

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

Cláudio Zancan

Universidade de Brasília
E-mail: czancan@cesur.br

Paulo Henrique Muller Prado

Universidade Federal do Paraná
E-mail: pprado@ufpr.br

RESUMO

Este artigo explorou o construto Qualidade do Relacionamento (QR) formado a partir da combinação de outros três: a Satisfação, a Confiança e o Comprometimento no Relacionamento. O setor analisado foi o Canal de Distribuição da maçã brasileira na visão dos dirigentes estratégicos das empresas produtoras no que tange aos relacionamentos duradouros estabelecidos com empresas distribuidoras. Como forma de propor um modelo de análise são sugeridas associações antecedentes e conseqüentes para o construto QR. Na operacionalização do modelo sugerido, fez-se uso da técnica de modelagem com equações estruturais. Os resultados obtidos comprovaram as associações propostas, bem como, a influência que a QR exerce no processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros analisados neste canal.

Palavras-Chave: Qualidade do Relacionamento (QR), Relacionamentos Duradouros, Relações *business-to-business* (B2B), Canal de Distribuição e Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

This study explored the construct Relationship Quality (RQ) considering three dimensions: Satisfaction, Trust, and, Relationship Commitment. Even more, it proposes antecedents and consequences constructs to RQ. The context verified was the Brazilian's Apple Distribution Channel, concretely, the exchange relationships between growers and distributors' companies in the grower's view. The results of this study proved the associations proposed.

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

Keywords: Relationship Quality (RQ), Relationship Commitment, *business-to-business (B2B)*, distributors' companies, marketing

1 INTRODUÇÃO

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 sobre esses canais têm focado a análise de diversos construtos, tais como, Poder, Conflito, Satisfação, Oportunismo e mais recentemente, Confiança, Comprometimento e Qualidade do Relacionamento. Entretanto, não existe ainda consenso na literatura sobre quais relações esses construtos estabelecem entre si. O que existe, 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 que, muitas vezes, são utilizadas sem as devidas adaptações.

Como forma de contribuir para o conhecimento deste processo, este artigo explorou o construto de segunda ordem, Qualidade do Relacionamento (QR), formado a partir da combinação de outros três, a Satisfação, a Confiança e o Comprometimento no Relacionamento (HENNIG-THURAU; KLEE; 1997). Ainda, são propostos construtos antecedentes, ou seja, pressupostos que antecedem a formação do mesmo. Os antecedentes analisados são: (a) os Custos com o Término do Relacionamento, definido como aqueles custos que a empresa incorre quando da troca do parceiro; (b) os Valores Compartilhados, caracterizados como os interesses e desejos em comuns que os parceiros possuem e que propiciam a relação; e (c) o Comportamento Unilateral, aqui considerado como as atitudes oportunistas firmadas no relacionamento que desconsideram a opinião e/ou desejo do parceiro. Também são propostas duas conseqüências para a QR, quer sejam: (a) a Propensão ao Abandono do Relacionamento, relativa à tendência que o parceiro possui em abandonar a relação no curto, médio e longo prazo; e (b) a Cooperação, representando aquelas ações conjuntas estabelecidas pelos parceiros visando objetivos comuns.

O setor analisado foi 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).

Neste estudo são considerados como empresas distribuidoras os seguintes canais de distribuição: (a) grandes redes de supermercados (através de seus Centros de Distribuição - CD); (b) grandes atacadistas nacionais (localizados nos Ceasas); (c) intermediários no mercado externo (compradores da Europa e Ásia); (d) intermediários do mercado interno (pessoas jurídicas que praticam a compra e venda da fruta), e; (e) cooperativas. É importante ressaltar que todos os relacionamentos analisados são entre produtores e empresas distribuidoras, ressaltando que relacionamentos entre cooperativas e distribuidores ou entre distribuidores e distribuidores não foram analisados, apesar de ocorrerem também neste canal. 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 na 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 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 deste canal 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 competitivo. Também, a representatividade econômica que este canal de distribuição possui para a economia nacional é uma outra forte justificativa prática para a realização do estudo. Com um volume de negócios na ordem de 450 milhões de dólares na safra 2004/2005, 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 (www.abpm.org.br acesso em 18 novembro de 2004).

2 O CONCEITO DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO EM UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

A definição da Qualidade do Relacionamento (QR) está intimamente ligada à idéia 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).

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: (a) a Confiança (no vendedor), e; (b) 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), Smith (1998) e Prado (2004) também consideraram a Qualidade do Relacionamento como um construto de ordem superior, integrando à Satisfação e à Confiança uma nova variável, o Comprometimento no Relacionamento.

Hennig-Thurau e Klee (1997) ampliaram esta definição, indicando que a Qualidade do 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 os serviços que um fornecedor oferece é essencial para um fim proposto, 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 conseqüência da Satisfação (BITNER, 1995; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

3 OS MODELOS DE INTEGRAÇÃO DOS COMPONENTES DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO

Com o propósito de estabelecer uma revisão teórica dos construtos componentes da QR, bem como, evidenciar as relações estabelecidas com seus possíveis antecedentes e conseqüentes, foram selecionados na literatura alguns modelos já comprovados empiricamente no contexto empresarial. Esta decisão de escolha está fundamentada na ampla utilização destes modelos como referência para os estudos realizados sobre o Marketing de REAd – Edição 53 Vol. 12 N° 5 set-out 2006

Relacionamento e sobre a Satisfação no Brasil (MARCHETTI; PRADO, 2001; VIANA *et al.*, 2000). São eles:

- (a) O modelo de Morgan e Hunt: o modelo sugerido por Morgan e Hunt (1994), o *Key Mediating Variables* (KMV), propõe a teoria da Confiança-Comprometimento, tendo por base um estudo realizado entre os fabricantes e distribuidores de pneus americanos. Este modelo sugere a Confiança e o Comprometimento como variáveis centrais, que trazem como antecedentes os Custos com o Término do Relacionamento, os Benefícios do Relacionamento, os Valores Compartilhados, a Comunicação e o Comportamento Unilateral, enquanto, como conseqüências, a Conformidade, a Propensão ao Abandono do Relacionamento, o Conflito Funcional e a Incerteza do Processo Decisório. Este modelo sugere uma perspectiva global para os construtos componentes. Portanto, são mensurados de forma unidimensional.
- (b) O modelo ACSI de Fornell: o modelo ACSI (índice de satisfação do cliente norte-americano) proposto por Fornell (1992) oferece uma base de mensuração uniforme e comparável para a Satisfação Global do cliente, além de apontar relações de tal construto com antecedentes (Qualidade Percebida, Valor Percebido e Expectativas do cliente) e conseqüências (Reclamações Recebidas e Lealdade). Implícito no modelo 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.
- (c) O modelo de Wilson e Vlosky: o modelo proposto por Wilson e Vlosky (1997) tem como foco as relações de longo prazo entre as organizações. Este estudo faz uma revisão na literatura sobre os atributos do Marketing de Relacionamento e, então, propõe 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: (a) Dependência; (b) Nível de Comparação de Alternativas; (c) Investimentos Específicos no Relacionamento; (d) Partilha de Informações; (e) Confiança, e; (f) Comprometimento. 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.

4 O MODELO PROPOSTO

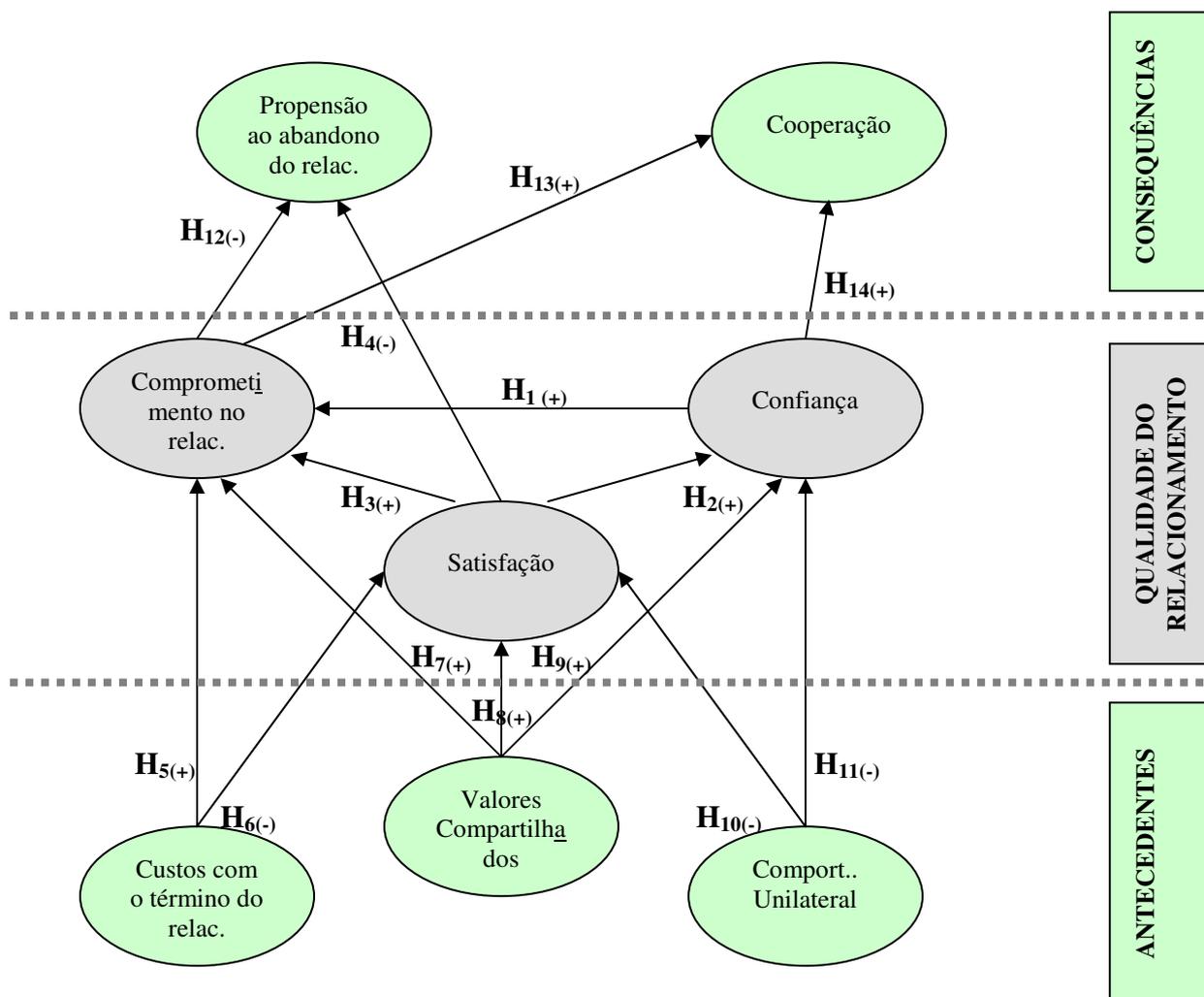
UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

O modelo de análise proposto faz uma adaptação da teoria da Confiança-Comprometimento de Morgan e Hunt (1994), com o objetivo de analisar as trocas relacionais existentes no Canal de Distribuição da maçã brasileira entre os produtores e os distribuidores.

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 destes 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). Ainda, tendo por base Morgan e Hunt (1994), Fornell (1992) e Wilson e Vlosky (1997), foi proposto uma associação entre a QR com construtos antecedentes e conseqüentes, ou seja, foram estabelecidas ligações entre aquilo que precede a QR, bem como, as conseqüências que esse construto produz no Canal de Distribuição da maçã brasileira. O modelo sugerido é demonstrado na figura 1 abaixo.

Todos os construtos do modelo são tratados como variáveis latentes. Entretanto, a Confiança e o Comprometimento no Relacionamento, ao contrário dos outros construtos, são tratados de forma multidimensional. A Confiança englobando as seguintes dimensões: (a) Altruísmo; (b) Competência, e; (c) Integridade; e o Comprometimento no Relacionamento: (a) Instrumental/Propensão a continuidade; (b) Afetivo; (c) Calculativo; (d) Comportamental, e; (e) Normativo.

FIGURA 1 – Relações entre os construtos do estudo



Fonte: ZANCAN (2005).

5 AS HIPÓTESES DO MODELO PROPOSTO

A associação positiva entre a confiança e o comprometimento no relacionamento é essencial para o estabelecimento das trocas relacionais do Canal de Distribuição da maçã brasileira porque encoraja os parceiros: (a) trabalharem na preservação dos investimentos nos relacionamentos através da cooperação com parceiros de troca; (b) resistirem as alternativas atrativas de curto prazo em troca de benefícios de longo prazo esperados, oriundos da manutenção do relacionamento com parceiros existentes, e; (c) considerarem ações de alto risco dos parceiros de troca de maneira prudente, em função de acreditarem que esses não agirão de maneira oportunista. Essa relação é encontrada nos trabalhos de Morgan e Hunt (1994); Garbarino e Johnson (1999), e; Anderson e Weitz (1989). Dessa forma tem-se:

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

(H₁) Existe uma associação positiva entre o construto Confiança e o construto Comprometimento no Relacionamento 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.* (1990); Anderson e Narus (1990); Andaleeb (1991; 1995); Bettencourt (1997); Geyskens *et al.* (1999) e Garbarino e Johnson (1999). Então, propõem-se:

(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, e;

(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.

Na quarta hipótese, acredita-se que no Canal de Distribuição da maçã brasileira, as empresas produtoras satisfeitas com o relacionamento, estabelecem relações nas quais, a Propensão ao Abandono do Relacionamento é baixa (MORGAN; HUNT, 1994; FORNELL, 1992). Então é proposto:

(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.

Para a quinta hipótese proposta no modelo, é comum observar que na literatura de Marketing de Relacionamento (WILSON; VLOSKI, 1997; MORGAN; HUNT, 1994; DWYER, SCHUR; OH, 1987), 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. Dessa forma é proposto:

(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.

No Canal de Distribuição da maçã brasileira percebe-se que quanto maior o Custo com o Término do Relacionamento, menor é a Satisfação do parceiro com o relacionamento. Ou seja, quanto maior o volume de investimentos específicos efetuados para o estabelecimento de

uma parceria, menor é a Satisfação dos parceiros envolvidos quando do fim da relação. Dessa forma, é proposta 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 (MORGAN; HUNT, 1994; FORNELL, 1992).

Para a sétima, oitava e nona hipóteses, 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. 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, são propostas:

(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, e;

(H₉) Quanto mais Valores Compartilhados nas trocas relacionais entre as empresas produtoras e as empresas distribuidoras, maior será a Confiança no relacionamento.

A décima hipótese é baseada em Fornell (1992), o qual indica que 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 for 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.

Argumenta-se que os relacionamentos duradouros entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira envolvam conflitos potenciais, principalmente, pela adoção de Comportamentos Unilaterais das partes que possuem maior poder na relação. Sendo assim, propõe-se:

(H₁₁) Quanto maior for a adoção de Comportamentos Unilaterais nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira, menor será a

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

Confiança no relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

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. 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 ao Abandono da Relação.

Finalmente, no Canal de Distribuição da maçã brasileira, considera-se que a Cooperação é o único construto que pode ser influenciado diretamente pela Confiança e pelo Comprometimento no Relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON; VLOSKI, 1997). Dessa forma, são propostas 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, e;

(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.

6 METODOLOGIA

Como procedimentos metodológicos, foram adotados as seguintes etapas descritas a seguir:

6.1 Preparação da amostra

O setor econômico no qual se desenvolveu este estudo foi o Canal de Distribuição da maçã brasileira, o qual congrega os relacionamentos duradouros estabelecidos pelas empresas produtoras associadas junto à Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM) com seus distribuidores. A escolha deste cenário ocorreu por julgamento, levando-se em consideração a representatividade destas empresas na produção nacional (cerca de 80% da produção total) e a importância que as mesmas possuem para as economias regionais dos estados produtores (PR, SC, RS) (www.abpm.org.br acesso em 18 novembro de 2004). A partir do cadastro de associados publicado pela ABPM, chegou-se a um número de 544

REAd – Edição 53 Vol. 12 N° 5 set-out 2006

produtores associados (com nome da empresa produtora, endereço completo, telefone/fax/e-mail da pessoa responsável pelo processo de estabelecimento/manutenção dos relacionamentos duradouros e tipo de vínculo junto a ABPM – associados individuais, associados através de cooperativas e associados através de associações regionais).

6.2 A etapa exploratória-qualitativa

Esta etapa foi desenvolvida buscando-se atingir os seguintes objetivos principais: (a) formulação do problema de pesquisa, objetivos gerais e secundários de maneira clara e mensurável; (b) elaboração das hipóteses a serem testadas na fase quantitativa e; (c) desenvolvimento do modelo teórico a ser testado também na fase quantitativa. Também apresentou 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-chave. A avaliação do conteúdo das informações obtidas nesta fase se deu da seguinte forma: um resumo do projeto desta pesquisa foi submetido para 04 professores doutores familiarizados com os modelos em estudo e 03 gerentes de *trading* das empresas produtoras da maçã. Esse procedimento serviu para checar a importância das informações para a análise do canal de distribuição levantadas até o momento e adaptar os ajustes necessários. Feito isso, foi realizado um pré-teste envolvendo 24 empresas produtoras do estudo. A aplicação do pré-teste aconteceu da seguinte forma: foram enviados e-mails com o questionário validado 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 dos pesquisadores 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, representado 83% de adesão ao pré-teste. Os resultados do pré-teste serviram para confirmar o layout do questionário utilizado, bem como, confirmar a forma de aplicação (via internet).

6.3 A etapa descritiva-quantitativa

Depois de validado e pré-testado o instrumento de mensuração, foi enviado um e-mail para todos os dirigentes das empresas da população do estudo, contendo uma carta de apresentação da pesquisa, demonstrando a importância da participação da mesma. A coleta de

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

dados ocorreu entre 1 e 30 de novembro de 2004, sendo que foi disponibilizado um link no site da ABPM que direcionava os produtores interessados ao questionário da pesquisa. Como forma de se obter confiabilidade nas respostas retornadas, um código de acesso foi fornecido quando do envio da carta de apresentação da pesquisa, evitando desta forma, respostas que não fossem das organizações produtoras cadastradas. Um *follow-up* do e-mail foi feito no dia 20 de novembro para as empresas que ainda não tinham ainda aderido ao estudo.

Com a finalidade de se atingir os objetivos principais desta etapa, o tratamento dos dados foi baseado na técnica desenvolvida por Anderson e Gerbing (1988) - *two step approach* – no qual foi avaliado inicialmente o modelo de mensuração utilizado e, após, o modelo estrutural com variáveis resumidas.

Mais especificamente, foram efetuados: (a) a preparação da base de dados (com a inspeção das estatísticas descritivas univariadas e multivariadas, 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 Cronbach; do estabelecimento das validades convergentes e discriminantes de cada construto através do procedimento de Análise Fatorial Confirmatória – CFA), e; (c) a verificação do modelo estrutural (através da modelagem com uso de equações estruturais e o teste dos efeitos diretos e indiretos do modelo).

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados mensurou um total de 278 relacionamentos duradouros conceituados por 202 empresas produtoras conforme é demonstrado na tabela 1 abaixo, obtendo-se um percentual de adesão de 37,13% das empresas da população.

TABELA 1 – Amostra obtida

Tipo de Assoc	Com produção < 4000 toneladas				Com produção entre 4 e 10 mil toneladas				Com produção > 10000 toneladas			
	Popul Total	Respon-dentes	%	Relac. Mensur	Popul Total	Respon-dentes	%	Relac. Mensur	Popul Total	Respon-dentes	%	Relac. Mensur
Individuais	10	07	70	15	06	06	100	17	12	12	100	46
Associados cooperativas	--	--	--	--	58	31	53.4	31	211	47	22.3	47

Associações regionais	32	00	00	00	116	30	25.8	30	99	69	69.7	92
TOTAL	42	07	16.7	15	180	67	37.2	78	322	128	39.7	185

Fonte: ZANCAN (2005).

Como a coleta de dados foi efetuada na internet, os 278 relacionamentos mensurados formaram um banco dados no servidor que abrigou o questionário da pesquisa, sendo que os dados coletados foram transformados em um arquivo de dados do software SPSS versão 11.0. Esse procedimento gerou agilidade e confiabilidade dos dados coletados, pois o trabalho de digitação foi desnecessário. As regras de validação utilizadas no formulário da pesquisa impediram que fossem geradas respostas inválidas, como por exemplo, aquelas que possuísem valores fora do limite estabelecido de mensuração das escalas utilizadas (01 a 10), ou ainda, aquelas que obtivessem respostas parciais, não podiam ser gravadas.

Apesar de todo esse cuidado, foram gerados 3,6% de valores ausentes para o construto Valores Compartilhados. O motivo de tal fato deu-se pelos respondentes optarem em não responder alguns itens que mensuravam o referido construto (uma vez que existia o campo de não resposta para todos os itens do questionário utilizado). A decisão tomada nesta etapa foi a de eliminar todos os casos que apresentaram esses *missing values* nas análises posteriores (um total de 10 casos dos 278).

Através da inspeção da curtose multivariada, alguns casos precisaram ser desconsiderados por apresentarem valores elevados de curtose multivariada. 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.

Uma vez considerado estes ajustes, a base de dados apresentou resultados aceitáveis de Normalidade (com a aplicação do teste de Komogorov-Smirnov, complementado com as análises dos gráficos “*Normal Q-Q*” e “*Detrended Normal Q-Q*” do SPSS versão 11.0), Multinormalidade (com a extração do coeficiente de Mardia = 382.484 e o Mardia baseado no Kappa = 0,217, ambos obtidos do software EQS versão 6.1), Linearidade (verificada por inspeção de gráficos de dispersão) e Colinearidade (através do coeficiente de correlação de Pearson, com todos os itens com coeficientes < 0.95; HAIR *et al.*, 1998).

Após a preparação da base de dados, foi adotada uma seqüência que sugeriu a utilização de uma análise fatorial de caráter exploratório (EFA), com o objetivo de examinar as dimensões existentes nos construtos envolvidos. A opção pela EFA foi feita para eliminar itens menos relevantes gerados na etapa qualitativa quando da revisão bibliográfica. Em

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

seguida, foi aplicada a cada dimensão uma análise da consistência interna, verificada através do coeficiente Alfa de Cronbach. Este procedimento foi desenvolvido de forma a eliminar itens das escalas que não contribuíssem para a interpretação das dimensões/variáveis mensuradas. O modelo de mensuração testado através da Análise Fatorial Exploratória (EFA) e do coeficiente de confiabilidade, o Alfa de Cronbach, sofreu algumas alterações no que se refere à estrutura das variáveis inicialmente propostas. O quadro 1 apresentado resume os resultados encontrados.

QUADRO 1 – Resumo dos resultados 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)	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)	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)	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)	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: ZANCAN (2005).

Finalmente, foi adotado para a avaliação do modelo de mensuração o procedimento de Análise Fatorial Confirmatória (CFA), para verificar as validades convergente e discriminante entre os construtos do modelo. A primeira verificação feita foi a do grau do ajustamento dos indicadores às dimensões propostas, através de um indicador de Confiabilidade Composta (CONF) proposto por Fonell e Larcker (1982). Neste indicador, valores superiores a 0,70 são considerados satisfatórios. Da mesma forma, os autores sugeriram que a Variância Média Extraída (AVE) em cada Variável Latente seja maior que 50% ou 0,5. Os resultados da CFA demonstraram que alguns indicadores das dimensões propostas estavam comprometendo o desempenho do modelo, pois reportavam índices de CONF e AVE abaixo que os recomendados pela literatura. Como decisão, todos estes indicadores foram desconsiderados. Dessa forma, uma nova CFA foi realizada para determinar a validade das novas estruturas dimensionais dos construtos estudados. Os resultados encontrados são descritos na tabela 2.

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

TABELA 2 – Resumo da CFA

Indicadores/Dimensões Construtos	Satisfação	Confiança	Comprometimento no Relacionamento	Custos com o Término do	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 procedimentos						.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: ZANCAN (2005).

Com esses ajustes, 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 3 aponta estas correlações:

TABELA 3 – Correlações entre as variáveis latentes do modelo

	Satisfação	Confiança	Comprometimento no	Custos com o término do	Valores Compartilhados	Comportamento Unilateral	Propensão ao abandono do	Cooperação
Satisfação								
Confiança	.648*							
Comprometimento no Relacionamento	.685*	.746*						
Custos com o 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*		

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

Cooperação	.498*	.464*	.730*	.422*	.548*	.526*	.684*	
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

Legenda: * Correlação significativa a 0,01

Fonte: ZANCAN (2005).

Após os exames de validade das escalas realizados nas etapas anteriores, discutiu-se 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*) foi realizado através da avaliação da significância com base nos valores correspondentes ao teste *T* para cada um deles, e suas magnitudes e direções, conforme 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).

Para avaliação do desempenho global do modelo, observaram-se os seguintes indicadores de ajustamento ($\chi^2 = 957,5$; 219 gl; $p < 0,001$; $\chi^2 / gl = 4,37$; resíduos padronizados $< 0,210$; NFI = .929; NNFI = .935; CFI = .948; IFI = .942; SRMR = .052; RMSEA = .069). Percebe-se que os índices demonstram 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).

A tabela 4 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 elaboradas, todas foram confirmadas. Isto demonstra a relevância da base teórica levantada para a análise deste canal de distribuição.

TABELA 4 – Coeficientes padronizados (paths) estimados para as relações teóricas propostas no modelo

Relação Estrutural	Coefficiente 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: ZANCAN (2005).

Ainda como forma de complementar as análises das hipóteses efetuadas, foram calculados os efeitos indiretos entre os construtos do modelo proposto. Essa análise permitiu verificar a influência indireta dos antecedentes sobre os construtos que não estão ligados diretamente. Os resultados estão demonstrados na tabela 5 a seguir.

TABELA 5 – Efeitos Indiretos do modelo

Efeitos Indiretos entre os construtos do modelo	Coefficiente Padronizado	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*
Comp Unilateral → Comp no Relac.	-.610	-2.780*
Comp Unilateral → Prop ao abandono do Relac.	.409	6.125*
Comp 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: ZANCAN (2005).

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

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.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento da análise, 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), Smith (1998) e Prado (2004), que estabeleciam uma ligação positiva entre os construtos Satisfação, Confiança e Comprometimento no Relacionamento nas trocas relacionais estabelecidas no Canal de Distribuição da maçã brasileira.

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. Já, o Comprometimento no Relacionamento, manteve sua estrutura teórica multidimensional, mas com somente duas dimensões. A primeira agregou indicadores das dimensões Instrumental/Propensão à Continuidade, Afetiva e Calculativa que refletiam das organizações produtoras, valores individuais do comprometimento em seus relacionamentos. A segunda 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 escore 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; HUNT, 1994; GABARINO; JOHNSON, 1999; ANDERSON; WEITZ, 1992).

Para o construto Satisfação é dado um destaque especial, pois não existe unanimidade na literatura em agregá-lo como parte da Qualidade do Relacionamento ou não. Nesta pesquisa, ele foi incluso e mostrou *paths* 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, $\beta = 0.642$; $p < 0.001$. Conforme verificado, quando o produtor da maçã brasileira está satisfeito com o relacionamento duradouro mantido com seu distribuidor, ele confia e se compromete com o parceiro na relação.

No modelo proposto, todas as relações entre os antecedentes e os construtos componentes da Qualidade do Relacionamento (Custos com o Término do Relacionamento, Valores Compartilhados e Comportamento Unilateral) foram comprovadas, conforme os

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

modelos de Morgan e Hunt (1994) e Fornell (1992). 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 quanto mais 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 neste estudo ($\beta = 0.765$; $p < 0.001$). 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. Agora, quando grandes empresas adotam atitudes oportunistas, procuram justificar tais ações com seus parceiros por meio das “oscilações existentes no mercado”. Apesar desta ser uma prática comum no mercado, 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 (ZANCAN, 2005).

As conseqüências 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, REAd – Edição 53 Vol. 12 Nº 5 set-out 2006

ou três safras) de permanência com o mesmo parceiro no processo de compra e venda da fruta, apesar de esta ser uma cultura sazonal. Nas fase qualitativa da pesquisa, os produtores alegaram que devido às alterações do mercado, às vezes é mais interessante vender no mercado interno, e em outras, no mercado externo. Não existe uma posição consolidada 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 acabem 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 especificado 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 comprovada aqui também ($\beta = - 0.242$; $p < 0.001$). Mesmo os empresários produtores priorizando relações de curto prazo, se não estão satisfeitos com os relacionamentos mantidos, a probabilidade de abandonar 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

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

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 representam grande importância para o reatamento da relação quando da próxima colheita.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

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 identificar a relação do construto Qualidade do Relacionamento (QR) com seus antecedentes e conseqüências nas trocas relacionais entre os produtores e as empresas distribuidoras da maçã brasileira. Para tanto, utilizou-se da teoria do Marketing de Relacionamento e da Satisfação para a identificação de tais relações dentro deste canal de distribuição (FORNELL, 1992; WILSON; VLOSKI, 1997; MORGAN; HUNT, 1994).

A contribuição desta pesquisa para a teoria do Marketing de Relacionamento B2B nacional ganha relevância ao utilizar como fundamentação teórica estudos consagrados na literatura internacional. 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 do crescimento de uma teoria que considera as especificidades de nosso ambiente empresarial. Sendo assim, esta pesquisa constitui-se como um elo para futuros estudos que analisem os relacionamentos duradouros existentes em outros canais de distribuição.

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 o aumento da visão de longo prazo dos dirigentes das empresas produtoras da maçã brasileira. A idéia de operar no mercado de maneira oportunista, de acordo com a sazonalidade, não é aconselhável por dois motivos: primeiro, por não se poder contar com um

leque de distribuidores alternativos de maneira segura e; segundo, de não embutir Qualidade no Relacionamento o suficiente, uma vez que com uma flutuação do dólar, a relação corre o risco de desaparecer.

Uma outra implicação 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 atuarem a muito tempo dessa maneira. Os produtores precisam ver os outros produtores como parceiros e não adversários. Dessa forma, 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 europeu. Agregando valor a maçã sem deixar de vendê-la *in natura*.

Agora, no que se refere ao peso das ligações estabelecidas entre os construtos envolvidos no modelo proposto, atenção especial deve ser dado ao construto Custos com o Término do Relacionamento. Ficou comprovado que a condição de se estabelecer uma parceria duradoura com base no investimento realizado para atender interesses do parceiro distribuidor deve ser analisada de forma cautelosa pelas empresas produtoras. Muitas vezes, atender grandes distribuidores não significa, estritamente, aumento de lucratividade para o produtor. Ao contrário, na maioria dos casos, acarreta em um aumento da dependência da empresa produtora na relação. O que não pode ser considerado como uma vantagem competitiva nos dias atuais. Sugere-se aqui, o estabelecimento de alianças estratégicas entre os produtores que pretendam atender distribuidores de grande porte, como forma de otimizar custos e riscos envolvidos na operação.

Finalizando, evidenciam-se também as formas de cooperação utilizadas pelos parceiros baseadas nas ligações entre os construtos do modelo proposto. A questão de que em um relacionamento duradouro, a Confiança ter um peso menor que o Comprometimento no Relacionamento, ou mesmo indiretamente, com os Custos com o Término do Relacionamento, no que se refere ao estabelecimento de ações que tratem dos aspectos funcionais da relação, demonstra que a máxima, na guerra do amor e dos negócios tudo vale, confirma-se entre os parceiros deste canal. Confiar na relação é preciso, mas o quanto confiar fica fortemente condicionado com o investimento (normalmente financeiro) realizado na parceria.

10 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

A percepção de apenas uma pessoa (executivo responsável no estabelecimento/manutenção dos relacionamentos) pode incorrer como uma limitação desta 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).

Como uma outra sugestão de pesquisa futura, a re replicação 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.

Sabe-se também da existência da racionalidade limitada desta pesquisa, onde deve ficar clara a consciência destes autores, de que tanto na literatura de Marketing de Relacionamento e da Satisfação, quanto no universo científico, possam 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.

REFERÊNCIAS

ABPM. **Associação Brasileira dos Produtores de Maçã: estatísticas da safra 04/05**. Disponível em: <www.abpm.org.br> Acesso em 18 de novembro de 2005.

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

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

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

ANDERSON, E.; WEITZ, B. **Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads**. Marketing Science, v. 8, n. 4, 1989: 310-324.

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

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

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

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

COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.J.; MUNRO, H.J. **Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme**. Journal of Marketing Management, v. 13, 1997: 501-522.

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

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

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

FORD, D. **Understanding Business Marketing**. Nova York: Dryden, 1997.

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

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

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. **The different roles of Satisfaction, trust, and commitment in customer relationships**. Journal of Marketing, v. 63, 1999: 70-87.

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, 1998: 322-337.

UMA ANÁLISE DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (QR) NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA MAÇÃ BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE PRODUTORES

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N.. **A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship**. *Journal of Marketing Research*, v. 36, 1999: 223-238.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.

HAIR, J. ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**. 5. Ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

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*, 1997: 737-764.

JOHN, G.; REVE, T. **The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships** in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, v. 19, 1982: 517-524.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. *Journal of Marketing*, v. 58, 1994: 20-38.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: A behavioral approach**. McGraw-Hill, 1997.

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, 1985: 41-50.

PARVATIYAR A.; SHETH, J. 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.

PRADO, P.H.M. **Avaliação do Relacionamento sob a ótica do cliente: Um estudo em bancos de varejo**. Tese de doutorado: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SMITH, J. B. **Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality**. *Psychology and Marketing*, v. 15, n. 1, 1998: 3-21.

WILSON, E.; VLOSKY, R. **Partnering Relationship Activities: bulding theory from case study research**. *Journal of Business Research*, v. 39, 1997: 59-70.

ZANCAN, C. **Antecedentes e Conseqüências da Qualidade do Relacionamento: Um estudo no canal de distribuição da maçã brasileira**. Dissertação de mestrado: UFPR, Curitiba, 2005.