamental para as pretensões da pesquisa. Certo de contar com sua atenção, agradecemos antecipadamente.

Para ter acesso ao questionário, click aqui.

Numero de visitantes

00344

Apoio:





Contatos: Tel: 49-546-0151
Fax: 49-546-0151
Email: czancan@sociais.ufpr.br



Universidade Federal do Paraná

Procedimentos para o preenchimento do questionário.

Senhores produtores:

PEDIMOS A GENTILEZA DE LER COM ATENÇÃO AS INFORMAÇÕES ABAIXO CITADAS, POIS ELAS TERÃO EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA O CORRETO PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DA PESQUISA.

NO FORMULÁRIO, DEVEM SER CONCEITUADOS DENTRE OS PRINCIPAIS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO APRESENTADOS, OS DISTRIBUIDORES COM OS QUAIS SUA EMPRESA POSSUI GRANDE INTENSIDADE NO RELACIONAMENTO (VENDE MAIS), RESPEITANDO O LIMITE DE TRÊS DISTRIBUIDORES POR CANAL.

AS NOTAS UTILIZADAS PARA CONCEITUAR OS DISTRIBUIDORES SÃO AS SEGUINTE:

- Nota: 10** Caso você concorde fortemente, sem nenhuma dúvida sobre a afirmação
- Nota: 9** Caso você concorde fortemente, mas possui alguma dúvida
- Nota: 8** Caso você apenas concorde, sem nenhuma dúvida
- Nota: 7** Caso você concorde, mas possui dúvidas sobre a afirmação efetuada
- Nota: 6** Se você não concorda, nem discorda, mas esteja mais próximo de aceitar a afirmação
- Nota: 5** Se você não concorda, nem discorda, mas esteja mais próximo de rejeitar a afirmação
- Nota: 4** Você não concorde com a afirmação, mas possui alguma dúvida
- Nota: 3** Caso você não concorde com a afirmação, sem ter nenhuma dúvida
- Nota: 2** Caso você não concorde fortemente com a afirmação, mas possui dúvidas
- Nota: 1** Caso você não concorde fortemente com a afirmação, sem ter dúvidas algumas

Ex1: Neste caso hipotético, o produtor X possui vínculos permanentes com todos os canais de distribuição apresentados, sendo que conceituou três distribuidores por canal que estabelecem relacionamento comercial com sua empresa:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
8	9	6	5	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	
6	10	5	2	
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

7**8****4****8**

CASO SUA EMPRESA POSSUA RELAÇÃO COM APENAS UM DISTRIBUIDOR POR CANAL APRESENTADO, OU UTILIZE APENAS UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA FAZER O ESCOAMENTO DA PRODUÇÃO, CONCEITUE APENAS ESTE DISTRIBUIDOR, DEIXANDO AS DEMAIS LACUNAS EM BRANCO:

Ex2: Neste exemplo hipotético a Empresa X faz o escoamento de sua produção utilizando como distribuidor somente uma grande rede de supermercados, não existindo outros distribuidores:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
8				
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Ex3: Neste exemplo hipotético a Empresa X não entendeu a pergunta ou não quis dar a sua opinião sobre os canais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

X**IMPORTANTE !!!****RESSALTAMOS QUE AS INFORMAÇÕES OBTIDAS NÃO**

**SERÃO DE FORMA ALGUMA TRATADAS INDIVIDUALMENTE,
E MUITO MENOS DIVULGADAS COM A VINCULAÇÃO DO
NOME DA EMPRESA OU DO RESPONDENTE. SEU CARÁCTER
É ESTRITAMENTE ACADÊMICO, SENDO DESSA FORMA,
ANALISADAS GLOBALMENTE E COM ABSOLUTO GRAU DE
SIGILO.**

[Clique aqui para começar](#)



Universidade Federal do Paraná

Caracterização dos Relacionamentos:

Dados sobre a empresa:

Dados Cadastrais

Empresa:
Nome Respondente:
Função respondente:
E-mail:
Caractere especial

Produção da empresa com base na safra 2004:

- ☐ Menos de 4000 toneladas
☐ Entre 4000 e 10000 toneladas
☐ Mais de 10000 toneladas

Tipo de vínculo à Associação Brasileira dos Produtores de Maçã:

- ☐ Associado Individual
☐ Associado através de Associação Regional
☐ Associado através de Cooperativa

Dentre os canais de Distribuição apresentados, para sua empresa, qual você considera os mais importantes:

Grandes Redes de Supermercados		%
Grandes Atacadistas (Ceasas)		%
Intermediários (Mercado Interno)		%
Intermediários (Mercado Externo)		%
Outros Distribuidores		%

Identifique os Canais de Distribuição que serão conceituados (se preferir, não existe a necessidade de colocar o nome "real" do distribuidor, pode ser fictício, por exemplo: Supermercado X ou Intermediário do Mercado Externo Y):

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3

Próximo >>



Universidade Federal do Paraná

A Qualidade no Relacionamento:

Parte I

Nesta primeira parte, serão efetuadas perguntas e afirmações sobre elementos centrais da Qualidade no Relacionamento, ou seja, serão analisados os conceitos de satisfação, confiança e o comprometimento no relacionamento.

Desse modo, atribua com o máximo de sinceridade, uma nota de 1 a 10 para os Canais de Distribuição propostos.

Satisfação: Segue abaixo, algumas perguntas sobre a satisfação com o relacionamento entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade a satisfação que você obtém de seus relacionamentos comerciais:

Como você avalia a sua satisfação com o relacionamento com estes distribuidores?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2



Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Como você avalia o seu relacionamento com estes distribuidores, considerando as suas expectativas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito abaixo das minhas expectativas		Abaixo das minhas expectativas		Como esperado		Acima das minhas expectativas		Muito acima das minhas expectativas	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2



Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Como você avalia o seu relacionamento com estes distribuidores, considerando a distância do relacionamento ideal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito Longe do ideal		Longe do ideal		Nem Longe nem próximo do ideal		Próximo ao ideal		Muito próximo ao ideal	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Próximo >>



Universidade Federal do Paraná

A Qualidade no Relacionamento:

Parte I

Confiança: Segue abaixo, algumas afirmações sobre a confiança no relacionamento entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade a confiança que você percebe de seus relacionamentos comerciais

Sentimos que este distribuidor se preocupa com os nossos interesses.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------

Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--------------------------

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

Este distribuidor omite importantes informações.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------

Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--------------------------

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

Temos plena confiança nos procedimentos operacionais realizados por este distribuidor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Grandes Redes de Supermercados		Grandes Atacadistas (Ceasas)		Intermediários Mercado Externo		Intermediários Mercado Interno		Não Responder	
Supermercado 1		Atacadista 1		Intermediário 1		Intermediário 1			
Supermercado 2		Atacadista 2		Intermediário 2		Intermediário 2		☐	
Supermercado 3		Atacadista 3		Intermediário 3		Intermediário 3			

Este distribuidor tem merecido nossa confiança.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Grandes Redes de Supermercados		Grandes Atacadistas (Ceasas)		Intermediários Mercado Externo		Intermediários Mercado Interno		Não Responder	
Supermercado 1		Atacadista 1		Intermediário 1		Intermediário 1			
Supermercado 2		Atacadista 2		Intermediário 2		Intermediário 2		☐	
Supermercado 3		Atacadista 3		Intermediário 3		Intermediário 3			

Nós estamos certos que este distribuidor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
Grandes Redes de Supermercados		Grandes Atacadistas (Ceasas)		Intermediários Mercado Externo		Intermediários Mercado Interno		Não Responder	
Supermercado 1		Atacadista 1		Intermediário 1		Intermediário 1			
Supermercado 2		Atacadista 2		Intermediário 2		Intermediário 2		☐	

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3

Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste distribuidor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

As transações com este distribuidor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Próximo >>



Universidade Federal do Paraná

Comprometimento no Relacionamento:

Parte I

Comprometimento no Relacionamento: Segue abaixo, algumas perguntas sobre o comprometimento no relacionamento entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade o comprometimento percebido em seus relacionamentos comerciais:

Esperamos que o relacionamento com este distribuidor continue por um longo tempo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------

Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--------------------------

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Esperamos aumentar as vendas junto a este distribuidor no futuro.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------

Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--------------------------

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	
----------------	--------------	-----------------	-----------------	--

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Esperamos que o relacionamento com este distribuidor se fortifique ao longo

do tempo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2



Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

O relacionamento com este distribuidor representa muito para minha empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2



Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este distribuidor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Esperamos obter recompensas com o relacionamento com este distribuidor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Temos nos empenhado muito no relacionamento com este distribuidor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Este distribuidor sempre está disposto a oferecer ajuda nos momentos necessários.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Estamos comprometidos com este distribuidor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

O relacionamento comercial com este distribuidor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
--------------------------------	------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------

Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Próximo >>



Universidade Federal do Paraná

Antecedentes da Qualidade no Relacionamento:

Parte II

Nesta segunda parte, serão efetuadas afirmações sobre algumas condições que antecedem o processo de formação da Qualidade no Relacionamento, ou seja, serão analisados os conceitos de comportamento unilateral, valores compartilhados e custos com o término do relacionamento. Desse modo, atribua com o máximo de sinceridade, uma nota de 1 a 10 para os Canais de Distribuição propostos.

Comportamento Unilateral: Segue abaixo, algumas afirmações sobre o oportunismo existente nos relacionamentos estabelecidos entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade o comportamento unilateral percebido em seus relacionamentos comerciais:

Para realizar objetivos próprios, estes distribuidores:

Alteram seus procedimentos moderadamente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente	Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente		

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2

Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Para realizar objetivos próprios, estes distribuidores:

Prometem fazer coisas, mas não as cumprem.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente	Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente		

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2

Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3

Para realizar objetivos próprios, estes distribuidores:

Falham em fornecer serviços que são obrigações deles.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente	Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Valores Compartilhados: Segue abaixo, algumas afirmações sobre os valores compartilhados entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade os valores compartilhados em seus relacionamentos comerciais:

Indique o quanto você concorda com as frases abaixo:

Para o desenvolvimento dos negócios, é necessário o comprometimento ético de uma das partes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente	Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

A alta direção da empresa deixa claro que comportamentos antiéticos não serão tolerados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Se um empregado é descoberto praticando uma ação que resulta em ganhos pessoais, ele/ela será prontamente reprimido.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Se um empregado é descoberto praticando uma ação que resulta em ganhos corporativos, ele/ela será prontamente reprimido.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

A alta direção deve assegurar que seus funcionários estão adotando um comportamento padrão nos negócios.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Custos com o término do relacionamento: Segue abaixo, algumas afirmações sobre os custos advindos no término do relacionamento entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade a sua opinião sobre os custos de término esperados:

Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com estes distribuidores.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com estes distribuidores é significativo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Nosso custo total de mudança para distribuidores alternativos seria muito grande.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Os investimentos para desenvolver um relacionamento com estes distribuidores são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com estes distribuidores.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discordo Totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Próximo >>



Universidade Federal do Paraná

Conseqüências da Qualidade no Relacionamento:

Parte III

Nesta última parte, serão efetuadas perguntas e afirmações sobre possíveis conseqüências da Qualidade no Relacionamento, ou seja, serão analisados os conceitos de propensão ao abandono do relacionamento e cooperação.

Desse modo, atribua com o máximo de sinceridade, uma nota de 1 a 10 para os Canais de Distribuição propostos.

Propensão ao abandono do relacionamento: Segue abaixo, algumas perguntas sobre a propensão que sua empresa possui em abandonar o relacionamento com seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade a sua opinião sobre a possibilidade de abandono do relacionamento nos prazos sugeridos:

Quais são as probabilidades de sua empresa terminar o relacionamento com estes distribuidores?

Nos próximos seis meses.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade	Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade			Alta probabilidade		Muito alta probabilidade	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2

☐

Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Nos próximos doze meses.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade	Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade			Alta probabilidade		Muito alta probabilidade	

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Nos próximos vinte e quatro meses.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade	Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade		Alta probabilidade		Muito alta probabilidade		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Nos próximos quarenta e oito meses.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa probabilidade	Baixa probabilidade		Nem alta nem baixa probabilidade		Alta probabilidade		Muito alta probabilidade		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Cooperação: Segue abaixo, algumas perguntas sobre a cooperação existente entre sua empresa e seus distribuidores. Lembre-se que não existem repostas certas ou erradas, apenas registre com o máximo de sinceridade as formas de cooperação que existem:

Cooperação em anúncios local/regional.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação	Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Administração de níveis de estoque.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação	Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	
Supermercado 2	Atacadista 2	Intermediário 2	Intermediário 2	☐
Supermercado 3	Atacadista 3	Intermediário 3	Intermediário 3	

Treinamentos operacionais.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação	Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação		

Grandes Redes de Supermercados	Grandes Atacadistas (Ceasas)	Intermediários Mercado Externo	Intermediários Mercado Interno	Não Responder
Supermercado 1	Atacadista 1	Intermediário 1	Intermediário 1	

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2

Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito baixa cooperação	Baixa cooperação		Nem alta nem baixa cooperação		Alta cooperação		Muito alta cooperação		

Grandes Redes de Supermercados

Grandes Atacadistas (Ceasas)

Intermediários Mercado Externo

Intermediários Mercado Interno

Não Responder

Supermercado 1

Atacadista 1

Intermediário 1

Intermediário 1

Supermercado 2

Atacadista 2

Intermediário 2

Intermediário 2

Supermercado 3

Atacadista 3

Intermediário 3

Intermediário 3

Concluir >>