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

FLAVIO RUHNKE VALÉRIO

Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos
agrícolas

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2015

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

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

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

FLAVIO RUHNKE VALÉRIO

Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas

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

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS
FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO
2015

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

FICHA CATALOGRÁFICA

Valério, Flavio Ruhnke.

Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas / Flavio Ruhnke Valério; orientador Marcos Fava Neves. – Ribeirão Preto, 2015.

153 f. : il.

Dissertação (Mestrado)--Universidade de São Paulo, 2015.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Marketing Estratégico. 3. Canais de Distribuição. 4. Defensivos Agrícolas. 5. CRM

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: VALÉRIO, Flávio Ruhnke

Título: Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão original.

Área de Concentração: Administração de Organizações.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

Instituição: _____ Assinatura: _____

Aos meus pais, Antônio Hugo Valério Júnior e Ana Claudia Ruhnke Valério,
por todo amor e carinho, pela atenção,
pelos sacrifícios e dedicação aos filhos,
por serem exemplos a serem seguidos
e pelos aprendizados.

Pessoas com as quais aprendi
valores importantíssimos e a me dedicar e trabalhar
por minhas vontades de maneira integra
À minha irmã Paula Ruhnke Valério,
pela grande amizade e amor
e à Isabela Ruhnke Valério Santos, pela alegria e amor.

Dedico a vocês com todo amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo aquilo que possuo e pelo que sou capaz de realizar.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Fava Neves, por todas as oportunidades que me proporcionou durante esses anos, pela orientação no desenvolvimento desse trabalho e confiança em minhas capacidades.

Ao Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro, por todo auxílio e contribuições ao trabalho, por aceitar participar de minha banca de qualificação e também pelo companheirismo e amizade.

Ao Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, por aceitar o convite a participar da banca e pelas excelentes sugestões e contribuições ao trabalho.

Ao Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni, pela participação na banca de defesa e por auxiliar no crescimento de qualidade desse trabalho e artigos provenientes.

Ao CNPq, pelo financiamento de parte desse estudo.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto por mais de seis anos de muito conhecimento, aos seus funcionários pela presteza e a população de São Paulo pela oportunidade de contar com um ensino de excelência gratuito.

Aos especialistas que deram contribuições valorosas para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa.

A todas as revendas que contribuíram para o desenvolvimento desse estudo e aos amigos que indicaram contatos.

A Mariana Perrone Louzada, Isabella Bolsonaro Ferreira Lima e Frederico Coletto Silva, pelo auxílio na aplicação dos questionários.

A toda equipe da Markestrat e, em especial a José Carlos de Lima Júnior, Matheus Alberto Cònsoli, Matheus Kfoury Marino e Roberto Fava Scare, por toda a orientação referente ao trabalho.

A todos os sócios da Markestrat, em especial a Frederico Fonseca Lopes, Mairun Junqueira Alves Pinto e Rodrigo Alvim Afonso pelas oportunidades dadas em projetos e por tantos aprendizados obtidos.

Ao amigo e colega Jonny Mateus Rodrigues, também pelas grandes contribuições ao trabalho e por sanar minhas dúvidas prontamente.

A Marcela Pizzi Prevatto, por todo o carinho dedicado tanto nos bons quanto nos maus momentos de desenvolvimento desse trabalho.

A toda minha família pelo amor e companheirismo, principalmente a meus avós Luiz Antônio Ruhnke (*in memoriam*), Wilma Domingues Ruhnke, Antônio Hugo Valério (*in memoriam*) e Maria Aparecida Passarella Valério (*in memoriam*), minha tia Maria Aparecida Valério, meus primos Bruno Valério Feltrin e Graziela Valério Feltrin e Cunhado André Santos.

Aos amigos incríveis da Repreguiça: Cairê, Eduardo, Enrico, Gabriel, Matheus, Ricardo e Thiago, por participarem de mais uma etapa de minha vida com momentos de alegria.

Aos amigos que em algum momento passaram pela Markestrat: Agda, Beatriz, Bruno, Claudia, Fernanda, Gabriel, Gabriela, Hugo, Idalina, José Guilherme, Leonardo, Luiz, Mariela, Marina, Renan e Tássia, por todo o conhecimento e por me fazerem querer ir trabalhar ainda mais todos os dias.

Aos sócios da Refferência Eduardo Simprini, Fernando Berber Valim, Rafael Bordonal Kalaki e Victor Sawasaki Moreli. É ótimo fazer negócios com vocês.

Ao incrível grupo de Minneapolis, pelos aprendizados e momentos de descontração.

Aos colegas e amigos de pós-graduação Gabriela, Jorge, Leonardo e Renato, por partilharem de meus desesperos e por cafés muito divertidos.

Aos amigos do futebol, por me fazerem parecer um bom jogador e pela amizade.

Aos amigos de Piracicaba-SP, por grandes momentos que lembrarei para sempre.

A todas as outras pessoas que participaram de minha carreira e minha vida e me fizeram ser quem eu sou hoje.

Toda minha gratidão e sinceros agradecimentos a todos vocês.

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.”

AYRTON SENNA

RESUMO

VALERIO, F. R. Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas. 2015 153 p.. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

O marketing relacional tem se apresentado como uma alternativa muito promissora para empresas de diversos setores, pois desenvolve chances maiores de fidelização de clientes e promove a competitividade das organizações envolvidas. Apesar dessas vantagens, a maioria dos estudos encontrados sobre o tema, principalmente no setor do agronegócio e para mercados B2B, não se aprofundou na parte operacional de um relacionamento: as práticas e atividades. Com o intuito de explorar essa lacuna na literatura, o trabalho teve como objetivo identificar as práticas mais utilizadas pelos fornecedores e mais valorizadas pelos distribuidores de defensivos agrícolas em seus relacionamentos. Foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionários com canais de distribuição de defensivos agrícolas. Esses questionários continham diversas práticas de relacionamento identificadas na literatura, variáveis de satisfação e caracterização das vendas. As práticas mais utilizadas e mais bem avaliadas são provenientes dos fatores comunicação, especificação dos papéis e motivação dos funcionários; por outro lado, as que apresentaram baixas taxas de utilização e de valorização foram a de laços, monitoramento e planejamento. A satisfação com os relacionamentos na amostra é afetada positivamente pelos fatores alinhamento, comunicação, especificação dos papéis e monitoramento. Também foram encontradas outras correlações com a satisfação e o tempo de duração do relacionamento. Concluiu-se que os relacionamentos nesse setor ainda são muito focados e concentrados nas vendas, mediante práticas e programas que estimulam resultados de vendas para os agricultores. Basicamente, dois grupos de práticas foram identificados: um em que as práticas são bastante usadas e valorizadas e, trazem satisfação; e as que não são tão usadas e valorizadas, porém aumentam o grau de fidelidade dos distribuidores e são fontes de poder e controle do fabricante.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Marketing Estratégico. Canais de Distribuição. Defensivos Agrícolas. CRM.

ABSTRACT

VALERIO, F. R. Relationship marketing practices between agrichemical's producers and distributors. 2015 153 p.. Dissertation (Masters in Business Administration). School of Economics, Business Administration and Accounting, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

Relational marketing has emerged as a very interesting alternative for companies from various industries because as it is more likely to develop customer loyalty and promote the competitiveness of the organizations involved. Nevertheless, most studies found on the subject, particularly in agribusiness and the B2B markets have not deepened on the operationalization of relationships: activities and practices. In order to exploit this gap in the literature, the study aimed to identify practices most used by suppliers and more valued by distributors of agrichemicals in their relationships. A quantitative survey was conducted through questionnaires with distribution channels for crop protection. These questionnaires contained several relationship practices identified in the literature, satisfaction variables and characterization of dealers. The most used and best evaluated practices were from the factors communication, role specifications and motivation of employees, on the other hand the ones with low utilization rates and poorest evaluations were the bonds, monitoring and planning. Satisfaction with relationships in the sample is positively affected by the factors alignment, communication, role specification and monitoring. Other correlations with the satisfaction and the time duration of the relationship were also found. It was concluded that relationships in this sector are still very focused and concentrated on sales, through practices and programs that stimulate sales results for farmers. Basically, two groups of practices were identified: one in which the practices are quite used and valued, and bring satisfaction; and those who are not as used and valued, but increases the degree of loyalty of distributors and are sources of power and control to the manufacturers.

Keywords: Relationship Marketing. Strategic Marketing. Distribution Channels. Agrichemicals. CRM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxos dos canais de distribuição	22
Figura 2 - Conflitos em canais de marketing	28
Figura 3 - Zonas de conflito	29
Figura 4 - Axiomas do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento	39
Figura 5 - Modelo Conceitual para Estratégia de CRM.....	42
Figura 6 - Modelo 4 Estágios para Marketing de Relacionamento	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Continuum da Estratégia de Marketing	37
Quadro 2 - Diferenças Básicas entre Marketing Transacional e de Relacionamento	38
Quadro 3 - Reações e expectativas de clientes de diferentes tipos.....	39
Quadro 4- Benefícios do marketing de relacionamento para a empresa	45
Quadro 5 - Formas dos Programas de Marketing de Relacionamento	50
Quadro 6 - Abordagem das práticas por tipo de programa	55
Quadro 7 - Práticas relacionadas aos programas de relacionamento	56
Quadro 8 - Práticas relacionadas à especificação dos papéis	57
Quadro 9 - Práticas relacionadas à comunicação	60
Quadro 10 - Práticas relacionadas aos laços	61
Quadro 11 - Práticas relacionadas ao planejamento estratégico	63
Quadro 12- Práticas relacionadas ao alinhamento	64
Quadro 13 - Práticas relacionadas aos funcionários.....	66
Quadro 14 - Práticas relacionadas ao processo de monitoramento	67
Quadro 15- Resumo da pesquisa.....	78
Quadro 16 - Objetivos e formas de coleta de dados.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Localização das Revendas.....	80
Tabela 2 - Idade das Revendas	81
Tabela 3 - Tempo que trabalha com principal fornecedor	82
Tabela 4 - Número de fornecedores	82
Tabela 5 - Número de funcionários.....	82
Tabela 6 - Faturamento com defensivos em 2014.....	83
Tabela 7 - Porcentagem do faturamento referente ao principal fornecedor	83
Tabela 8 - Fornecedores de defensivos agrícolas	84
Tabela 9 - Frequência das práticas de marketing de relacionamento	87
Tabela 10 - Regressão envolvendo variáveis de comunicação e satisfação	90
Tabela 11 - Teste de Mann-Whitney	92
Tabela 12 - Diferenças de valorização em práticas de programas	96
Tabela 13 - Valorização das práticas pelas revendas que as possuem	98
Tabela 14 - Diferenças de valorização em práticas de alinhamento	99
Tabela 15 - Diferenças de valorização em práticas de laços	101
Tabela 16 - Diferenças de valorização em práticas de planejamento.....	103
Tabela 17 - Comunalidades - satisfação.....	104
Tabela 18 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade - satisfação	104
Tabela 19 – Variância total explicada - satisfação	105
Tabela 20 - Fatores e componentes	105
Tabela 21 - Correlação dos fatores.....	106
Tabela 22 - Regressão entre fatores das práticas e o fator de satisfação	107
Tabela 23 - Correlação entre tempo e número de práticas do relacionamento.....	115

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Pergunta de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	20
2.1.1. Conceitos básicos	20
2.1.2. Fluxos	22
2.1.3. Estratégias	24
2.1.4. Gestão e Estrutura	25
2.2. Marketing de Relacionamento	34
2.2.1. Evolução	34
2.2.2. Definição	35
2.2.3. Transacional x relacional	37
2.2.4. Implantação e Gerenciamento	40
2.2.5. Benefícios	43
2.2.6. Práticas de Marketing de Relacionamento	46
2.2.7. Satisfação no Relacionamento	67
3. CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES	69
3.1. Tamanho das organizações	69
3.2. Vendas	70
3.3. Duração do relacionamento	70
4. MÉTODO DE PESQUISA	72
4.1. Etapas da Pesquisa	72
4.2. Modelo de Pesquisa	72
4.3. Método e Instrumento	73
4.3.1. Entrevistas semiestruturadas	73
4.3.2. Levantamento de campo - questionários	74
4.4. Plano Amostral	76
4.5. Análise dos Resultados	77
5. RESULTADOS	80
5.1. Caracterização da Amostra	80

5.2. Práticas de marketing de relacionamento utilizadas	85
5.2.1. Programas	88
5.2.2. Alinhamento.....	88
5.2.3. Comunicação.....	90
5.2.4. Motivação dos funcionários.....	91
5.2.5. Laços.....	92
5.2.6. Monitoramento	93
5.2.7. Planejamento	93
5.2.8. Especificação dos papéis	94
5.3. Valorização das práticas de marketing de relacionamento	95
5.3.1. Programas	95
5.3.2. Alinhamento.....	97
5.3.3. Comunicação.....	100
5.3.4. Motivação dos funcionários.....	100
5.3.5. Laços.....	101
5.3.6. Monitoramento	102
5.3.7. Planejamento	102
5.3.8. Especificação dos papéis	103
5.4. Análise fatorial	104
5.5. Satisfação	106
5.6. Tempo de relacionamento	112
5.7. Teste de hipóteses	113
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	116
6.1. Principais considerações	116
6.2. Contribuições da pesquisa	118
6.3. Limitações e estudos futuros	119
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
Apêndice A – Carta convite para pesquisa - entrevistas com especialistas.....	138
Apêndice B – Roteiro entrevistas com especialistas	139
Apêndice C – Questionário para distribuidores de defensivos	142
Apêndice D – Testes das análises fatoriais	147

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro é um dos setores que mais contribui para a economia do Brasil. Tal fato fica evidente, quando analisados alguns indicadores econômicos importantes, como a representatividade do setor no PIB do País, que em 2013 foi de mais de 22%. Considerando apenas o setor do agronegócio, o PIB está assim segmentado: 11,71% de insumos agrícolas; 29,04% agropecuária; a indústria representa 28,09%; e a distribuição, 31,17% (CEPEA, 2015).

Outro ponto de destaque são as contribuições do agronegócio para a balança comercial: no ano de 2014, se consideradas apenas as exportações e importações de produtos relacionados ao setor, o saldo positivo foi de mais de 80 bilhões de dólares (SECEX, 2015).

Alguns produtos brasileiros destacam-se no *ranking* internacional de exportações: é o caso da soja, carne bovina, café e açúcar, que ocuparam os primeiros lugares do *ranking* em volume exportado durante o ano de 2014 (USDA, 2015).

Durante um longo período, o avanço da produção agrícola e pecuária aconteceu devido à disponibilidade de terras no mundo. Porém, com o aparecimento de pressões ambientais e o crescimento da demanda global de alimentos, os esforços se concentraram no aumento da produtividade, por meio de tecnologias como irrigação, uso de defensivos, melhoramento de sementes e mecanização (SILVA; COSTA, 2012).

O resultado da introdução e aperfeiçoamento dessas tecnologias fez com que, em um período de 20 anos, a produtividade brasileira crescesse mais de 74%, considerando o avanço de produtividade de grãos no Brasil entre as safras 1993/1994 e 2013/2014 (CONAB, 2015).

Os insumos agrícolas vêm tendo crescimento de sua significância no agronegócio desde 1994, quando sua representatividade no PIB agrícola era de apenas 7,92% e, em 2013, foi de 10,04%, o que evidencia sua importância (CEPEA, 2015). Ademais, destacam-se também as vendas desse mercado que aumentaram em receita 14% e 12% em volume, se comparados os anos de 2011 e 2012 (FREITAS, 2013). De acordo com a Associação dos distribuidores de insumos agropecuários (ANDAV), a tendência de crescimento das vendas agropecuárias irá se manter; a Associação prevê um incremento de 6% a 9% de faturamento na safra 2014/2015 (CAETANO, 2014).

Os fabricantes de insumos agrícolas comercializam seus produtos de modo direto para grandes fazendeiros e de modo indireto por revendas agrícolas, que adquirem sementes, fertilizantes e defensivos (em alguns casos máquinas, implementos e outros) dos fornecedores e os vendem para os produtores rurais (MARINO; NEVES, 2008).

Os varejistas de insumos agrícolas têm a possibilidade de escolher e firmar contratos de fornecimento com um ou mais fornecedores de defensivos e, com estes vendedores de insumos, trabalham e desenvolvem estratégias para atingir o consumidor final de seus produtos.

Ao mesmo tempo, as revendas agrícolas que comercializam grande parte desses insumos estão tendo que repensar seus conceitos de modelo de negócios. Para Consoli, Castro e Prado (2013), os competidores no mercado apresentam-se com pouca ou nenhuma diferenciação, portanto, a agregação de serviços a sua oferta de valor não somente evita a perda de margens, como também atrai e retém clientes e desenvolve o posicionamento de mercado da empresa.

Os serviços de apoio ofertados pelas revendas são vários, como mostram Consoli, Prado e Marino (2011, p. 27): “agricultura de precisão, vendas consultivas, atividades de pós-venda, produtos aplicados, coleta e avaliação e processamento de informações de clientes, apoio à gestão de fazenda e financeira, entre outros”.

Para Grönroos (2004b), os consumidores buscam, uma oferta de serviço holística, ou seja, mesmo em mercados de bens de consumo, serviços como entrega, manutenção e consultoria devem ser bem planejados para atender as demandas dos clientes.

No mercado de distribuição de insumos agrícolas, os fornecedores estão percebendo a importância e agregação de valor que os serviços dos distribuidores trazem para seus produtos e serviços (CONSOLI; PRADO; MARINO, 2011). Esses serviços, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), têm como característica fundamental um envolvimento maior entre produtor e consumidor, consequentemente, quando se trata de serviços o marketing de relacionamento, seja no B2B como no B2C, deve ser priorizado em relação ao marketing transacional.

O aumento dos serviços, bem como os avanços tecnológicos velozes, a adoção de programas de qualidade total, as mudanças organizacionais que causaram descentralização das decisões e a preocupação com a retenção dos consumidores devido

ao aumento da intensidade da competição, fizeram com que os compradores se tornassem mais exigentes no que se refere à ligação que possuem com a empresa fornecedora (SHET; PARVATIYAR, 1995). Por esses motivos, fabricantes de defensivos estão se engajando e desenvolvendo estratégias de relacionamento com seus distribuidores e os estão preparando e capacitando para que os negócios se desenvolvam conjuntamente (CONSOLI; PRADO; MARINO, 2011).

A implementação dessas estratégias de marketing de relacionamento envolve a utilização de práticas e atividades de marketing que promovem respostas favoráveis da empresa compradora, respostas que podem ter implicações positivas, tanto financeiras, quanto subjetivas (PALMATIER *et al.*, 2007; BARRETO, 2007). Neste cenário, por conseguinte, é importante entender como funciona o marketing de relacionamento e quais as práticas utilizadas nesse relacionamento entre distribuidores de insumos agrícolas e a empresa fabricante.

1.1 Pergunta de Pesquisa

A pergunta de pesquisa deste trabalho é: “Quais são as práticas e atividades de marketing de relacionamento utilizadas pelos fornecedores de defensivos agrícolas na implementação das estratégias de relacionamento com seus distribuidores?”

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar quais as práticas de marketing de relacionamento que estão sendo executadas pelos fornecedores de defensivos agrícolas, visando identificar quais práticas devem ser mantidas e aperfeiçoadas, e quais devem ser implantadas ou descartadas.

Os objetivos específicos são:

- Analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelos fornecedores de defensivos agrícolas com relação a seus distribuidores;
- Identificar as práticas mais utilizadas pelos fornecedores e mais valorizadas pelos distribuidores em um relacionamento;
- Comparar se as ações de marketing de relacionamento variam de acordo com fatores como tamanho e região em que atuam os distribuidores;
- Propor estratégias e ações para o desenvolvimento de programas de relacionamento para empresas fabricantes de defensivos agrícolas.

1.3 Justificativa

No contexto atual, o *mix* de marketing mostrou-se simplista demais e não aborda a gestão de inúmeros contatos e relacionamentos que o cliente possui com a empresa nos períodos que antecedem e sucedem a compra (GRÖNROOS, 1990). Pela importância que esses relacionamentos começaram a receber na gestão de marketing, os agentes responsáveis pelo marketing na empresa não se limitaram apenas ao departamento de marketing, mas expandiram suas ações à empresa como um todo, incluindo qualquer funcionário que direta ou indiretamente participe da interação com os clientes (GUMMESSON, 1987).

Outra preocupação é a de que o cliente deve ser o centro de tudo, e a principal motivação da empresa é compreender e responder às necessidades de seus clientes de maneira eficiente (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Nesse contexto, cada vez mais empresas estão percebendo que o valor de fidelizar seus clientes pode ser maior do que desenvolver muitas transações com foco apenas no ganho financeiro e de curto prazo, e com este intuito, estão trabalhando com o marketing de relacionamento. Portanto, é importante analisar como ocorre a dinâmica de implantação de tais programas e identificar quais as percepções dos clientes sobre as estratégias e ações de relacionamento.

O trabalho contribui tanto para a aplicação prática nas organizações quanto para teoria, porque, como contribuição, avança no entendimento das práticas de marketing de relacionamento e contribui para a identificação de práticas valorizadas pelos distribuidores em seus relacionamentos.

Os resultados podem ser utilizados na implementação de programas e práticas relacionadas ao marketing de relacionamento por empresas de insumo com seus distribuidores, identificando-se, dentre as práticas já utilizadas, quais devem ser mantidas e quais podem ter os investimentos diminuídos ou mesmo serem descartadas; e, dentre as não utilizadas ainda pelo fornecedor, quais seus canais de distribuição apreciariam se fossem adotadas e/ou criadas.

Apesar da massiva utilização do termo marketing de relacionamento nas pesquisas recentes, Watkins e Hill (2009) mostram que poucos são os estudos que focam no ambiente B2B e que estudos futuros poderiam aprofundar-se no tema. É o caso do

presente estudo, que foi desenvolvido no contexto organizacional entre fornecedor e revendedor de defensivos agrícolas.

Cabe ressaltar que a importância do marketing de relacionamento varia em diferentes setores (SWEENEY; SOUTAR; McCOLL-KENNEDY, 2011) e, neste presente estudo, optou-se por abordar um setor em que, além da relevância econômica a que tem para a economia brasileira, apresenta poucos estudos sobre a temática.

Outro ponto apontado por Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) é que o marketing de relacionamento pode ser aplicado na interação entre diversos agentes, como nos casos de fornecedor e comprador, fornecedor e seus clientes finais, e fornecedor e seus canais de distribuição. Foram identificados diversos estudos que abordam os dois primeiros tópicos, no entanto, uma menor quantidade foca seus resultados e conclusões para a dinâmica de distribuição como fazem Nevin (1995) e Weitz e Jap (1995).

No agronegócio, a temática do marketing de relacionamento não obteve ainda tanta atenção quanto outros setores, sendo poucos os trabalhos encontrados na área como os de Ng (2012) que identificou fatores críticos de sucesso nos relacionamentos; Rocha, Toledo e Almeida (2011), que estudaram o marketing de relacionamento entre fornecedor de insumos e grandes agricultores diretamente; e ainda os de Rocha, Toledo e Almeida (2008), que também focaram o trabalho na relação indústria-agricultor, todavia, compreendendo a percepção do produtor sobre os programas de fidelidade desenvolvidos pelo fornecedor de defensivos.

Aparentemente, outra lacuna na literatura envolve a operacionalização e as práticas utilizadas no marketing de relacionamento, que são exploradas em poucos trabalhos como Coviello, Brodie e Munro (1997); Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006); Brodie *et al.* (1997); e Sweeney, Soutar e McColl-Kennedy (2011). Mesmo nesses estudos, as práticas são trabalhadas de forma agrupada, dispostas em grupos de atividades com o intuito de estudar de qual tipo de marketing de relacionamento as organizações mais utilizam.

No artigo de Frazier (1999) são apresentadas algumas lacunas e propostos direcionamentos sobre pesquisas futuras na gestão de canais de distribuição. Dois desses direcionamentos também serão abordados no trabalho:

- Monitoramento dos membros dos canais de distribuição - o entendimento das práticas utilizadas pelos fornecedores em relação ao relacionamento com os varejistas contribuirá para o monitoramento desses agentes e da parceria de negócio;
- Fronteiras do marketing de relacionamento - contribuem auxiliando o entendimento dos motivos pelos quais um relacionamento de marketing é criado e mantido.

Adicionalmente, na parte prática há contribuições para que empresas do setor tenham conhecimento maior sobre o que já é desenvolvido e o que é valorizado em programas de relacionamento e para que possam analisar com maior embasamento as decisões de investimento no relacionamento e nas escolhas de incentivos para com seus distribuidores.

O entendimento das práticas de marketing de relacionamento nos canais de marketing também poderá evidenciar se as estratégias traçadas pelos fabricantes na relação com seus canais estão sendo alcançadas e se esses relacionamentos têm foco no longo prazo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

2.1.1. Conceitos básicos

Os canais de distribuição surgiram para atender às necessidades dos fabricantes. Seu desenvolvimento e expansão caracterizaram-se, principalmente, a partir da revolução industrial, quando o mercado de massa deveria ser atendido e o foco do marketing era a distribuição da produção (COBRA, 1997).

As razões principais para seu desenvolvimento e utilização são:

- Especialização e divisão do trabalho – baseado nas ideias de Adam Smith de 1776, haverá uma eficiência maior quando uma tarefa complexa é dividida em partes menores e mais simples e são alocadas para agentes especializados em sua realização (ROSENBLOOM, 2011);
- Contatos – com um número grande de consumidores no mercado atual, não seria possível para as organizações venderem seus produtos diretamente a esse público, porque os custos inviabilizariam o número de contatos necessários para atender individualmente a esses clientes. Os distribuidores são uma forma de diminuir o número de contatos e transações e atingir um número maior de clientes com um custo reduzido (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996);
- Rotinas de transações – com o intermédio de canais de marketing, as transações tornam-se rotineiras entre as partes e, com tais rotinas, ocorre uma redução de custos e o aumento da eficiência no processo (COUGHLAN *et al.*, 2002);
- Facilidade de busca – de acordo com Coughlan *et al.* (2002), a incerteza está presente durante o processo de busca por produtos pelos consumidores e para os vendedores, por não saberem como atingir seu público alvo. Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) afirmam que os canais de marketing podem ser redutores dessa incerteza, pois seu contato com clientes permite entender melhor as reais necessidades deles e passá-las ao fornecedor por meio do desenvolvimento de parcerias e relacionamentos com os produtores e compradores;

- Ajustes entre oferta e demanda – os intermediários, com o fracionamento de lotes, armazenamento e montagem de sortimentos, ajustam às discrepâncias entre os itens produzidos por um fabricante e o que é demandado pelos consumidores (BERMAN, 1996).

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) definem o termo de canais de distribuição como sendo um conjunto de organizações interdependentes que disponibiliza um serviço ou produto com o objetivo de tornar o seu consumo acessível. Os canais de distribuição também podem ser definidos como “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de bens e serviços” (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, p.11).

Os canais de marketing, ou de distribuição, podem ser conceituados, ainda, como uma organização de contato externa que faz a gestão da operação para atingir seus objetivos de distribuição. Portanto, os canais são empresas distintas e separadas da organização fabricante, são responsáveis pelo contato e negociação envolvendo o fornecedor e o consumidor, são responsáveis pela gestão desse processo de entrega, e fazem parte de objetivos de distribuição da empresa fornecedora (ROSENBLOOM, 2011).

Esse conjunto de organizações interdependentes que formam os canais pode ser o fabricante, usuários finais, ou os chamados intermediários, que desempenham alguma função específica na disponibilização de produtos e serviços (COUGHLAN, 2002).

Muller-Hagedorn (1995) adicionam os facilitadores ao conjunto de organizações participantes dos canais. Eles se diferenciam dos intermediários por não terem direito de propriedade sobre os produtos em nenhum momento do processo, por exemplo, bancos, empresas de transporte e segurados.

Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) as empresas intermediárias podem até ser eliminadas tornando o canal mais enxuto; todavia, as funções e objetivos que esses agentes desempenhavam não podem ser eliminados. Estas devem ser transferidas para outros membros.

2.1.2. Fluxos

Os canais de marketing não têm como único objetivo ou função entregar o produto ou serviço com preço, quantidade e qualidade que os clientes esperam. Os canais também podem estimular a demanda pela promoção do produto ou serviço e por conta dessa possibilidade, devem ser vistos como um conjunto de organizações que busca gerar valor para usuários finais através de utilidades de tempo, posse, forma e local (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996)

Consoli (2005, p. 43) afirma que:

para satisfazer as necessidades dos usuários finais atendidos pelo canal, os membros de canal realizam diversas funções, a fim de melhorar o nível de serviços prestado a seus clientes. No entanto, para que o nível de serviços do canal seja alcançado, é necessário que os membros de canal envolvidos desempenhem fluxos de canal.

Um fluxo de canal é a realização de uma sequência de atividades ou funções que pode ser desempenhada pelos agentes envolvidos na estrutura do canal de distribuição (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

A figura 1 apresenta nove fluxos que estão presentes nos sistemas de distribuição:

Figura 1 - Fluxos dos canais de distribuição
Fonte: Stern, El-Ansary e Coughlan, (1996) e Castro (2008, p. 15)

Os primeiros três fluxos, posse física, propriedade e promoção, fluem dos fabricantes em direção aos consumidores; os fluxos de negociação, financiamento, riscos e

informações acontecem nos dois sentidos; e os fluxos de pedidos e pagamentos partem do sentido do consumidor para os fabricantes.

- Produto ou posse física - envolve a posse e transporte do bem físico (ROSENBLOOM, 2011);
- Propriedade – é o fluxo de direito de propriedade do produto (NEVES, 1999);
- Promoção – esse fluxo diz respeito às comunicações na forma de propaganda, venda pessoa, promoção e publicidade (ROSENBLOOM, 2011);
- Negociação – compreende a inter-relação entre compra e venda e o processo de definições do acordo entre as partes (ROSENBLOOM, 2011);
- Financiamento – está relacionado à manutenção de estoques e é uma maneira de promover as vendas (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997);
- Riscos – os fluxos de produtos e serviços envolvem riscos como obsolescência, perdas e falhas (COUGHLAN *et al.*, 2002);
- Informações – fluem pelos dois sentidos e estão relacionadas à troca de informações entre os participantes do canal tanto sobre os produtos e serviços, quanto sobre o que os clientes desejam e como se comportam (ROSENBLOOM, 2011);
- Pedidos – os participantes do canal efetuam pedidos que representam a confirmação da intenção de compra de um cliente para com seu fornecedor (CONSOLI, 2005);
- Pagamentos – diz respeito aos fluxos financeiros no sistema;
- Serviços – caracteriza-se pelo número de serviços que são oferecidos e também pelo número de clientes atingidos por esses serviços (HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002).

A gestão dos canais de distribuição também envolve a avaliação dos membros, de seu papel desempenhado e dos fluxos. Consoli e Neves (2007) apresentam e comparam alguns modelos para a avaliação de canais e utilizam uma ferramenta para analisar em qual fluxo e/ou em quais agentes estão gerando valor no processo, sendo interessante para a distribuição dos lucros entre os participantes.

Para Rosenbloom (2013), mesmo com diversos aspectos do ambiente externo tendo mudado como a globalização e o surgimento de novas tecnologias, as funções e as organizações envolvidas nos canais de marketing são um ponto de partida para o

desenvolvimento do planejamento e implementação dos canais de distribuição de produtos ou serviços.

2.1.3. Estratégias

No *mix* de marketing, a estratégia em canais, que se relaciona diretamente à variável de distribuição, também conhecida como praça tem como intuito fortalecer e gerir os canais de distribuição da empresa, de forma que todas as outras três variáveis possam ser desenvolvidas e trabalhadas para atender os anseios do mercado que a organização deseja atingir (ROSENBLOOM, 2011).

Os canais de distribuição têm importante papel em algumas indústrias, já que permitem que o consumidor tenha acesso aos produtos desenvolvidos pelos fornecedores. Portanto, os resultados e efeitos das estratégias de canais de marketing têm grandes impactos nos resultados das empresas inseridas em mercados dependentes de intermediários para que seus produtos cheguem ao consumidor final (WILSON; STREET; BRUCE, 2008).

Shet (2011), porém, discute a especificidade de mercados emergentes e observa que suas características fazem com que pesquisas em marketing sejam reexaminadas nesse contexto. Logo, pode-se inferir que as estratégias em canais também dependem das características do mercado e dos países em que serão implantadas.

Rosenbloom (2011) acredita que os canais de distribuição têm fundamental importância para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, dado que suas estratégias são difíceis de serem imitadas por concorrentes de maneira rápida. De acordo com o autor, os produtos ou serviços podem ser copiados em termos de qualidade devido ao fácil e rápido acesso a informação, o preço também não consegue manter a vantagem no longo prazo porque as empresas, atualmente, têm acesso a mercados e fornecedores globais o que, respectivamente, as faz terem economias de escala e redução de custos, e por fim, também não conseguem se diferenciar pela propaganda, pois a imensa exposição a que os consumidores estão expostos causa uma diminuição na efetividade dessa comunicação.

Além de servirem como meio de a produção chegar ao consumidor final, os canais de marketing podem agregar valor ao produto pelos serviços que definem e auxiliam na maneira como esse produto é entregue (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Em estratégias de distribuição multicanais, deve-se atentar às questões de harmonização entre as diferentes modalidades de distribuição; como afirma Van Baal (2014), essa estratégia pode ter, ao mesmo tempo, efeitos positivos e negativos. No curto prazo, essa harmonização entre os vários canais traz aumento de vendas devido ao aumento da retenção de clientes, mas ao mesmo tempo, diminui as vendas pelo fato de aumentar a canibalização no sistema de distribuição; já no longo prazo, a quantidade de vendas aumenta com essa estratégia (VAN BAAL, 2014).

2.1.4. Gestão e Estrutura

O desenvolvimento de estratégias, estruturação, coordenação, seleção dos membros, motivação dos membros, assim como a avaliação e resolução de conflitos no canal fazem parte da gestão dos canais de marketing. É um processo que envolve as funções administrativas de planejamento, análise, organização e controle do conjunto de canais que a organização utiliza (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

No caso de a demanda por um produto ou serviço ser muito grande, ou no caso de os consumidores precisarem ter acesso ao produto/serviço de maneira rápida, mais agentes intermediários serão necessários na configuração e estrutura do canal, ou seja, dependendo do nível de serviços agregados que o produto necessita para ser entregue, o tamanho e estrutura dos canais devem ser modificados (STERN *et al.*, 1996).

A estrutura ideal para um canal de distribuição é aquela que reduz os custos totais, tanto para as empresas que operam no canal, quanto para os consumidores alvo. Por haver a possibilidade de redução de custos, o processo de gestão e coordenação dessa estrutura e das relações entre as diversas organizações participantes do canal exige atenção e investimentos (STERN *et al.*, 1996).

Na estruturação dos canais de distribuição devem-se considerar diversos pontos, um deles é o referente às organizações participantes do canal. Rosenbloom (2011) cita alguns dos participantes que a empresa pode utilizar para a distribuição de produtos e serviços: lojas de varejo, atacados, representantes de vendas, venda por *call center*, lojas próprias, entre outros. Os avanços tecnológicos no varejo permitiram a proliferação de novos tipos de canais para a obtenção de produtos e serviços por parte dos consumidores (HEITZ-SPAHN, 2013).

Conforme afirmam Chen, Kou e Shang (2014), os gestores de canais de distribuição têm um desafio ao escolher o *mix* de distribuição ideal, visto que cada canal possui pontos fortes e fracos. Um ponto de atenção na definição dos canais é a sobreposição de vendas no sistema de distribuição e, por conta da canibalização de vendas, mais pesquisas com estruturas multicanais devem ser estimuladas para aumento do conhecimento (CHEN; KOU; SHANG, 2014; KOZLENKOVA *et al.*, 2015).

Para Heitz-Spahn (2013) um dos problemas que podem surgir na estruturação de canais é o chamado *free-riding*. A autora mostra que o comportamento multicanal é mais complexo atualmente: muitos consumidores procuram informações sobre a compra em diversos canais e efetuam a compra em outro canal. Por esse motivo, reter esses clientes é uma preocupação grande, já que estes agem de maneira oportunista, mudando de varejista de acordo com preços, promoções e oferta de produtos mais interessantes (HEITZ-SPAHN, 2013). Esse comportamento, segundo Heitz-Spahn (2013), é mais frequente em produtos e serviços de alto valor monetário e baixa frequência de compra, como é o caso do mercado de defensivos agrícolas.

O número de organizações participantes, ou nível do canal, pode ser de apenas um (quando as vendas são realizadas diretamente entre fabricante e comprador final) até cinco ou seis intermediários no processo (NEVES, 1999).

Outro ponto a ser considerado na estruturação é a intensidade da distribuição. Normalmente são considerados três níveis de intensidade: exclusiva, seletiva ou intensiva (COUGHLAN *et al.*, 2002). Os três tipos variam de acordo com o número de intermediários utilizados e, consequentemente, do nível de controle sobre a distribuição. Na distribuição exclusiva, o número de empresas que poderá comercializar o produto ou serviço é reduzido, trazendo benefícios como maior controle sobre o canal e dedicação maior dos vendedores no produto; no entanto, também há desvantagens, pois haverá limitação pelo número de parceiros utilizados e, em mercados em que o produto tem que estar sempre disponível, a distribuição intensiva revela-se como mais adequada (KOTLER; KELLER, 2006).

Quando não bem gerenciados, os canais podem elevar os custos de distribuição acima do ideal; por exemplo, no caso de duplicação de funções no relacionamento entre intermediários, como no desenvolvimento de inventário pelo fabricante, atacadista e varejista. Em alguns casos, a redundância de atividades pode ser necessária para a

entrega do produto nas condições que o cliente deseja, mas se não forem, deveriam ser eliminadas (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

2.1.4.1. Conflito

Canais em que o desenho de estrutura inicial não foi adequado, ou mesmo em casos em que os participantes não se adaptaram às pressões externas por mudanças, podem surgir conflitos. Tais conflitos surgem da insatisfação no relacionamento e podem gerar falta de esforço dos participantes, busca de interesses próprios e atividades não bem coordenadas (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Cabe observar que normas relacionais em um relacionamento em canais de distribuição reduzem o nível de oportunismo e conflitos entre as empresas compradoras e vendedoras (ZHOU *et al.*, 2015).

As três principais fontes de conflitos em canais de distribuição são apresentadas por Stern, El-Ansary e Coughlan (1996):

- Divergência de objetivos – os participantes dos canais de distribuição têm objetivos distintos e, frequentemente, esses objetivos podem ser divergentes e incompatíveis o que acaba gerando o conflito;
- Dissenso de domínio – os conflitos podem surgir devido a interpretações erradas ou pela falta de clareza na definição de domínios, tanto relacionados a qual tipo de público e localidade geográfica que cada participante é responsável, como pelas funções e tecnologias que serão empregadas nos contatos com os clientes visando a distribuição do produto;
- Diferentes percepções da realidade – as formas como os diferentes agentes no processo de distribuição interpretam informações e o modo de agir perante a elas faz com que aconteçam respostas diferentes a uma mesma situação vivenciada pelo canal de marketing, que também pode ser uma fonte dos conflitos.

Rosenbloom (1973) apresenta, em seu artigo, um modelo conceitual para melhor compreensão das implicações dos conflitos em canais de marketing para sua eficiência. O modelo geral apresentado (figura 2) mostra que existe um nível inicial de conflito que é aceitável e não tem influência sobre eficiência (zero até C1); quando o nível de conflito aumenta (C1 até C2) existe uma relação diretamente proporcional e apresenta-se um conflito construtivo que faz com que a eficiência no canal aumente; porém após

um nível de conflito muito alto, chamado de C2, a eficiência do canal de marketing começa a decair e ameaçar o relacionamento.

Figura 2 - Conflitos em canais de marketing
Fonte: Rosenbloom (1973, p. 29)

Os conflitos são muito comuns em estratégias multicanais. Quando um fornecedor utiliza diversos meios e organizações para atingir o seu consumidor final o aparecimento de conflitos pode ser um problema para os gestores, porque é comum que membros dos canais de distribuição acreditem que, quando um revendedor ganha um cliente, outro meio de distribuição perdeu um cliente (ROSENBLOOM, 2007).

Conforme apresentam Margrath e Hardy (1989), os conflitos variam em relação à intensidade das disputas, frequência das disputas e importância dessas disputas, desse modo são gerados três níveis de conflito, conforme figura 3, a seguir. Os maiores conflitos envolvem disputas de alta intensidade e com frequência contínua de conflitos. Os conflitos localizados na zona de conflito baixa têm pequenos desentendimentos e conflitos não muito frequentes. No terceiro eixo, ainda percebe-se a importância relativa dessas disputas (MAGRATH; HARDY, 1989).

Figura 3 - Zonas de conflito
 Fonte: Magrath e Hardy (1989, p. 95)

2.1.4.2. Dependência e Poder

El-Ansary e Stern (1972) afirmam que a dependência pode ocorrer por três motivos:

- Quando o percentual de retornos do relacionamento é considerado alto em relação ao lucro total do empreendimento;
- Quando o comprometimento de um agente com outro é alto para a importância dada as políticas de marketing;
- Quando a substituição do participante do canal é muito custosa.

De acordo com Peltron, Strutton e Lumpkin (1997), a existência de dependência entre participantes de um canal pode não ser prejudicial, porém é necessário que outros fatores como confiança e cooperação estejam presentes nesse relacionamento. Entretanto, considerando-se a dependência em relações em que não existe comprometimento, também podem surgir conflitos.

É mais provável que ocorra uma gestão em conjunto entre os membros do canal nas áreas de compras e marketing, fato que tem potencial para aumentar a criação de valor

na cadeia, em empresas que dependem bastante de seus parceiros (WAGNER; EGGERT, 2015).

Anderson e Narus (1990) mostram que os distribuidores que trabalham em parceria com fornecedores e que possuem alta dependência desses fabricantes têm pouca influência ou poder sobre os fornecedores. O poder foi definido por El-Ansary e Stern (1972) como a habilidade de controlar que é exercida por um membro sobre a estratégia de marketing de outro participante do canal de distribuição. Ele é obtido quando a organização possui recursos que são valorizados ou desejados por outros membros do canal de marketing, como ativos, atributos e condições favoráveis (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) apresentam as possíveis fontes de poder em um relacionamento:

- Poder de recompensa – é baseado na crença de que um parceiro receberá benefícios e recompensas caso haja em conformidade com os desejados da parte que possui o poder;
- Poder coercitivo – está relacionado ao poder que uma organização possui sobre a outra, devido ao receio que uma delas possui de sofrer retaliações da outra caso as expectativas não sejam atingidas;
- Poder de especialista – baseia-se na crença de que a empresa que possui maior poder na relação possui conhecimentos especiais que lhe agregam vantagens no relacionamento ou no desempenho;
- Poder de identificação – esse poder provém do desejo de uma organização estar associada a outra que admira, se identifica ou enxerga valores semelhantes aos dela;
- Poder legitimado – está relacionado com poder contratual e formal que uma firma possui com outra, ou mesmo informal, mas que envolve normas de comportamento aceitáveis ou a crença de que a empresa que possui o poder tem o direito de exercê-lo.

Rehme *et al.* (2015) também cita alguns determinantes para o poder dos distribuidores: falta de conhecimento do fornecedor sobre custos e sobre a demanda; possibilidade de os distribuidores comprarem os produtos em outras fontes devido à similaridade de ofertas; o poder de compra dos distribuidores, devido ao tamanho e importância relativa.

Adicionalmente, distribuidores que possuem poder maior nos relacionamentos também podem influenciar atividades dos fabricantes como demandar serviços extras e pressionar as margens desse fornecedor (REHME *et al.*, 2015).

2.1.4.3. Investimentos no Relacionamento

Blau (1986, p. 160) postula que: “muitas transações dependem de, ou são facilitadas por, os investimentos feitos nelas por pelo menos uma parte”. O autor ainda afirma que para que uma dessas partes proteja-se, em caso de retirada do outro participante, um comprometimento com o relacionamento é esperado do parceiro.

O estudo de Kim (2007) traz como um dos resultados que investimentos do distribuidor no relacionamento têm efeito positivo no comprometimento dos fornecedores com a parceria estabelecida.

Investimentos da organização compradora fazem com que a motivação de seu fornecedor seja maior e, conseqüentemente, os investimentos por parte do fornecedor serão também maiores (STUMP; HEIDE, 1996).

2.1.4.4. Troca de Informação

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) mostram que um dos mais importantes fatores na gestão de canais de distribuição é o compartilhamento de informações entre os participantes do canal. Este compartilhamento é baseado em trocas de informações abertas, honestas e frequentes entre as partes de um canal de distribuição (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Mohr e Sohi (1995) demonstram que quanto mais frequentes são as comunicações entre os membros do canal, maior é a percepção do distribuidor de que a comunicação é adequada, completa e no tempo certo, ou em outras palavras, de melhor qualidade.

Entretanto, Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) alertam que participantes do canal podem em algumas situações podem ocultar ou alterar mensagens com o intuito de se proteger. A omissão ou alteração de informações ocorre pelo fato de que o compartilhamento de algumas informações pode ser uma fonte de poder para as organizações (PIERCY, 1989).

Quando uma organização está satisfeita com a comunicação que possui com sua parceira de canais, tal satisfação refere-se ao afeto que ela possui pela comunicação com seu fabricante em relação a outros fabricantes no mercado (MOHR; SOHI, 1995).

As informações trocadas entre os participantes de canais de marketing são necessárias para manutenção de um relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores. Quando um fabricante mantém uma comunicação de qualidade com seus distribuidores, ele pode obter informações valiosas como a reação de seus consumidores aos produtos e serviços ofertados (CLARO, D.; CLARO, P., 2010). Segundo os autores, essa troca de informações afeta positivamente também a colaboração entre compradores e vendedores.

Conforme afirmam Jia, Cai e Xu (2014) o compartilhamento de informações entre organizações é fonte de vantagem competitiva única para as empresas envolvidas em momentos de incertezas.

2.1.4.5. Comprometimento

Sua definição é a de que o comprometimento é um acordo (explícito ou implícito) de que o relacionamento entre as partes deve continuar (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Morgan e Hunt (1994) afirmam que o comprometimento está presente quando um participante do canal de distribuição considera seu relacionamento com outro tão importante que ele fará todo o esforço necessário para a manutenção desse relacionamento durante período indeterminado.

O comprometimento, ou compromisso, pode ser de três tipos que se distinguem pelas razões que fazem com que o relacionamento seja mantido, de acordo com Stern, El-Ansary e Coughlan (1996):

- Compromisso afetivo, que faz com que as partes mantenham o relacionamento porque quer a manutenção;
- Comprometimento moral, que está ligado a uma obrigação ou dever que um participante tem de manter o relacionamento;
- Compromisso calculativo, em que a manutenção do relacionamento aconteceu por obrigação de alguma das partes.

Pelo estudo de Morgan e Hunt (1994), podem-se evidenciar alguns fatores que geram (de forma direta ou indireta) o desenvolvimento de comprometimento nos relacionamentos: custos de término do relacionamento; valores compartilhados; comunicação; e, de maneira inversamente proporcional, comportamentos oportunistas da outra organização envolvida.

2.1.4.6. Confiança

A pesquisa em canais de distribuição mudou seu foco principal com o passar do tempo e passou a utilizar, nos estudos mais recentes, construtos mais relacionais como confiança e comprometimento, enquanto os trabalhos envolvendo questões como conflitos e poder diminuíram bastante na literatura (WATSON IV *et al.*, 2015).

Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998) definem a confiança como sendo variável na proporção de que a empresa acredita que seu parceiro de negócios é benevolente e motivado a buscar benefícios que sejam interessantes e atrativos para todas as partes envolvidas nesse relacionamento.

A confiança tem importância na gestão dos canais de marketing porque tem papel significativo na sustentabilidade da parceria e no seu bom funcionamento. Esse papel é exercido pelo fato de a confiança diminuir as incertezas, aumentar a cooperação e os conflitos funcionais em relação aos conflitos patológicos (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

Morgan e Hunt (1994) também teorizam a importância da confiança (e do comprometimento), pois esta encoraja os profissionais de marketing a cooperarem e preservarem investimentos com seus parceiros; estes se tornam menos propensos a aceitar retornos de curto prazo em uma possível troca de parceiros pela sustentabilidade do relacionamento existente; e enxergam ações de risco como sendo oportunidades prudentes, devido ao fato de acreditarem que seus parceiros não agirão de maneira oportunista nessas situações de risco.

Uma das variáveis que possui influência na confiança dos relacionamentos interorganizacionais é a percepção de justiça (distributiva, de procedimentos e interacional) nas interações entre os agentes (KASHYAP; SIVADAS, 2012).

De acordo com o estudo de Yang, Zhou e Jiang (2011), em relacionamentos considerados fracos, uma maneira de se incrementar a confiança entre os participantes é aumentar o controle formal. Esse fato, porém, causa uma redução na confiança em relacionamentos que já são sólidos, porque não haveria a necessidade de controle rígido.

Stuart, Verville e Taskin (2012) demonstram no artigo que se pode adicionar mais um antecedente que gera a confiança nos canais de distribuição que ocorre quando o fornecedor demonstra possuir com competências para desempenhar suas funções. Adicionalmente, os autores também mostram que a confiança pode trazer resultados à performance da empresa, como crescimento de mercado, satisfação do cliente e melhora na performance financeira.

2.2. Marketing de Relacionamento

2.2.1. Evolução

O conceito de marketing de relacionamento é relativamente recente, porém a sua prática é antiga. Ainda na era anterior à revolução industrial, quando os papéis de fabricante e comerciante eram desempenhados pela mesma pessoa, a comercialização dos produtos era feita em grande parte nos bazares das cidades, nos quais compradores e comerciantes tinham interações e relacionamentos pessoais. Esses relacionamentos começaram a trazer resultados como o desenvolvimento de confiança entre as partes e a recompra de produtos (SHET; PARVATIYAR, 1995).

Apesar de já ser uma prática comum, o marketing de relacionamento surgiu de uma longa evolução da teoria e das práticas de marketing. Crescitelli (2003) explica como se deu essa transição com quatro fases bem distintas do marketing:

A primeira fase é caracterizada pelo autor como sendo um período em que o marketing estava restrito a uma atividade funcional conectada ao processo de vendas e de distribuição. Ainda nessa fase, o marketing sofre algumas evoluções em sua conceitualização, tornando-se uma atividade que envolve o processo de transação comercial entre duas partes, vendedor e comprador. Portanto, essa fase do marketing é marcada como a realização de atividades que viabilizem o processo de entrega de bens e serviços do fabricante para o consumidor.

McCarthy (1960) é um dos grandes autores da segunda fase, pois em seu trabalho ele desenvolve o conceito de composto de marketing ou *mix* de marketing, o qual com suas quatro variáveis, (produto, praça, preço e promoção) é responsável na segunda fase por coordenar e gerenciar tarefas para atingimento dos objetivos propostos. Claramente, uma ampliação do conceito meramente funcional da primeira fase.

Na terceira fase, o marketing passa pela primeira vez a ser enxergado não apenas pela ótica comercial. Qualquer transação entre partes, sendo elas com ou sem fins lucrativos, era envolvida pelo conceito de marketing na visão de Kotler e Levy (1969). Essa concepção começa a perder força na teoria de marketing no início dos anos 1980, porque uma série de mudanças relacionadas com avanços tecnológicos, globalização de mercados e o aumento da competitividade fizeram com que essa visão não atendesse satisfatoriamente a realidade prática e gerencial do período (CRESCITELLI, 2003).

2.2.2. Definição

A década de 80 marca o período em que o marketing de relacionamento predomina. Levitt (1983), afirma que a venda é a manutenção de um relacionamento, dado que após a compra o cliente ainda está no início de um processo que irá envolver em alguns casos a instalação, o uso e suas implicações. Pela existência de um processo mais extenso, o esforço do vendedor deve incluir mais ações de marketing direcionadas a clientes existentes na visão do autor.

O termo marketing de relacionamento aparece pela primeira vez na literatura com Berry (1983), o qual definiu o marketing de relacionamento como atração, retenção e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes. Em adição, o autor comentou sobre pontos que devem ser priorizados pelas empresas para a implantação do marketing de relacionamento como customização do relacionamento e marketing interno, devido à importância dos funcionários e oferta de benefícios extras aos clientes.

Para Stone e Woodcock (1998) o marketing de relacionamento é como uma relação interpessoal: tenta-se oferecer todos os benefícios esperados para a pessoa/organização, mantém-se um contato próximo e esse relacionamento é monitorado para ver se está atingindo seus objetivos. Porém, o relacionamento somente ocorre quando a outra pessoa/organização também está recebendo os benefícios esperados por essa associação.

Esse relacionamento deve estar pautado não apenas com valores compartilhados e no vínculo de parceria entre as duas partes. O fator de lucratividade é importante, pois o objetivo final da abordagem relacional também é obter retornos financeiros adequados aos investimentos feitos (GRONROSS, 1994).

O marketing de relacionamento deve estar pautado em uma personalização da oferta para os clientes de acordo com suas necessidades. A partir da personalização, surge também a ideia do marketing *one-to-one*, que é sinônimo de marketing de relacionamento e está baseado na utilização do relacionamento para focar no cliente individualmente (PEPPERS; ROGERS, 1995). No ano de 2004, a Associação Americana de Marketing alterou o conceito de marketing de maneira que englobasse a crescente relevância do relacionamento em marketing:

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, assim como gerenciar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou stakeholders (PEPPERS; ROGERS, 2004, s/p.).

Diversos são os autores que comentam sobre o uso exagerado do termo marketing de relacionamento na literatura, afirmando haver confusões na utilização do termo, chegando inclusive a haver citações de conceitos distintos para referir-se ao marketing de relacionamento; pelo fato de a literatura de marketing industrial ter se desenvolvido em várias correntes de pensamento para explicar o processo de interação entre vendedores e compradores (ROCHA, LUCE, 2006; SHET, PARVATIYAR e SINHA, 2012; MÖLLER, 2013).

Rocha e Luce (2006) apontam três correntes de pensamento distintas: a corrente norte-americana na década de 1980, que focava em estudos sobre o relacionamento comprador-vendedor; a corrente do IMP (*International Marketing and Purchasing Group*) ou escola Nórdica, as quais abordam o tema sob o enfoque de interação e redes; e a escola de Emory, dos pesquisadores do *Center for Relationship Marketing*, que também enfatizava os relacionamentos interorganizacionais.

Na tentativa de conciliar os pontos em comuns de todas as vertentes, Shet, Parvatiyar e Sinha (2012, p. 7) desenvolveram uma definição do que é marketing de relacionamento que foi seguida e utilizada durante o trabalho:

Marketing de relacionamento é o processo contínuo de engajamento em atividades de colaboração com consumidores intermediários ou finais para criar ou desenvolver valor econômico, social ou psicológico para ambos.

2.2.3. Transacional x relacional

O marketing tradicional, ou também denominado transacional, antecedeu o conceito de marketing de relacionamento. É importante para o desenvolvimento do estudo, compreender as diferenças entre as duas linhas de pensamento em marketing.

Em oposição à teoria do marketing relacional, Styles e Ambler (2003) afirmam que para alguns clientes e em alguns casos, o marketing transacional, pautado mais na maximização dos lucros, mercados de massa e na gestão do mix de marketing, pode ser mais interessante do ponto de vista da empresa.

Grönroos (1995) também cita que no mercado de bens de consumo há um limitador na utilização do marketing de relacionamento: os mercados muito grandes não propiciam interações entre fornecedor e cliente. Contudo, acredita que o advento de tecnologias da informação e técnicas em análise de dados colaboram para a redução dessas limitações.

Mesmo assim, o próprio Grönroos (1994) afirma que em algumas situações o marketing transacional pode ser mais adequado do que o relacional e vice-versa. O autor comenta que não é possível colocar as duas orientações como antagonistas, mas sim são extremidades de um *continuum* como pode ser visto no quadro 1 e que é difícil encontrar o marketing de relacionamento ou o marketing relacional de forma 'pura'.

<i>Continuum da estratégia</i>	Marketing transacional		Marketing relacional	
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo		Foco no longo prazo	
Função dominante do marketing	Mix de marketing		Marketing interativo (apoiado pelo mix de marketing)	
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço		Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço	
Dimensão de qualidade que predomina	Qualidade do output (dimensão técnica da qualidade) é dominante		Qualidade das interações (dimensão técnica da qualidade) cresce em importância e pode se tornar dominante	
Mensuração da satisfação do cliente	Monitoramento do market share (abordagem indireta)		Gerindo a base de clientes (abordagem direta)	
Sistema de informação do cliente	Pesquisas de satisfação ad hoc		Sistema de <i>feedback</i> em tempo real	
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interface inexistente ou de importância limitada		Interface importância estratégica substancial	
Papel do marketing interno	Importância do marketing interno inexistente ou limitada		Importância estratégica do marketing interno substancial limitada	
<i>Continuum do produto</i>	Bens de consumo	Bens duráveis	Bens industriais	Serviços

Quadro 1 - Continuum da Estratégia de Marketing
Fonte: Grönroos (1994, p. 11)

É possível observar outras diferenças básicas entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento para Nickels e Wood (1999, p.5):

Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
1. Ênfase em conquistar clientes	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos
2. Orientação para o curto prazo	2. Orientação para o longo prazo
3. Interesse em realizar uma única venda	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
4. Compromisso limitado com os clientes	4. Alto nível de envolvimento com o cliente
5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizadas para completar uma transação	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizadas para melhorar o relacionamento
6. Sucesso Significa realizar uma venda	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
7. Qualidade é uma preocupação da produção	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
8. Compromisso limitado com o serviço	8. Alto grau de compromisso com o serviço

Quadro 2 - Diferenças Básicas entre Marketing Transacional e de Relacionamento

Fonte: Nickels e Wood (1999, p. 5)

Shet e Parvatiyar (1995) afirmam que o desenvolvimento do marketing de relacionamento gerou para uma mudança nos axiomas antes vigentes na fase transacional ou do marketing tradicional: da competição e conflito para a cooperação; e das independências de escolhas para a interdependência mútua. No marketing tradicional, devido à competição entre fornecedores, a diversidade de escolhas que o consumidor possui é interpretada como criadora de valor, conforme figura 4.

Para o marketing relacional, a cooperação entre os envolvidos gera valor maior para o consumidor por serem mais produtivas as atividades quando a cooperação e a confiança predominam na rede da empresa (MORGAN; HUNT, 1994).

O segundo axioma do marketing transacional deriva da ideia de que agentes de mercado, sendo independentes, permitem que os interesses de cada um desses atores sejam perseguidos de forma mais livre e, com essa possibilidade de barganha, os custos de transação são reduzidos. Porém, essa ideia é contrariada pelos teóricos do marketing de relacionamento quando afirmam que a busca e realização dessas transações na verdade tem custos maiores que os benefícios e que uma parceria com os agentes da cadeia de valor seria mais eficiente (SHET; PARVATIYAR, 1995).

Figura 4 - Axiomas do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento
Fonte: Shet e Parvatiyar (1995, p. 400)

Para a escolha da melhor estratégia de marketing utilizada, não deve ser apenas analisado o segmento e tipo de produto ou serviço que está sendo ofertado. O cliente também deve ser analisado, para compreensão de qual orientação do marketing é mais adequada para ele. Existem três tipos de clientes que têm necessidades distintas e responderão de maneira diferente aos estímulos de marketing das empresas: modo transacional; modo relacional ativo; e modo relacional passivo (GRÖNROOS, 2004a).

Modo do Cliente	Reações e expectativas dos clientes
Modo transacional	Os clientes transacionais estão procurando soluções para suas necessidades a um preço aceitável e não apreciam contatos do fornecedor ou do prestador de serviço no intervalo entre compras.
Modo relacional ativo	Os clientes relacionais ativos estão procurando oportunidades para interagirem com o fornecedor ou prestador de serviço para obter valor agregado. A ausência de tais contatos os faz ficar desapontados porque está faltando o valor inerente ao relacionamento.
Modo relacional passivo	Os clientes relacionais passivos apreciam saber que podem entrar em contato com o fornecedor ou prestador de serviço se quiserem. Nesse modo, eles também estão buscando contato, mas raramente respondem a convites para interagir.

Quadro 3 - Reações e expectativas de clientes de diferentes tipos
Fonte: Grönroos (2004a)

Ashley *et al.* (2011) mostram que existem fatores controláveis pelo fornecedor e fatores relacionados ao consumidor que influenciam na receptividade a programas de relacionamento:

1. Controlados pela empresa - a inconveniência gerada ao cliente por tais programas, como preenchimento de cadastros ou recebimento de correspondências indesejadas, influencia negativamente na receptividade e a percepção de benefícios atrelados a tais ações de relacionamento, tais como personalização ou descontos, aumenta a probabilidade de o cliente estar interessado no relacionamento;
2. Fatores do consumidor – a preocupação com privacidade é um fator que tem impacto negativo na receptividade à medida que o receio de compartilhar informações pessoais pode ser um receio para o engajamento. Clientes com maior envolvimento e interesse na empresa fornecedora também têm maior propensão a valorizar e aderir ao relacionamento. Outro fator relevante é a frequência de compras; quanto mais repetições na compra, maior será a aceitabilidade e avaliação dos programas de marketing de relacionamento.

2.2.4. Implantação e Gerenciamento

O marketing de relacionamento não é um conjunto de ferramentas, como propagandas, mala-direta e programas de fidelidade que podem simplesmente serem adicionadas ao *mix* de marketing. O conceito é de uma visão diferente do relacionamento entre empresa e cliente e refere-se ao modo como é criado valor de maneira conjunta com o cliente e que gera um impacto na organização ou consumidor ao qual se destina (GRÖNROOS, 2004a). Para a implantação e gerenciamento desses relacionamentos, porém, Grönroos (2004a) afirma que são necessárias ferramentas, atividades e processos que serão alvo de estudo nessa seção.

Peppers e Rogers (2001) abordam o tema *Customer Relationship Management* (CRM) que é a implantação e gerenciamento do marketing de relacionamento. Para os autores, o CRM utiliza de uma estrutura tecnológica para capturar, processar e analisar dados sobre o cliente e sobre o relacionamento em si, apesar do componente tecnológico ser importante, eles deixam claro que a gestão do relacionamento não se limita apenas à coleta e manipulação de dados, mas sim abrange a implantação da estratégia de relacionamento em marketing. Bretzke (2000) também segue a mesma linha ao afirmar

que as informações coletadas e analisadas pelo CRM devem ser utilizadas no aperfeiçoamento do relacionamento com o cliente para gerar mais valor ao consumidor.

Na visão de Boulding *et al.* (2005), o escopo do CRM abrange a estratégia do negócio, criação de valor, uso inteligente de dados e tecnologia, disseminação de conhecimento para a rede de *stakeholders*, desenvolvimento de relacionamento com clientes importantes e a integração de processos dentro da empresa e entre a própria rede em que a empresa está inserida.

Para melhor entendimento, Payne e Frow (2005) desenvolveram um *framework* do CRM, como pode ser visto na figura 5, a qual ilustra os processos de implantação do CRM que se inicia com uma revisão detalhada da estratégia da organização e conclui com uma melhora nos resultados e aumento do valor gerado. Entre esses dois momentos, ainda há o processo de criação de valor que envolve a geração de valor para consumidor e empresa, por meio da co-criação; o processo de informação que envolve a coleta e uso inteligente de dados; e a construção de uma experiência superior de consumo e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes no processo de integração multicanais (PAYNE; FROW, 2005).

Figura 5 - Modelo Conceitual para Estratégia de CRM
 Fonte: Payne e Frow (2005, p. 171)

2.2.5. Benefícios

Berry (1995) considera que existem três níveis de relacionamento e, conseqüentemente, cada nível de relacionamento atingido propicia diferentes tipos de benefícios para os consumidores e para a empresa fornecedora:

- Nível financeiro – é considerado o mais básico dos relacionamentos e está pautado em grande parte em incentivos monetários e descontos para aumentar a fidelização do cliente. Para a empresa é interessante, pois aumenta a taxa de lealdade e recompra, todavia, não desenvolve uma vantagem competitiva sustentável pela facilidade de imitação;
- Nível social – o segundo nível de relacionamento é baseado na interação entre cliente e consumidor. Os clientes podem usufruir de maiores graus de personalização e customização do produto e do serviço e a empresa beneficia-se desse relacionamento por diversos fatos, como por exemplo, tornar os consumidores mais tolerantes às falhas de produto e aumento da confiança deles na empresa;
- Nível estrutural – o maior nível de relacionamento é desenvolvido por meio de soluções estruturais para os problemas importantes do cliente essa conexão e interação entre fornecedor e cliente é tão forte que torna difícil a desvinculação entre as partes. Os benefícios para os clientes são claros, entretanto, a empresa também desenvolve uma conexão que é difícil ser quebrada ou substituída por um concorrente.

Para melhor entendimento, nesta seção os benefícios do marketing de relacionamento serão apresentados segmentados para as empresas e para os clientes participantes.

Os benefícios obtidos pelos consumidores quando engajados em um relacionamento de marketing com seu fornecedor podem ser divididos em três grupos: benefícios de confiança, que trazem maior tranquilidade ao consumidor e melhora na confiabilidade; benefícios sociais, os quais envolvem relações com funcionários e vendedores da organização fornecedora; e benefícios de tratamento especial, que envolvem serviços extras, preços diferenciados e atenção maior a clientes engajados (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998).

McKenna (1991) comenta sobre o benefício de aumento de confiança que os relacionamentos trazem para o comprador. A confiança foi definida por Schurr e Ozanne (1985) como sendo a expectativa de uma organização de que a outra parte envolvida em uma negociação terá um comportamento previsível sobre determinada situação.

Essa confiança baseada na previsibilidade pode fazer com que o processo de compra seja simplificado. A partir do momento em que o consumidor conhece e confia em determinado fabricante de um bem ou serviço, existe uma redução das possíveis escolhas que esse consumidor teria que fazer e, portanto, ele recebe benefícios atrelados a essa simplificação (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Os benefícios sociais incluem diversos benefícios para o cliente como o desenvolvimento de uma amizade com vendedor e ser chamado pelo nome pelo funcionário e podem ser desenvolvidos até a criação do sentimento de que o cliente possui seu próprio funcionário de contato (GRÖNROOS, 2004a).

Como benefícios de tratamento especial, Vavra (1993) afirma que o pós-marketing e a adição de serviços complementares trazem aumento da satisfação no cliente. As recompensas e benefícios oferecidos em programas de relacionamento são citadas por Shet, Parvatyar e Sinha (2012) como motivadores da busca e engajamento em um relacionamento.

Barreto (2007) apresenta uma série de benefícios para as empresas no quadro 4 e que foram identificados por pesquisadores de marketing de relacionamento:

Autor	Benefícios subjetivos			Benefícios financeiros			
Berry, 1995	Melhor qualidade			Redução do índice de perda de clientes			
Mckenna, 1992	Participação do cliente no desenvolvimento de produto/serviço		Credibilidade e posicionamento				
Vavra, 1993	Satisfação do cliente			Aumento da probabilidade de comprar novamente da empresa	Aumento da probabilidade de comprar produtos complementares da empresa	Publicidade de boca em boca.	Evitar potencial destrutivo de clientes insatisfeitos
Gordon, 1998	Entendimento das necessidades dos clientes e adequação do produto a elas	Relação comprador-vendedor e criação de negócios comuns e conjuntos em mercados industriais		Redução de custos	Aumento de consumo		
Nickels e Wood, 1999	Melhor adaptação do produto			Redução de custos	Aumento do consumo		
Peppers e Rogers, 2001	Relação de aprendizagem	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor		Aumento da participação no cliente	Redução de custos		
Zeithaml e Bitner, 2003	Satisfação	Serviços de qualidade devido ao conhecimento e ciclo de aprendizagem com o cliente	Retenção do funcionário	Redução de custos	Aumento do consumo	Aceitação a preços mais altos	Conquista de novos clientes a partir da publicidade boca a boca

Quadro 4- Benefícios do marketing de relacionamento para a empresa

Fonte: Barreto (2007, p. 41)

2.2.6. Práticas de Marketing de Relacionamento

As organizações que desempenham atividades de marketing de relacionamento têm como interesse obter respostas favoráveis de seus distribuidores, como apontam Palmatier *et al.* (2007). As práticas estão relacionadas à implementação de atividades que operacionalizam as estratégias de marketing de relacionamento.

Para Davies e Ryals (2014), as práticas e fatores críticos de sucesso no relacionamento já foram explorados como pertencendo ao mesmo nível de análise na literatura. Ademais, os autores também comentam a possibilidade de se confundirem os níveis de análise de práticas e cultura da organização como Nätti e Palo (2012) fazem, ao definirem o termo ‘práticas’ como mecanismos e capacidades da organização, sendo as capacidades, na verdade, um grupo de diversas atividades (DAVIES; RYALS, 2014).

Este trabalho evita utilizar termos como orientação para relacionamento ou cultura de marketing de relacionamento nas empresas, porque esses são constituídos de uma série de práticas e comportamentos que podem não estar contempladas no escopo do mesmo.

As práticas de marketing de relacionamento já foram agrupadas em conjuntos de atividades, caracterizando tipos de marketing utilizados no mercado que puderam ser utilizados em pesquisas tanto para classificar as empresas por práticas de marketing ou até compará-las (BRODIE *et al.*, 1997; COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997; COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 2000; COVIELLO; WINKLHOFFER; HAMILTON, 2006; BRODIE; COVIELLO; WINKLHOFFER, 2008).

Em seus estudos, Brodie *et al.* (1997) e Coviello, Brodie e Munro (1997), levantaram inicialmente doze dimensões na literatura que estão relacionadas à prática do marketing para a classificação das práticas:

1. Foco do relacionamento;
2. Partes envolvidas no relacionamento;
3. Padrões de comunicação entre as partes no relacionamento;
4. Tipo de contato entre as partes;
5. Duração do relacionamento;
6. Formalidade do relacionamento;
7. Equilíbrio de poder no relacionamento;
8. Intenção gerencial para consumidores e outras partes;

9. Foco da tomada de decisão gerencial;
10. Tipos de investimentos de marketing realizados;
11. Nível organizacional em que as decisões de marketing são implementadas;
12. Horizonte de tempo dos planos gerenciais.

Dependendo de como cada uma dessas dimensões é abordada pela empresa ou organização em estudo, ela é classificada em um dos tipos de marketing identificados: marketing transacional, marketing de banco de dados, marketing de interação, marketing de rede, sendo apenas o primeiro tipo alinhado com a perspectiva transacional e, os outros três, à perspectiva relacional (BRODIE *et al.*, 1997).

Posteriormente, no ano de 2000, com avanços na tecnologia da informação, os pesquisadores do grupo CMP (*Contemporary Marketing Practices*) consideraram incluir mais um conjunto no modelo de classificação das práticas de marketing que compreendesse a possibilidade de interatividade gerada pelas novas tecnologias e o chamaram de *e-marketing* (BRODIE; COVIELLO; WINKLHOFER, 2008; BRODIE *et al.*, 1997).

Neste trabalho, foi escolhido o modelo de Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) para identificação das práticas já existentes na literatura, o qual apresenta as práticas de marketing como sendo relacionadas a diferentes estágios de um processo de relacionamento de marketing. No modelo, os autores estabeleceram um processo de quatro etapas para o marketing de relacionamento: formação; gestão e governança; avaliação de performance; e evolução do relacionamento, conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6 - Modelo 4 Estágios para Marketing de Relacionamento
Fonte: Shet, Parvatiyar e Sinha (2012, p. 26)

A primeira etapa aborda a formação do relacionamento colaborativo entre organização e seus clientes e é composto da definição do propósito do relacionamento, da seleção de parceiros e do desenvolvimento de programas de relacionamento (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

O propósito do relacionamento ou os objetivos das partes envolvidas podem variar da redução de custos na distribuição do produto até a entrada em novos mercados, entre outros. Porém, em todos os casos, a definição do propósito ajuda a clarear a natureza dos programas de marketing de relacionamento e atividades a serem realizadas e auxilia na escolha de parceiros que possuem expectativas e capacidades de atingir os objetivos de maneira conjunta (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Como afirmam Shet, Parvatiyar e Sinha (2012), os critérios para seleção de consumidor variam de acordo com o estágio inicial de estabelecimento dos objetivos, no entanto, uma empresa deve estabelecer em um segundo momento quais clientes ou segmentos de clientes irão ser atendidos pelos esforços de marketing de relacionamento.

2.2.6.1. Programas

O último componente do processo de formação são os programas de marketing de relacionamento que serão utilizados. Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) identificaram três tipos de programa: (1) marketing de continuidade, (2) marketing um para um, e (3) programas de parceria.

- Marketing de continuidade – são programas direcionados a aumentar a lealdade e reter clientes com serviços que desenvolvam valor por meio do aprendizado entre as partes (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012);
- Marketing individual ou um para um – esses programas são baseados na personalização, no tratamento individualizado dos clientes e atendimento de demandas específicas (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012);
- Programas de parceria – nesses tipos de programa o foco principal é trabalhar em conjunto para satisfazer e suprir as necessidades do consumidor final do produto (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Cada um desses três programas pode assumir formas diferentes de implementação, de acordo com o tipo de consumidores aos quais são destinados: consumidores finais, distribuidores ou consumidores B2B (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Nos programas de continuidade destinados a clientes finais como mercados de massa utilizam-se normalmente os programas de lealdade, em que os consumidores se afiliam e recebem cartões de lealdade; no caso dos distribuidores, é trabalhada a reposição de estoques com *just in-time* e processamento eletrônico de pedidos e planejamento de demanda; quando o cliente é industrial, ou seja, no mercado B2B, ocorrem arranjos especiais de fornecimento (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) afirmam que usualmente, em programas de marketing individual voltados ao consumidor final, são utilizados banco de dados de informações dos clientes para suprirem as demandas individualmente; já para os distribuidores, percebe-se a tendência de programas de desenvolvimento de negócio, nos quais recursos e assessorias são ofertados com o intuito de construir clientes melhores; procura-se atender às necessidades particulares das empresas quando o programa ocorre em mercados B2B, são chamados de programas de gestão de contas e requerem alocação de recursos e planejamento em conjunto.

No terceiro tipo de programa de relacionamento, o de parceria, nota-se que para mercados de massa, empresas aliam-se e desenvolvem marcas ou mutuamente se endossam procurando agradar esses consumidores finais; em situações de distribuição, são utilizadas parcerias logísticas e esforços de marketing conjunto; finalmente, para mercados organizacionais, são adotadas práticas de co-criação de produtos e serviços para o consumidor final e esforços de marketing, também em parceria (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

O quadro a seguir apresenta as formas que esses programas podem tomar.

Tipo de Programa	Consumidores finais	Distribuidores	Consumidores B2B
Continuidade	Programas de lealdade	Programas de reposição de estoques e de resposta eficiente	Arranjos de fornecimento especiais
Individual	Banco de dados	Desenvolvimento do negócio do cliente	Gestão de contas
Parceria	Co-branding	Marketing cooperativo	Marketing e desenvolvimento em conjunto

Quadro 5 - Formas dos Programas de Marketing de Relacionamento
Fonte: Shet, Parvatiyar e Sinha (2012, p. 25)

A seguir, os três tipos de programas de marketing de relacionamento são detalhados e suas práticas exploradas individualmente.

2.2.6.1.1. Programas de marketing de continuidade

Uma forma popular de marketing de relacionamento é oferecer tratamento especial a clientes fiéis mediante programas de lealdade e recompensa (RYU; LEE, 2013). Esses programas são esquemas que oferecem benefícios econômicos acumulados após a compra do bem ou aquisição do serviço de determinadas marcas, produtos ou distribuidores (BOJEI, *et al.*, 2013).

Lealdade pode ser premiada com incentivos baseados na frequência ou volume de compras como: descontos, produtos grátis, informações em primeira mão, oportunidade de adquirir produtos antes que outros consumidores, garantias, brindes, atualizações de produto, serviços complementares, entre outros (BOJEI *et al.*, 2013; KERR; MAY, 2011; RYU; LEE, 2013). Como serviços ofertados de acordo com a frequência de compra, Palmatier *et al.* (2007) citam frete grátis, condições de pagamento melhores.

Apesar de Bojei *et al.* (2013) e Kerr e May (2011) afirmarem que programas de lealdade e recompensa têm impacto positivo significativo na retenção de clientes e que são métodos significantes de cultivar relacionamentos de longo prazo, para Ryu e Lee (2013) esses benefícios são limitados em termos de fidelização, pois os consumidores têm interesse apenas na recompensa e não desenvolvem laços emocionais com os provedores de serviço. Dessa forma, podem trocar de fornecedor ao receberem ofertas de programas de recompensa melhores feitas pela concorrência.

Adicionalmente, Ryu e Lee (2013) complementam que em um programa de lealdade de verdade, o fornecedor de benefícios e compromete-se com os consumidores, em vez de obrigar os consumidores a se comprometerem.

No caso dos distribuidores, programas de marketing de continuidade estão relacionados a gestão de estoques, integração de sistemas para permitirem modelo *just in time*, processamento eletrônico de pedidos, entre outros (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Por esse motivo, programas que, como citam Grönroos (2004b), Levin e Johnston (1997) e Vegholm (2011), envolvem a pontualidade de entregas, tratamento especial em momentos de oferta pequena e o atendimento rápido de demandas podem também ser vistos como boas práticas do marketing de relacionamento baseado em programas de continuidade, à medida que visam o aumento da lealdade por meio de serviços.

2.2.6.1.2. Programas de marketing um para um

Os programas de marketing de relacionamento um para um tem o objetivo de atender as necessidades específicas de cada consumidor, de maneira única e individual (PEPPERS; ROGERS, 1995). Um aprendizado contínuo na parceria sobre o que é valorizado e como o relacionamento pode evoluir e se desenvolver também são característicos dessa categoria de programas de relacionamento com ações de pós-venda e marketing de frequência (PRUDEN, 1995; SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Comunicações e ofertas personalizadas, conforme mostrado por Bojei *et al.* (2013) têm relação positiva com a retenção de consumidores no relacionamento. Ademais, os clientes avaliam como importantes e valorizam organizações que adaptam suas atividades e processos às necessidades dos consumidores e do tipo de negócio (VEGHOLM, 2011).

Para que adaptações e personalizações na oferta se concretizem, a manutenção de instrumentos de CRM como banco de dados completo sobre os clientes, sejam eles organizacionais ou consumidores finais, é necessária (MURDY; PIKE, 2012; RYU; LEE, 2013).

É o caso do relacionamento descrito em Baptista (2013), no qual diversas formas de pagamento são utilizadas pela empresa vendedora, de acordo com as necessidades e características do negócio ou dos sistemas de pagamento das empresas compradoras. Também encontra-se semelhante comentário em Ford e Mouzas (2013) que abordam a exclusividade de serviços que uma fabricante de bens de consumo oferece a seus distribuidores.

Para a personalização dos serviços, toda a organização precisa estar orientada ao cliente e ter funcionários que entendam as necessidades dos consumidores e ofereçam soluções customizadas de acordo com as características do negócio, para tornarem seus clientes mais satisfeitos (GRÖNROOS, 2004b; MITREGA; KATRICHIS, 2010; VEGHOLM, 2011).

Segundo Shet, Parvatiyar e Sinha (2012), no caso do relacionamento entre fabricante e seus canais de distribuição, esses programas tomam formato de desenvolvimento de negócio dos distribuidores, nos quais os fornecedores oferecem recursos e consultorias para auxiliar seus distribuidores. Sarker *et al.* (2012) afirmam que caso não houvesse os canais de distribuição, os custos de criação e entrega de valor seriam maiores.

Sarker *et al.* (2012) discutem sobre o compartilhamento de recursos e infraestrutura entre compradores e vendedores para benefício mútuo e citam alguns exemplos como a marca, inovação e saúde financeira do fabricante e os funcionários das organizações que podem auxiliar a equipe dos parceiros em momento de demanda elevada.

Em seu estudo, Ford e Mouzas (2013) dão o exemplo de uma grande empresa que pratica o marketing de relacionamento um para um com seus distribuidores e utiliza, para tanto, de práticas como cooperação com os gerentes dos canais de distribuição; desenvolvimento de serviços de inteligência de clientes para os distribuidores aprenderem sobre os consumidores finais; e ainda, estudos sobre a lucratividade e atratividade desses clientes finais para os distribuidores.

A transferência de conhecimento também se caracteriza como programa de marketing um para um por contribuir para criação de valor desde que as organizações tenham a habilidade de criar, transferir e explorar o conhecimento entre a fonte e o receptor (SARKER *et al.*, 2012).

Para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, essa transferência de conhecimento é considerada importante. No trabalho de Sarker *et al.* (2012) tem-se como exemplo duas aplicações desse conhecimento: a primeira em que os distribuidores têm a chance de conhecer os produtos desenvolvidos pelos fabricantes antes de eles serem lançados no mercado para que os distribuidores possam ofertar o produto futuramente com a equipe de vendas mais preparada; e a segunda que permite a customização de produtos com base no conhecimento de mercado do distribuidor, e com essa segunda aplicação, o desenvolvimento do distribuidor tende a ser maior.

Após a etapa de desenvolvimento do produto ou serviço, os fabricantes oferecem também a seus clientes distribuidores suporte para o marketing, divulgação das ofertas em conjunto e ações no ponto de venda (CHUNG *et al.*, 2011; WAGNER; BENOIT, 2015).

Não apenas o compartilhamento de informações e recursos contribui para o desenvolvimento do negócio dos distribuidores, serviços de consultoria são práticas muito utilizadas com essa finalidade (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012). Serviços de assessoria técnica sobre os produtos e sobre o mercado de atuação das empresas, principalmente de forma presencial, trazem a percepção para os clientes de que seu fornecedor é um parceiro valioso (BAPTISTA, 2013; VEGHOLM, 2011). A valorização do parceiro é mostrada também no trabalho de Grönroos (2004b), que comenta sobre o uso de treinamento, instalação de produtos, desenvolvimento de soluções customizadas como fontes de vantagem competitiva.

2.2.6.1.3. Programas de marketing de parceria

De acordo com Shet, Parvatiyar e Sinha (2012), os programas de marketing de relacionamento do tipo de parceria envolvem o foco no cliente final, seja com atividades de co-criação de produtos, seja com ações de marketing e logística integradas para suprir a demanda.

Conforme descrito, a criação de produtos e serviços de maneira conjunta também pode caracterizar-se como marketing um para um, porque produtos e serviços personalizados para clientes industriais e/ou para atender as necessidades do distribuidor são utilizados nas empresas. Entretanto, no caso do marketing de parceria, encaixam-se produtos e serviços desenvolvidos por empresas distintas, mas focando o atingimento e satisfação do cliente final (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Ylimäki (2014) acrescenta que, no processo de criação em conjunto, as empresas debatem sobre conceitos e protótipos de produtos e, dependendo do nível de participação do cliente, discutem preço adequado, cronograma de lançamento e os requisitos de produto.

Produtos desenvolvidos com distribuidores e tendo como foco no cliente final já foram abordados em Ford e Mouzas (2013) e apresentaram bons resultados para as organizações envolvidas.

Para que a criação de produtos em parceria seja possível, é necessário que as empresas que interessadas estejam atentas e tenham conhecimento do consumidor final, por meio de questionários, observação em redes sociais e pesquisa de mercado (KERR; MAY, 2011; YLIMÄKI, 2014).

Não é apenas no desenvolvimento de produtos que o foco no cliente final fica evidente. Grönroos (2004b) chama atenção para a demanda dos clientes em termos de treinamento na utilização dos produtos e de atividades relacionadas. Uma oportunidade para atuação de organizações ocorre por meio de parceria na promoção e oferecimento de tais treinamentos.

Quando a dupla de empresas em questão é formada por fabricantes e distribuidores, o marketing de relacionamento de parceria pode tomar forma na integração da parte logística com a gestão e utilização de tecnologia de suporte para a cadeia de suprimentos como interfaces de processamento de pedido eletrônica, gestão de estoques informatizada e sistemas de entrega *just in time* (EMBERSON; STOREY, 2006; PALMATIER *et al.*, 2007; SALO, 2012).

No quadro 6 pode-se observar que em cada um dos tipos de programas de relacionamento são abordadas de forma diferente as sete categorias de práticas de gestão e governança.

A segunda etapa diz respeito à gestão e governança desses programas de relacionamento, essa é uma tarefa que envolve ambas as partes do relacionamento, conforme afirmam Shet, Parvatiyar e Sinha (2012), todavia, os autores deixam claro que os relacionamentos são diferentes uns dos outros e que, dependendo de diversos fatores do mercado, a responsabilidade pelas práticas e pela gestão podem ser atribuídas de maneira assimétrica entre as partes e formas híbridas dos programas de relacionamento podem surgir.

Quanto à etapa de gestão e governança, atividades e decisões relacionadas a diversos assuntos devem ser contempladas segundo o modelo de Shet, Parvatiyar e Sinha (2012). Esses assuntos serão discutidos individualmente a seguir, com adaptações para o relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas e práticas relacionados a cada um desses tópicos que foram identificadas na literatura serão apontadas.

	Continuidade	Um para um	Parceria
Especificação dos Papéis	Práticas e atividades desenhadas pelo vendedor, mas executadas com a participação do comprador	Práticas e atividades desenhadas e executadas principalmente pelo vendedor	Papéis são bem divididos, atividades realizadas em conjunto
Comunicação	Comunicação foca na comunicação de serviços especiais	Personalizado, conhecer o distribuidor	Troca de informações sobre e ações para atingir cliente final
Laços	Laços desenvolvidos, principalmente financeiros e em menor grau sociais	Laços estruturais	Laços estruturais e sociais
Planejamento	Previsão de demanda e das necessidades de reabastecimento	Fabricante se planeja de acordo com as especificidades do distribuidor	Fabricante e distribuidor planejam e coletam informações juntos para atender cliente final
Alinhamento	Resolução de problemas e condições de resgate de benefícios e sistema logístico	Adaptação dos procedimentos e rotinas ao distribuidor	Alinhamento das necessidades de produtos e sistema logístico
Motivação dos Funcionários	Fidelizar clientes, desenvolvem confiança e demonstram comprometimento	Funcionários desenvolvendo distribuidores e mostrando interesse nas necessidades	Orientação a atender consumidores finais
Processo de Monitoramento	Indicadores de performance envolvem métricas do relacionamento	Indicadores de performance de acordo com potencial e características do distribuidor	Indicadores de performance baseados no cliente final

Quadro 6 - Abordagem das práticas por tipo de programa
Fonte: elaborado pelo autor com base em Shet, Parvatiyar e Sinha (2012)

Apesar de o modelo de Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) apresentar os programas de relacionamento como sendo uma variável diferente das sete categorias de práticas e governança, conforme visto na literatura, existem atividades e práticas para a manutenção do marketing de relacionamento e, por causa da existência dessas atividades, no quadro a seguir apresenta-se um resumo das atividades relacionadas à implementação dos três tipos de programas. No quadro 7, a seguir, apresenta-se uma identificação para cada prática com uma breve descrição e as referências encontradas na literatura sobre as respectivas práticas.

ID	Prática	Autores
P1	Descontos para compras em grande volume	Kerr e May (2011), Palmatier <i>et al.</i> , (2007), Ryu e Lee (2013)
P2	Programas de rebate e/ou lealdade	Bojei <i>et al.</i> (2013), Kerr e May (2011), Ryu e Lee (2013)
P3	Gratuidade em produtos e serviços	Bojei <i>et al.</i> (2013), Kerr e May (2011), Palmatier <i>et al.</i> (2007), Ryu e Lee (2013)
P4	Treinamentos para cliente final	Grönroos (2004b)
P5	Ações de marketing em conjunto para atingir o consumidor	Chung <i>et al.</i> (2011), Ford e Mouzas (2013), Wagner e Benoit (2015)
P6	Pesquisas e banco de dados conjuntos dos clientes finais	Ford e Mouzas (2013), Kerr e May (2011), Murdy e Pike (2012); Ryu e Lee (2013), Ylimäki (2014)
P7	Treinamento e capacitação dos distribuidores	Baptista (2013), Grönroos (2004b), Sarker <i>et al.</i> (2012), Vegholm (2011)
P8	Personalização de produtos	Baptista (2013), Ford e Mouzas (2013), Grönroos (2004b), Murdy e Pike (2012)
P9	Co criação de produtos	Ford e Mouzas (2013), Ylimäki (2014)
P10	Serviços adicionais e personalizados	Baptista (2013), Ford e Mouzas (2013), Kerr e May (2011)
P11	Gestão de estoques compartilhada	Emberson e Storey (2006), Salo (2012), Spralls III, Hunt e Wilcox (2011)
P12	Reabastecimento de produtos	Emberson e Storey (2006), Grönroos (2004b), Lewin e Johnston (1997), Palmatier <i>et al.</i> (2007),

Quadro 7 - Práticas relacionadas aos programas de relacionamento

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.2. Especificações dos papéis

A especificação dos papéis diz respeito à atribuição de responsabilidades nas práticas e na gestão do marketing de relacionamento que devem ser seguidas para a sustentabilidade da parceria (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Para Heide (1994), na discussão de especificações dos papéis e de governança em relacionamento entre empresas deve-se compreender que existem formas de governança diferentes, de acordo com o tipo de interações que essas organizações têm entre si.

A distinção pode ser feita entre forma transacional, em que o próprio mercado tem o papel de regulador e de exercer a governança; relacionamentos unilaterais, nos quais uma das organizações do relacionamento exerce autoridade maior sobre a outra e, portanto, impõe os papéis a serem desempenhados, como é o caso de franquias e canais de distribuição que frequentemente têm previamente estabelecidas suas responsabilidades por contrato; relacionamentos bilaterais, nos quais de maneira conjunta são estabelecidas as responsabilidades (em alguns casos de relacionamento bilateral, inclusive, há uma interpenetração dos papéis e das fronteiras das organizações) (HEIDE, 1994).

Algumas práticas e atividades refletem as decisões relacionadas ao estabelecimento de papéis e responsabilidades. Conforme levantado por Mitrega e Katrichis (2010), é o caso de investimentos financeiros como o treinamento de funcionários ou da compra de tecnologias que se adaptem melhor à empresa parceira, ou mesmo de investimentos de tempo e energia no desenvolvimento e manutenção do relacionamento. Por esse motivo, os autores chegaram a resultados que mostram que os investimentos no relacionamento geram maior dependência da organização vendedora no relacionamento.

Investimentos compartilhados entre as partes também foram identificados como uma medida de efetividade relacionada às práticas de gestão de contas do marketing um para um (DAVIES; RYALS, 2014).

No quadro 8 apresenta-se a prática identificada como componente da especificação dos papéis.

ID	Prática	Autores
P13	Investimento de tempo, energia e dinheiro no relacionamento	Davies e Ryals (2014), Mitrega e Katrichis (2010)

Quadro 8 - Práticas relacionadas à especificação dos papéis

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.3. Comunicação

O processo de comunicação e compartilhamento de informações entre as organizações participantes é um dos fatores principais de desenvolvimento de relacionamentos segundo Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) que acrescentam, ainda, que o processo de comunicação é vital para que outras atividades em conjunto sejam desenvolvidas.

Diversos são os autores que avaliam que a comunicação tem como um dos benefícios e forma de geração de vantagem competitiva para as organizações mediante o compartilhamento de informações e de conhecimento entre os participantes, tanto sobre o próprio relacionamento, quanto com informações sobre o ambiente em que estão inseridos e/ou sobre os consumidores finais (ANTTILA, 2013; SARKER *et al.*, 2012; WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010).

O fluxo de comunicação na rede pode ser quebrado pela retenção de informações e conhecimento dos indivíduos, o que pode ter impacto negativo em interações subsequentes (MASON; LEEK, 2012).

Conforme afirmam Bullen, LeFave e Selig (2010), os canais de comunicação utilizados no marketing de relacionamento podem variar de acordo com os objetivos de cada mensagem e do contexto. Essas ferramentas, como citado por Kerr e May (2011), incluem comunicações *online* como *e-mails*, envio de newsletter e uso de redes sociais. Para os autores, a tecnologia possui papel extremamente importante na construção do marketing de relacionamento. O estudo de Hsu, Liu e Lee (2010) comprova essa afirmação, ao mostrar que a satisfação dos consumidores com relação à utilização de redes sociais de *micro blog* no âmbito do marketing de relacionamento tem influência positiva no comprometimento e confiança dos consumidores.

Tecnologias de informação e comunicação são úteis no desenvolvimento de novos relacionamentos, como é o caso da comunicação por teleconferências, videoconferências, *e-mails* e/ou sistemas computacionais utilizando texto e as tarefas mais frequentemente desempenhadas são: a troca de informações, seguida da resolução de problemas e da negociação e adaptação (MASON; LEEK, 2012).

Informação confiáveis e passadas de maneira amigável sobre como utilizar o produto adquirido da melhor forma possível e, ao mesmo tempo, de maneira segura, são também demandadas pelos consumidores. Um exemplo clássico são os manuais (GRÖNROOS, 2004b).

Também são utilizados canais mais tradicionais de comunicação, como Mason e Leek (2012) dão exemplo da comunicação escrita em papel e na comunicação cara a cara, tanto formal, como reuniões agendadas, quanto informal, com conversas não combinadas previamente. A comunicação pessoal, cara a cara com o cliente, é

preferida por parte das pessoas por mostrar comprometimento e por ser personalizada (VEGHOLM, 2011; ANTTILA, 2013).

Em determinadas situações em que não é possível a utilização de interações presenciais com todos os clientes no momento em que eles desejam, a comunicação por telefone por *call centers* pode ser uma opção mais viável (ANTTILA, 2013). Contudo, outros meios de comunicação, mesmo que não personalizados para os clientes, são utilizados, como os identificados por Anttila (2013): revistas, cartas informativas, entre outros canais.

Apesar de a hipótese de que maior qualidade e maior frequência das comunicações contribuem para uma melhoria na qualidade do relacionamento ter sido parcialmente rejeitada, Mitrega e Katrichis (2010) apontam na revisão de literatura que tanto a frequência quanto a qualidade da comunicação têm algum tipo de influência no relacionamento. É o caso, por exemplo, do artigo de Vegholm (2011), em que é possível observar nos depoimentos de clientes de um banco que a frequência de contato que eles têm com a empresa é menor do que gostariam.

Da mesma forma que a comunicação é importante para o desenvolvimento do relacionamento, ela também pode ser prejudicial, no caso de algumas das práticas negativas citadas por Frow *et al.* (2011), tais como: informações e propagandas direcionadas a determinado grupo de consumidores que podem chegar, acidentalmente, a outros consumidores que não gostariam de recebê-las.

Atualmente, outra preocupação dos consumidores é a invasão de privacidade, principalmente com a obtenção ou divulgação de dados e informações que o cliente não autorizou (FROW *et al.*, 2011).

É necessário cautela e parcimônia no processo de comunicação, pois de acordo com Kerr e May (2011) inundar os consumidores com informações pode ser prejudicial, enquanto, ao mesmo tempo, Frow *et al.* (2011) também alertam sobre os efeitos negativos de se inundar os parceiros com informações desnecessárias. Adicionalmente, os parceiros desejam informações que possam ser confiáveis vindas de seus fornecedores (LAGES, L.; LANCASTRE; LAGES, C., 2008).

Para ter sucesso no relacionamento, o fornecedor deve buscar a integração de todos os canais das comunicações de que utiliza no estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com seus *stakeholders* (GRÖNROOS, 2004b).

Outro ponto a ser destacado é que a comunicação não é apenas necessária entre a empresa vendedora e a compradora, também é preciso desenvolver a comunicação interna da organização, principalmente quando se trata de funcionários que participação das relações com clientes (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

O quadro 9 apresenta essas práticas de forma resumida.

ID	Prática	Autores
P14	Compartilhamento de informações e conhecimentos	Anttila (2013), Frow <i>et al.</i> (2011), Mason e Leek (2012), Sarker <i>et al.</i> (2012), Whipple, Lynch e Nyaga (2010)
P15	Comunicação cara a cara	Anttila (2013), Mason e Leek (2012), Vegholm (2011)
P16	Utilização de comunicação virtual	Anttila (2013), Grönroos (2004b), Hsu, Liu e Lee (2010), Kerr e May (2011), Mason e Leek (2012)
P17	Funcionário dedicado ao relacionamento	Rocha, Toledo e Almeida (2011)
P18	Outros funcionários do fornecedor também têm contato com a empresa	Rocha, Toledo e Almeida (2011)
P19	Quantidade e qualidade das informações	Frow <i>et al.</i> (2011), Mitrega e Katrichis (2010), Vegholm (2011)
P20	Informações personalizadas	Bojei <i>et al.</i> (2013), Lages, L., Lancastre e Lages, C. (2008)

Quadro 9 - Práticas relacionadas à comunicação

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.4. Laços em Comum

Como se pode observar, a comunicação tem como benefício criar laços entre as organizações, no entanto, práticas e atividades específicas para a criação de laços têm impactos mais sustentáveis no marketing de relacionamento (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012). Para tais autores, esses laços são criados por meio de interações, como interações cara a cara, comunidades de consumidores, benefícios de associação, endossos, interações com a marca por redes sociais, entre outros. Esses laços podem ser de valor, laços de reputação, ou laços estruturais que acabam institucionalizando os relacionamentos (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Apesar de menos utilizada do que no B2C, os mercados B2B utilizam-se de mídias sociais para a construção de relacionamento com seus clientes e parceiros, como é o caso de redes sociais, fóruns de discussão e *blogs* (JUSSILA; KÄRKKÄINEN; ARAMO-IMMONEN, 2014).

Segundo Kerr e May (2011), as comunidades *online*, que permitem o engajamento com os clientes, estão crescendo rapidamente e tornando-se ferramenta importante para os gestores. Bojei *et al.* (2013) complementam, afirmando que as comunidades de clientes também desenvolvem um laço social forte quando criam amizade entre os clientes e incentivam a interação entre eles e com funcionários da empresa. Adicionalmente, nessas comunidades os fabricantes de produtos e serviços têm a oportunidade de coletar informações valiosas sobre diversos consumidores ao mesmo tempo e entender suas reações e necessidades (KERR; MAY, 2011).

Outra maneira de criar laços sociais é mediante a interação e socialização entre empresas ou indivíduos. Em alguns casos, relações de trabalho informal segundo Whipple, Lynch e Nyaga (2010) ocorrem mesmo em relacionamentos transacionais. Contudo, em outros casos, a falta de interação social entre funcionários pode prejudicar o relacionamento entre empresas (MASON; LEEK, 2012).

Na China há uma espécie de versão do marketing de relacionamento praticado no ocidente, que compreende essa importância por ser mais voltado para relações pessoais entre funcionários e conexões sociais que criam laços entre os parceiros de negócio (CHEN; HUANG; STERNQUIST, 2011). No próprio mercado de defensivos agrícolas brasileiros, Rocha, Toledo e Almeida (2011) mostram que os compradores de defensivos acreditam que relacionamentos são construídos a partir de pessoas e suas interações.

Novamente, o quadro resumo abaixo (quadro 10) mostra as práticas discutidas anteriormente relacionadas ao desenvolvimento de laços.

ID	Prática	Autores
P21	Relacionamento informal	Chen, Huang e Sternquist (2011), Mason e Leek (2012), Whipple, Lynch e Nyaga (2010)
P22	Plataformas que permitem e estimulam o compartilhamento de informações entre consumidores	Bojei <i>et al.</i> (2013), Jussila, Kärkkäinen e Aramo-Immonen (2014), Kerr e May (2011)

Quadro 10 - Práticas relacionadas aos laços
Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.5. Processo de Planejamento

O marketing de relacionamento envolve a realização de atividades de planejamento em conjunto, pois essa integração permitirá que os parceiros trabalhem no atingimento dos objetivos propostos e auxiliem na implementação do plano estratégico (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Nem sempre é possível a participação de todos os consumidores no processo de planejamento estratégico de uma empresa, como é o caso nos mercados de massa; todavia, Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) acreditam que a colaboração dos grandes consumidores no processo é desejável e, muitas vezes, também necessária.

Emberson e Storey (2006) apontam que tanto na literatura, quanto nos resultados obtidos nos estudos de caso, o planejamento colaborativo e integrado é alvo de atenção. Os autores ainda afirmam que a nova iniciativa na parceria entre fornecedor e comprador que promoveu o planejamento da demanda e reabastecimento da loja de maneira colaborativa era tecnicamente superior a outros arranjos.

No estudo de Whipple, Lynch e Nyaga (2010), novamente a prática de planejamento em conjunto foi defendida como sendo um dos componentes das atividades do marketing de relacionamento e que, dessa forma, traduz-se em satisfação e performance maiores nas parcerias relacionais.

Uma das formas e etapas do planejamento colaborativo é a coleta de dados sobre o ambiente em que as partes estão envolvidas. Hennig-Thurau *et al.* (2010) analisam o impacto que as novas mídias trazem no relacionamento, por exemplo, permitindo que organizações em um relacionamento possam efetuar a coleta de dados conjuntamente, por meio dessas mídias.

Numa etapa subsequente do planejamento, na construção de projetos estratégicos, outra prática desenvolvida no contexto relacional pode ser útil. Mason e Leek (2012) citam a geração e discussão de ideias em conjunto como um resultado positivo das interações.

As três práticas evidenciadas no quadro 11 condensam o que foi discutido sobre planejamento estratégico no marketing de relacionamento.

ID	Prática	Autores
P23	Participação no planejamento estratégico do fornecedor	Emberson e Storey (2006), Whipple, Lynch e Nyaga (2010)
P24	Atividades de monitoramento do ambiente e geração de ideias em conjunto	Hennig-Thurau (2010), Mason e Leek (2012)
P25	Previsões de demanda conjuntas	Emberson e Storey (2006)

Quadro 11 - Práticas relacionadas ao planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.6. Alinhamento

O alinhamento entre vendedor e comprador é importante porque sua falta em processos operacionais pode acarretar diversos problemas para a implementação do marketing de relacionamento (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012). De acordo com esses autores, diversos são os pontos que devem ser trabalhados e alinhados para o sucesso do relacionamento, como é o caso de formas de pagamento, sistemas de informação, ações de marketing para o cliente final, contabilidade, entre outros.

O nível de concordância entre os parceiros sobre quais políticas são importantes e apropriadas no alinhamento é necessário para o processo de relacionamento e, com outras quatro dimensões, pode avaliar a performance do relacionamento (LAGES, L.; LANCASTRE; LAGES, C., 2008).

Os acordos contratuais, como também podem ser chamados, deixam claros os termos e condições do relacionamento, trazendo como benefício proteção contra oportunismo de qualquer uma das partes e, portanto, reduzindo a redundância de esforços e facilita a co-criação de valor (SARKER *et al.*, 2012).

Um dos pontos a serem alinhados entre as organizações são os termos e prazos de pagamento da mercadoria ou serviços, que conforme descrito por Palmatier *et al.* (2007) podem ser uma forma de benefício econômico utilizado para manutenção do relacionamento por parte dos vendedores. Grönroos (2004b) complementa ter um serviço de faturamento orientado ao cliente, o qual pode ser fonte de vantagem competitiva para a organização.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) o desenvolvimento de normas e padrões de conduta caracteriza as regras para as trocas futuras, e geralmente ocorre nas etapas iniciais do relacionamento; mas com seu desenvolvimento, pode sofrer alterações.

A partir de comunicações entre os integrantes do relacionamento, negociações podem ser realizadas para resolução de conflitos e para adaptações nas normas e políticas que regem a interação das partes (MASON; LEEK, 2012).

O trabalho de Brennan e Turnbull (1999) evidencia uma grande variedade de comportamentos adaptativos que vão desde pequenas adaptações até grandes mudanças estruturais, podendo essas terem um grau de formalidade alta ou baixa. Os clientes consideram importante e enxergam com bons olhos empresas que adaptam seus procedimentos e sistemas de acordo com as necessidades dos consumidores e tipo de negócio (VEGHOLM, 2011).

Normas bem estabelecidas e boa capacidade de adaptação trazem para as empresas envolvidas no relacionamento facilidade e rapidez na resolução de conflitos (LEWIN; JOHNSTON, 1997; LAGES, L.; LANCASTRE; LAGES, C., 2008).

Outro ponto a ser alinhado entre os parceiros são os sistemas de informação. A compatibilidade da infraestrutura de TI, das práticas e das metodologias entre os agentes pode reduzir conflitos entre os componentes da aliança (SARKER *et al.*, 2012).

A falta de coordenação na rede pode desenvolver conflitos no relacionamento, o que envolve a questão de alinhamento entre as empresas no que tange a política de entregas, prazos e condições de pagamento (BAPTISTA, 2013).

Spralls III, Hunt e Wilcox (2011) mostram a importância de *extranets* na rede de distribuição de empresas e que a capacidade do líder da rede é um dos determinantes da qualidade da comunicação, da troca de informações e da confiança no relacionamento.

A seguir no quadro 12, tem-se a identificação das práticas relacionadas ao alinhamento.

ID	Prática	Autores
P26	Pontualidade nas entregas	Baptista (2013), Grönroos (2004b), Lewin e Johnston (1997), Murdy e Pike (2012)
P27	Condições de pagamento adequadas e/ou diferenciadas	Baptista (2013), Grönroos (2004b), Palmatier <i>et al.</i> (2007)
P28	Adaptação às rotinas e/ou aos procedimentos da empresa	Brennan e Turbull (1999), Mason e Leek (2012), Sarker <i>et al.</i> (2012), Vegholm (2011)
P29	Resolução de conflitos	Lages, L., Lancastre e Lages, C. (2008), Lewin, Johnston (1997); Mason e Leek (2012)
P30	Responsabilidades e políticas do relacionamento	Dwyer, Schurr e Oh (1987), Lages, L., Lancastre e Lages, C. (2008), Sarker <i>et al.</i> (2012)

Quadro 12- Práticas relacionadas ao alinhamento

Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.7. Motivação dos Funcionários

As pessoas são peças chave para a gestão do marketing de relacionamento, por sua importância, é preciso contar com funcionários capacitados, treinados, motivados e que trabalhem em conjunto para a manutenção do relacionamento (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012). Para alcançar tais objetivos, de acordo com os autores, programas de treinamento, incentivos, recompensas e sistemas de reconhecimento com aferição de metas são necessários como demonstração de comprometimento com a parceria.

Um ponto sempre presente nas discussões acerca de funcionários no marketing de relacionamento é a capacidade e o interesse em compreender as necessidades e características do negócio de seus clientes, o que lhes traz satisfação (GRÖNROOS, 2004b; VEGHOLM, 2011).

Por gerar satisfação, atender as solicitações e reclamações dos consumidores de maneira rápida e efetiva é vista de maneira importante e também pode trazer vantagem competitiva para a organização (GRÖNROOS, 2004b; MURDY; PIKE, 2012).

Essa capacidade vai depender do grau de orientação ao cliente que a organização implantou em seu corpo de colaboradores e do nível de investimentos em ações, como treinamento de funcionários (MITREGA; KATRICHIS, 2010).

Segundo Mitrega e Katrichis (2010), os funcionários envolvidos em um relacionamento devem ter a *expertise* e conhecimentos necessários à sua função, mas, adicionalmente, devem também possuir competências que se adequem aos métodos e tecnologias utilizados pelo comprador. O treinamento e capacitação desses trabalhadores deve incluir também o *empowerment* dos que possuem contato próximo ao cliente, essa delegação irá desenvolver laços com o cliente e a percepção de que o tratamento oferecido pelo fornecedor é diferenciado (RYU; LEE, 2013).

A avaliação de performance desses funcionários envolvidos no relacionamento, segundo Ryu e Lee (2013), deve considerar outros indicadores que não apenas financeiros, dessa forma premiando e estimulando funcionários que colaborem para a sustentabilidade e satisfação nos relacionamentos.

No Brasil, empresas de insumos agrícolas têm funcionários responsáveis pelo atendimento, venda, consultoria e relacionamento com seus clientes e são chamados de representantes comerciais (ROCHA; TOLEDO; ALMEIDA, 2011).

Com relação à penúltima variável do modelo de Shet, Parvatiyar e Sinha (2012), foram consideradas as seguintes práticas como importantes:

ID	Prática	Autores
P31	Funcionários têm autonomia e conhecimentos necessários	Grönroos (2004b), Mitrega e Katrichis (2010), Rocha, Toledo e Almeida (2011), Ryu e Lee (2013)
P32	Funcionários têm interesse e conhecem a sua empresa	Grönroos (2004b), Mitrega e Katrichis (2010), Murdy e Pike (2012), Vegholm (2011)

Quadro 13 - Práticas relacionadas aos funcionários
Fonte: elaborado pelo autor

2.2.6.8. Processo de Monitoramento

Por último, Shet, Parvatiyar e Sinha (2012) comentam sobre processos de monitoramento para se evitar falhas e problemas na interação entre comprador e vendedor. As atividades de monitoramento incluem avaliação periódica das metas e impedem que ocorra a desestabilização do relacionamento e a assimetria de poderes.

Para mensuração da performance é preciso estabelecer e monitorar indicadores sobre a qualidade do relacionamento. Ademais, servem para identificação de lacunas de performance a serem trabalhadas (MIN *et al.*, 2005). Conforme observa Daugherty (2011) não é difícil a criação de tais métricas, inclusive o esforço das empresas está em desenvolver uma lista gerenciável de indicadores que contenham as informações mais importantes a serem obtidas. Murdy e Pike (2012), por sua vez, encontraram em seus resultados que essas práticas de monitoramento acabam não sendo consideradas tão importantes e não são muito bem desenvolvidas nas empresas.

Uma das maneiras de se avaliar a satisfação do consumidor e a performance do processo de relacionamento é pela aplicação de questionários de satisfação com os clientes e enquetes sobre necessidades e percepções (KERR; MAY, 2011). Os gestores ainda podem acompanhar a performance com a exigência de relatórios periódicos e conversas com os funcionários (BAPTISTA, 2013).

Davies e Ryals (2014) mostraram que a melhora nos relacionamentos ocorre com a combinação de alguns fatores, entre eles a presença de processos estruturados de *feedback* com os clientes.

Finalmente, as práticas do processo de monitoramento do relacionamento entre comprador e vendedor são apresentadas no quadro 14.

ID	Prática	Autores
P33	Indicadores e monitoramento do desempenho do relacionamento em conjunto	Baptista (2013), Daugherty (2011), Davies e Ryals (2014); Min <i>et al.</i> (2005), Murdy e Pike (2012)
P34	Procura outra parte para entender como está indo o relacionamento	Davies e Ryals (2014), Kerr e May (2011)

Quadro 14 - Práticas relacionadas ao processo de monitoramento
Fonte: elaborado pelo autor

2.2.7. Satisfação no Relacionamento

A satisfação no relacionamento entre compradores e vendedores já foi bastante explorada na literatura. Garbarino e Jonhson (1999) apresentam a satisfação como composta de duas variáveis: a satisfação geral e a satisfação quando comparando o relacionamento foco com outros relacionamentos com diferentes fornecedores. Tanto Mende, Bolton e Bitner (2013) quanto Fletcher, Simpson e Thomas (2000) usaram três variáveis para medir a satisfação, que são satisfação geral com o relacionamento, se o relacionamento deixa o comprador contente e se ele fica feliz com o relacionamento.

Também se encontram escalas com maior número de variáveis, como observadas em Dagger e David (2012) que utilizam cinco perguntas para medir o constructo. No entanto, essas formas de medir a satisfação com o relacionamento não consideraram um ponto importante levantado por Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) que são duas formas de satisfação: econômica e não econômica.

A satisfação em relacionamentos, tanto econômica quanto não econômica, também já foi estudada no mercado de distribuição de defensivos agrícolas. Pode-se notar em Castro *et al.* (2007) que a satisfação dos varejistas inclui componentes como retorno financeiro, tráfego na loja, motivação/clima, troca de informações, entre outros.

Para Glynn, Motion e Brodie (2007) existem três tipos de benefícios que são gerados nos relacionamentos: os financeiros, os benefícios ao consumidor e os benefícios de gestão. Essa classificação está totalmente relacionada aos tipos de programa de

marketing de relacionamento explicitados por Shet, Parvatiyar e Sinha (2012). Adicionalmente, os benefícios de um relacionamento podem gerar diversas saídas, entre elas a satisfação com um relacionamento (GLYNN; MOTION; BRODIE, 2007).

3. CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

Diversas são as variáveis que afetam a criação e manutenção de um relacionamento, como afirma Baptista (2013); alguns exemplos são a idade e tamanho (mensurado pelo número de funcionários e vendas) das organizações envolvidas e suas estratégias. No modelo utilizado neste trabalho são apresentadas as influências que o tamanho, idade das organizações e do relacionamento, região dos distribuidores e número de fornecedores de defensivos do canal têm no relacionamento entre comprador e vendedor.

3.1. Tamanho das organizações

Como citado por Chung *et al.* (2011) grandes varejistas conseguem obter maior poder de barganha com seus fornecedores do que os pequenos, por isso em algumas ocasiões, inclusive, associam-se com outros varejistas para negociarem melhores condições. Esse conceito pode ser transportado para o estudo à medida que revendas maiores podem ter poder para demandar um relacionamento com mais benefícios favoráveis.

Por se tratar de um mercado bastante pulverizado, ao contrário do que se encontra em países como os EUA, as revendas, em sua grande maioria, não conseguem obter um tamanho suficiente para exercer pressões desse tipo (CASTRO; NEVES; AKRIDGE, 2009; CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011). Por outro lado, os relacionamentos que envolvem agentes menores são mais robustos, pois criam maior senso de intimidade (KERR; MAY, 2011).

Coviello, Brodie e Munro (2000) também chegaram a resultados que parcialmente comprovam importantes diferenças entre as práticas de organizações de diferentes tamanhos. Para os autores, empresas menores são mais propensas a: ter contato interpessoal com os clientes; investir mais no relacionamento; e ser mais relacional em algumas práticas de marketing do que firmas maiores.

Anttila (2013) afirma que quando se tratam de clientes menores, as expectativas também são menores e por isso as práticas de relacionamento utilizadas são mais valorizadas.

H1: Revendedores menores valorizam mais as práticas de marketing de relacionamento do que revendedores maiores.

3.2. Vendas

Quando o volume ou porcentagem de compras que um revendedor faz do mesmo fabricante é grande, aquele revendedor consegue receber mais benefícios e tratamento especial no relacionamento (LEWIN; JOHNSTON, 1997).

H2: Quanto maior for o volume de vendas do revendedor, maior número de práticas será utilizado no relacionamento com o fabricante.

3.3. Duração do relacionamento

Conforme Zeithaml e Bitner (2003) afirmam, existem diferentes níveis de retenção dos consumidores: laços financeiros, laços sociais, laços de customização e laços estruturais, os quais variam de acordo com a força de retenção desses laços. Esses diferentes tipos de laços podem variar de acordo com o estágio do ciclo de vida do relacionamento em que os compradores e vendedores se encontram (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Práticas de marketing de relacionamento são utilizadas pelos fornecedores para a empresa vendedora, visando à obtenção de benefícios no relacionamento, principalmente financeiros, como mostram Palmatier *et al.* (2007). Contudo, pelo lado da organização consumidora, os benefícios esperados não são apenas financeiros. Anttila (2013) afirma que preços baixos e descontos para a empresa parceira têm valor no início do relacionamento; porém, com o passar do tempo os clientes demandam mais de seus fornecedores do que apenas laços financeiros.

Por esse motivo, Ryu e Lee (2013) mostram que relacionamentos baseados apenas em programas de lealdade podem não criar altos níveis de fidelização nos consumidores. Para os autores, essa limitação dos programas de lealdade faz com que os concorrentes dispostos a oferecer melhores benefícios nesses tipos de programas, induzam os clientes a trocarem de fornecedor por não possuírem comprometimento emocional.

H3a: Quanto maior for o tempo de duração do relacionamento, menor será a satisfação com práticas relacionadas a ganhos financeiros;

H3b: Quanto maior for o tempo de duração do relacionamento, menor a probabilidade de o relacionamento ser baseado em programas do tipo lealdade ou continuidade.

O desenvolvimento de relacionamentos não tem um modelo pronto de como se gerir ou implementar tais estratégias, devido às variações de fatores tanto culturais quanto econômicos (MITREGA; KATRICHIS, 2010). Ademais, mesmo varejistas que trabalham com marcas iguais de fabricantes podem ser completamente diferentes um do outro na gestão do negócio ou no modo como oferta seus produtos e serviços (ELLIS *et al.*, 2012).

Conforme afirma Schurr (2007), o relacionamento também sofre influências e pode modificar-se ao longo do tempo, tanto positivamente quanto negativamente, de acordo com os episódios e interações que vão se sucedendo.

O tempo de duração do relacionamento afeta variáveis que caracterizam um relacionamento como confiança (ROCHA; TOLEDO; ALMEIDA, 2008; WILSON, 1995), laços estruturais (WILSON, 1995) e comprometimento (NG, 2012). Esse desenvolvimento de confiança é um dos motivadores para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de práticas de marketing de relacionamento, como o compartilhamento de informações entre produtores e compradores (CHEN; LIN; YEN, 2014).

H4: Quanto maior for o tempo de duração do relacionamento, maior também o número de práticas que são utilizadas no relacionamento.

Outro fator que os relacionamentos partilham em comum são os benefícios que trazem, tanto para os fornecedores quanto para os compradores. Para se atingirem os benefícios apresentados na seção 2.2.5. deste trabalho, estratégias, práticas e programas de marketing de relacionamento são utilizados (BARRETO, 2007). A autora ainda afirma que tais benefícios devem ser valorizados pelas partes para que o relacionamento se concretize. Adicionalmente, de acordo com Crescitelli e Ikeda (2007), os varejistas valorizam e são favoráveis a ações de relacionamento, pois estas são importantes e podem auxiliar, inclusive, na comercialização de produtos.

H5: Quanto maior o número de práticas de marketing de relacionamento, maior a satisfação dos compradores com o relacionamento.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Abaixo seguem as especificações sobre o método utilizado nesta pesquisa.

4.1. Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi composta de três etapas. A primeira etapa envolveu uma revisão bibliográfica sobre os temas de marketing de relacionamento e canais de distribuição. Essa etapa serviu de base para entendimento do objeto de estudo e identificação de práticas e estratégias de marketing de relacionamento dos mais diversos setores para a construção do questionário que foi aplicado, posteriormente, na terceira etapa.

Em uma segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três especialistas, com o intuito de entender mais profundamente os desafios e práticas utilizados na gestão do relacionamento entre fornecedor de defensivos agrícolas e canais de distribuição desse segmento. Para uma visão mais completa, especialistas de diferentes elos da cadeia foram ouvidos, estes estão envolvidos com a parte acadêmica (com pesquisas sobre o tema), ou são profissionais de mercado que possuem conhecimento prático e que trabalharam ou ainda trabalham com programas de relacionamento ou com as associações de distribuidores de insumos agrícolas. A etapa dois também foi importante para recebimento de contribuições para a estruturação e adaptação dos questionários que foram aplicados com distribuidores de defensivos na terceira etapa.

Na terceira etapa da pesquisa, foi aplicado um questionário a 81 distribuidores que comercializam defensivos agrícolas no País. Esses respondentes comercializam ao menos uma marca de defensivos agrícolas de fornecedores de insumos que operam no Brasil, por isso eles poderiam ser distribuidores exclusivos, principais ou não principais dos fornecedores de defensivos. Os questionários foram desenvolvidos, enviados e respondidos de maneira virtual para a viabilidade do estudo.

4.2. Modelo de Pesquisa

O enfoque da pesquisa foi misto, pelo fato de as duas primeiras etapas terem caráter qualitativo e a terceira fase possuir características quantitativas, para maior adequação aos objetivos propostos (LAVILLE; DIONNE, 1999).

O modelo utilizado no estudo foi descritivo. De acordo com Hair *et al.* (2005), esse modelo de pesquisa é capaz de mensurar atividades e eventos. Tais estudos também descrevem características e condições de mercado e medem a frequência de utilização ou realização de determinadas atividades ou comportamentos (MALHOTRA, 2011).

Para Malhotra (2011, p. 59), as pesquisas descritivas servem para: “determinar o grau ao qual as variáveis de marketing estão associadas”. Essa relação entre variáveis, que ocorre no presente estudo, é um dos objetivos centrais que as pesquisas descritivas podem ter no estudo da administração (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A pesquisa realizada na dissertação foi do tipo descritiva transversal, dado que os dados coletados foram obtidos com referência a um determinado momento no tempo e apenas uma vez (MALHOTRA, 2011). Portanto, para o atingimento dos objetivos propostos, a pesquisa descritiva é caracterizada como a mais adequada, também pelo fato de que, para Sampieri, Collado e Lucio (2006), nas pesquisas descritivas os conceitos ou variáveis podem ser apresentados como um inventário ou por categorias.

4.3. Método e Instrumento

Para a realização dessa pesquisa, o relacionamento entre empresas do setor de defensivos agrícolas no Brasil e seus distribuidores foi estudado. Esse levantamento foi realizado por meio de dados tanto secundários, baseados na revisão de literatura desenvolvida, quanto também com dados primários, como em entrevistas semiestruturadas com três especialistas do setor (envolvendo academia, mercado e associações) e a aplicação de questionário com 81 distribuidores de defensivos agrícolas.

4.3.1. Entrevistas semiestruturadas

Na segunda etapa da pesquisa, de entrevista com especialistas, as entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados. As entrevistas com especialistas do setor foram utilizadas para construção e validação do questionário utilizado na terceira etapa do trabalho.

Mattar (2001) define os especialistas como pessoas escolhidas pelo pesquisador com o objetivo de obter uma amostra satisfatória às necessidades do estudo e que forneceram respostas e informação baseadas no profundo conhecimento que possuem acerca do tema.

A técnica de entrevistas foi indicada para o estudo porque Gil (1999) afirma que a entrevista é usada para obter informações sobre o que as pessoas conhecem e no que elas acreditam e desejam. A partir dessa definição, elas serão utilizadas para que se possa entender as práticas de marketing de relacionamento utilizadas no mercado e o quanto elas são apreciadas pelos distribuidores, na visão dos especialistas e dos fornecedores de defensivos.

A escolha da ferramenta também foi impulsionada pela eficiência na obtenção e classificação dos dados. Outro ponto interessante é que esse instrumento de pesquisa oferece maior flexibilidade na coleta de dados (GIL, 1999).

Uma carta convite (apêndice A) foi enviada para cada um dos especialistas a ser entrevistado. Após o aceite dos convites, foram marcadas as entrevistas pessoais ou por telefone conforme preferência do entrevistado. A duração das entrevistas variou de 30 a 45 minutos. O roteiro da entrevista com especialistas está no apêndice B.

O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada. Essa entrevista possui diversos tópicos que são abordados durante a coleta, mas sua ordem pode ser alterada. Do mesmo modo, algumas perguntas podem ser modificadas, excluídas ou adicionadas pelo entrevistador durante a condução do interrogatório (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Por questões de conveniência, um dos especialistas solicitou que a entrevista fosse realizada por conferência *online*, enquanto que as outras duas foram realizadas de maneira presencial. Com base nas entrevistas, foi obtido um maior conhecimento sobre o mercado de defensivos agrícolas no País; adicionalmente, seis práticas do questionário foram modificadas ou adaptadas para se adequarem à realidade do setor. Outras cinco práticas identificadas na literatura foram removidas do questionário pelo fato de não serem compatíveis com o objeto de estudo, e outras sete práticas foram adicionadas, de acordo com as sugestões dos especialistas.

4.3.2. Levantamento de campo - questionários

Esse instrumento de pesquisa foi utilizado na terceira etapa, principalmente pelo fato de ser possível atingir um número mais elevado de respondentes e permitir a análise comparativa das respostas (MARCONI; LAKATOS, 1996).

O modo de aplicação do levantamento de campo desenvolvido no trabalho foi o de entrevista telefônica assistida por computador (Cati), na qual o entrevistador utiliza o computador para fazer as perguntas e já compilar as respostas (MALHOTRA, 2011). Para Malhotra (2011), esse é um formato que permite realizar as entrevistas de maneira veloz e que apresenta bons índices de resposta.

Como Cervo e Bervian (2002) afirmam ser possível, foram utilizadas perguntas abertas, na parte de caracterização das revendas e perguntas fechadas no restante do questionário pela maior facilidade de tabulação e análise dos dados.

Anteriormente à aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com cinco revendas agrícolas para aperfeiçoamento do instrumento e para detectar possíveis dúvidas que poderiam surgir no preenchimento do questionário. Apenas a redação de algumas questões sofreu alterações depois desse teste, seguindo o que foi proposto em Malhotra (2011).

Após o pré-teste foram aplicados os questionários contendo quatro grupos de questões, que totalizavam 51 perguntas (apêndice C). A primeira parte do questionário continha variáveis de caracterização da revendedora de insumos agrícolas: faturamento com defensivos em 2014, porcentagem do faturamento que provinha do principal fornecedor, número de funcionários, cidade, fornecedores de defensivos em seu portfólio, tempo de duração do relacionamento com o fornecedor principal e idade da organização. Para evitar dificuldades de preenchimento do questionário por parte dos gestores dos canais de distribuição, após a parte de caracterização da revenda, todas as perguntas eram fechadas.

O segundo conjunto de questões apresentava as práticas identificadas na revisão da literatura e complementadas e validadas nas entrevistas com especialistas. Nessa parte, para cada prática de marketing de relacionamento, os distribuidores deveriam responder primeiro se essa prática era utilizada pelo fornecedor em seu relacionamento, com alternativas 'sim' e 'não'; e depois avaliar o quanto essa prática era valorizada caso fosse utilizada ou quanto eles gostariam de contar com essa atividade se ela não era utilizada no relacionamento com o principal fornecedor de defensivos, com uma escala de avaliação por itens de 11 pontos, sendo 0 nem um pouco valorizada/nem um pouco desejada e 10 extremamente valorizada/extremamente desejada.

De acordo com Malhotra (2011) esse tipo de escala facilita o entendimento da questão por parte do entrevistado e, por conseguinte, é indicada para entrevistas por telefone e eletrônicas. A escolha de 11 itens na escala foi feita com base no próprio autor, o qual afirma que, quanto maior o número de categorias, maior também a sensibilidade da escala. A utilização de notas de 0 a 10 para a valorização das práticas também mitigou a probabilidade de confusão quando são utilizadas escalas com muitas categorias (MALHOTRA, 2011).

O terceiro grupo era composto por uma pergunta de múltipla escolha, na qual os entrevistados deveriam responder qual afirmação mais se parecia com o tipo de relacionamento que ele mantinha com seu principal fornecedor de defensivos agrícolas. Para finalizar, o último grupo de questões dizia respeito a satisfação com o relacionamento em foco e continha quatro questões adaptadas de Castro *et al.* (2007) e Shet, Parvatiyar e Sinha (2012).

Para essa etapa, primeiramente, foi enviada por *e-mail* uma carta de apresentação descrevendo a pesquisa e um *link* para o questionário. Em um segundo momento, as ligações foram realizadas para o preenchimento através do Cati, conforme explicado anteriormente. Também foi solicitado o auxílio de associações do setor e das fornecedoras de insumo para que pudessem divulgar e incentivar maior taxa de respostas dos questionários.

4.4. Plano Amostral

Para essa pesquisa, foram entrevistados três especialistas no setor de distribuição de insumos. As descrições dos especialistas são apresentadas a seguir:

Especialista 1 – Principais áreas de atuação: estratégia, distribuição de insumos, vendas e marketing e gestão de cadeias de suprimentos. Possui doutorado na área de Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. É também mestre e graduou-se em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. O entrevistado já realizou aulas e palestras para o setor e atuou em diversos projetos para canais de distribuição de defensivos agrícolas.

Especialista 2 - Principais áreas de atuação: estratégia, política e gestão de redes de distribuição, CRM, gestão de revendas e inteligência competitiva. Possui doutorado na

área de Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. É também mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos e graduado em engenharia agrônoma Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal da Universidade Estadual Paulista. O entrevistado já realizou diversas pesquisas na área e também participou de diversos projetos de distribuição de defensivos agrícolas.

Especialista 3 – Principais áreas de atuação: estratégia, gestão de canais de distribuição e administração de vendas. Possui doutorado e mestrado na área de Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo com especialização internacional. É também formado em Administração de Empresas pela FEA-RP/USP e professor da unidade. Possui diversas pesquisas na área e vasta experiência prática com projetos para empresas fabricantes de defensivos agrícolas e para revendas e cooperativas distribuidoras.

Já para a terceira etapa da pesquisa, a amostra foi obtida a partir da população de 2955 comércios de defensivos agrícolas, adubos, fertilizantes e corretivos do solo, referente a classe 4683-4 do CNAE 2.2 (IBGE, 2014). As entrevistas foram realizadas durante o mês de junho de 2015, com proprietários ou gerentes de compra e marketing ou com os responsáveis pelo relacionamento com fornecedores de revendas brasileiras que comercializam pelo menos uma das cinco maiores marcas de defensivos em termos de vendas. Em cada revenda, foi entrevistada apenas uma dessas pessoas.

Foram feitos contatos por *e-mail* e telefone com 217 distribuidores, porém a amostra obtida foi de 83 questionários e, após a remoção de questionários não válidos, foram utilizadas 81 respostas válidas. Portanto, obteve-se uma taxa de resposta de 37,3%. As respostas válidas foram provenientes de distribuidores de 15 estados brasileiros distribuídos em quatro macrorregiões do País. Apenas da região Norte não foram coletados questionários totalmente preenchidos.

A amostra utilizada pode ser caracterizada como sendo por julgamento como mostra Malhotra (2011), já que a pesquisa foi realizada com

4.5. Análise dos Resultados

Devido à existência de diversas variáveis a serem coletadas com o questionário, a análise foi feita com técnicas de estatística descritiva univariada e multivariada. “Os

métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)” (MATTA, 2001, p. 62).

Como é de costume, os dados analisados são representados por meio de gráficos, medidas, indicadores e tabelas, visando atingir os objetivos da estatística descritiva, quais sejam: apresentar de forma clara, concisa e sintética as informações extraídas da amostra (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Malhotra (2001) também apresenta como forma de apresentação dos resultados as medidas de posição que podem ser médias, medianas e modas; medidas de dispersão como amplitude, desvio padrão e variância; e medidas de forma, por exemplo, apresentação da assimetria.

Conforme afirmam Hair *et al.* (2009) os dados obtidos no estudo mediante aplicação dos questionários têm caráter quantitativo, pois são provenientes de uma escala numérica discreta e intervalar.

Além das ferramentas de estatística descritiva univariada, técnicas multivariadas também foram empregadas. Mingoti (2005) as divide em técnicas de sintetização (no caso, análise de agrupamentos) e técnicas de inferência estatística (para o estudo, regressões).

As regressões lineares múltiplas que, segundo Hair *et al.* (2009), evidenciam relações entre as variáveis dependentes e independentes, são utilizadas para compreender melhor o relacionamento entre as percepções do distribuidor e características da empresa e do relacionamento.

Portanto um resumo da pesquisa está ilustrado nos quadros 15 e 16 a seguir:

Etapas	Instrumento	Amostra
1ª	Revisão bibliográfica	Livros, artigos científicos e publicações do setor.
2ª	Entrevistas semiestruturadas com especialistas	Três entrevistas com especialistas no tema.
3ª	Aplicação de questionários	81 questionários respondidos pelo proprietário ou gerente comercial de canais de distribuição.

Quadro 15- Resumo da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Objetivo geral	Objetivos específicos	Método de coleta de dados
Compreender a percepção que empresas distribuidoras de insumos agrícolas têm do relacionamento com seus fornecedores	Analisar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo fornecedor com relação a seus distribuidores;	- Revisão da literatura; - Entrevistas com especialistas.
	Identificar as práticas mais utilizadas pelos fornecedores e mais valorizadas pelos distribuidores em um relacionamento;	- Revisão da literatura; - Entrevistas com especialistas; - Aplicação de questionário.
	Comparar se as ações de marketing de relacionamento variam de acordo com fatores como tamanho e região em que atuam os distribuidores;	- Entrevistas com especialistas; - Aplicação de questionário.
	Propor estratégias e ações para o desenvolvimento de programas de relacionamento para empresas fabricantes de insumos agrícolas.	- Revisão da literatura; - Entrevistas com especialistas; - Aplicação de questionário.

Quadro 16 - Objetivos e formas de coleta de dados
Fonte: elaborado pelo autor

5. RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados encontrados na pesquisa serão apresentados com a discussão teórica dos resultados. Primeiramente, será caracterizada a amostra do estudo, depois serão exploradas as práticas de marketing de relacionamento utilizadas no setor de distribuição de defensivos agrícolas, sua valorização na visão das revendas e também as relações e impactos dessas práticas e outras variáveis na satisfação e no tempo de duração dos relacionamentos.

5.1. Caracterização da Amostra

Nessa seção, serão apresentadas as características gerais da amostra com que o estudo foi realizado. Na tabela 1 pode-se observar as distribuições de frequência e porcentagem de ocorrências das 81 respostas válidas por macrorregião e estado brasileiro.

Regiões/UF	N	%
Região CO	20	25%
Distrito Federal	2	2%
Goiás	6	7%
Mato Grosso	10	12%
Mato Grosso do Sul	2	2%
Região NE	8	10%
Alagoas	1	1%
Bahia	2	2%
Pernambuco	4	5%
Rio Grande do Norte	1	1%
Região S	20	25%
Paraná	10	12%
Rio Grande do Sul	9	11%
Santa Catarina	1	1%
Região SE	33	41%
Espírito Santo	1	1%
Minas Gerais	14	17%
Rio de Janeiro	1	1%
São Paulo	17	21%
TOTAL	81	100%

Tabela 1 - Localização das Revendas
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os dados do IBGE (2014), a região Centro-Oeste possui o correspondente a 23% de todas as revendas de defensivos agrícolas do Brasil, um número bem próximo do que a amostra do estudo obteve. Essa equivalência também ocorreu quando considerada a região Nordeste do País que, tanto de acordo com o IBGE

quanto na amostra apresentada, correspondem a 10% das revendas do Brasil e da amostra total do estudo, respectivamente.

A correspondência com a população já não pode ser afirmada com relação a regiões Sul e Sudeste, pois enquanto na população essas regiões representam, respectivamente, 33% (maior percentual da população) e 31%; na amostra da pesquisa a região Sul do Brasil corresponde a 25% e, a região Sudeste, 41% (maior percentual da amostra) do total da amostra (IBGE, 2014).

A região Norte do País não foi contemplada na amostra do estudo, mesmo tendo uma população de 111 revendas brasileiras, ou 4% do total do Brasil, estabelecidas nessa área (IBGE, 2014), porque não houve respostas advindas da região.

Também é necessário evidenciar outras características das empresas que comercializam defensivos agrícolas estudadas. Nas tabelas a seguir são apresentadas estatísticas a respeito da idade da organização, do tempo em que as revendas estão trabalhando com seu principal fornecedor de defensivos, o número de fabricantes que vendem seus produtos para as revendas, o número de funcionários que as organizações entrevistadas possuem, o faturamento obtido pelos varejistas no ano de 2014 apenas com defensivos agrícolas e, a porcentagem do faturamento com defensivos em 2014 que corresponde a receita do principal fornecedor de defensivos.

Cada uma dessas variáveis é apresentada em uma das tabelas de 2 a 7. Nas tabelas estão apresentadas estatísticas descritivas considerando a amostra total e também segmentando a amostra por região.

	Média	Desv Padrão	Mediana	Min	Máx	N
Idade	21,7	10,4	20	0,5	78	81
Centro-Oeste	15,8	6,6	16	3	32	20
Nordeste	19,9	6,9	19,5	8	40	8
Sul	21,4	10,4	19,5	0,5	52	20
Sudeste	25,8	13,8	20	6	78	33

Tabela 2 - Idade das Revendas
Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na tabela 2, a média de idade da amostra seguiu o mesmo padrão da população, como afirmam Cônsoli, Prado e Marino (2011), sendo maior nas regiões mais tradicionais (Sul e Sudeste) da agricultura e, essas também são as que apresentaram as empresas mais antigas da amostra.

	Média	Desv Padrão	Mediana	Min	Máx	N
Tempo com principal fornecedor	13,3	7,5	10	0,5	52	81
Centro-Oeste	11,7	6,2	10	1,5	30	20
Nordeste	9,1	3,1	10	1	15	8
Sul	14,7	8,2	15	0,5	52	20
Sudeste	14,5	8,6	10	1	38	33

Tabela 3 - Tempo que trabalha com principal fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor

Um reflexo da idade dos distribuidores de defensivos, o tempo de parceria com o principal fornecedor de defensivos, também apresenta nas regiões mais tradicionais no agronegócio (Sul e Sudeste) médias, medianas e idades máximas superiores ou iguais as das regiões menos tradicionais (Centro-Oeste e Nordeste).

	Média	Desv Padrão	Mediana	Min	Máx	N
Número de fornecedores	3,2	1,1	3	1	14	81
Centro-Oeste	2,9	0,6	3	2	5	20
Nordeste	2,8	1,0	2,5	1	5	8
Sul	3,3	1,2	3	2	7	20
Sudeste	3,5	1,3	3	1	14	33

Tabela 4 - Número de fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

Para CÔnsoli, Prado e Marino (2011), um dos desafios para o setor de distribuição de insumos é o surgimento de fabricantes de produtos genéricos, o que explica em parte a ocorrência do alto número de fornecedores (máximo de 14) em algumas revendas. Cabe ressaltar que apenas três organizações estudadas afirmaram possuir apenas um fornecedor de defensivos agrícolas. Tal fato acontece porque, como afirma McGoldrick (2002), uma das vantagens do varejo multimarcas é poder atender melhor as demandas dos clientes finais através de uma maior amplitude do portfólio.

	Média	Desv Padrão	Mediana	Min	Máx	N
Número de funcionários	26,9	16,4	20	3	80	71
Centro-Oeste	25,6	16,6	15	3	80	19
Nordeste	32,1	14,4	33	5	70	8
Sul	28,3	16,2	21	4	80	12
Sudeste	25,8	16,1	20	5	80	32

Tabela 5 - Número de funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao número de funcionários, a amostra foi marcada por relativo um equilíbrio entre as quatro regiões estudadas, com uma superioridade de seis pontos na média do Nordeste na quantidade de profissionais nas revendas. Por ser uma região muito extensa em área plantada, de acordo com a Conab (2015), esse pode ser um motivo para a necessidade de contratação de mais funcionários para atenderem a toda a demanda da região.

	Média	Desv Padrão	Mediana	Min	Máx	N
Faturamento	R\$ 35,9 mi	R\$ 34,4 mi	R\$ 15 mi	R\$ 0,1 mi	R\$ 270 mi	54
Centro-Oeste	R\$ 48,7 mi	R\$ 39,7 mi	R\$ 22,3 mi	R\$ 0,1 mi	R\$ 270 mi	16
Nordeste	R\$ 28,3 mi	R\$ 6,9 mi	R\$ 30 mi	R\$ 18 mi	R\$ 37 mi	3
Sul	R\$ 51,9 mi	R\$ 56 mi	R\$ 15 mi	R\$ 0,2 mi	R\$ 198 mi	13
Sudeste	R\$ 18,4 mi	R\$ 15,8 mi	R\$ 9,8 mi	R\$ 1 mi	R\$ 85 mi	22

Tabela 6 - Faturamento com defensivos em 2014

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de a amostra não ser expressiva o suficiente para evidenciar muitas diferenças no faturamento (algumas revendas não quiseram responder a pergunta referente a faturamento), pode-se identificar que, assim como Cônsoli, Prado e Marino (2011) apresentam, o maior faturamento da amostra vem da região Centro-Oeste, que tem revendas maiores e que atendem principais mercados de grãos e pecuária (13), seguido também pela região Sul, que também tem uma produção de grãos significativa (CONAB, 2015).

A concentração de faturamento em algumas revendas da amostra na região Sul do País também merece destaque. Apesar de a média ter sido de 51,9 milhões de reais, a mediana foi de apenas 15 milhões de reais, ou seja, metade dos 13 distribuidores respondentes tem faturamento abaixo dos 15 milhões, enquanto que outras revendas elevaram a média de faturamento para quase 52 milhões na região.

	Média	Desv Padrão	Mediana	Min	Máx	N
% Faturamento	50,7	19,5	50	11	91	58
Centro-Oeste	41,9	16,0	38,5	11	80,0	16
Nordeste	51,5	19,8	42,5	30	91,0	4
Sul	49,7	19,7	50	20	80,0	15
Sudeste	57,3	18,0	60	15	88,0	23

Tabela 7 - Porcentagem do faturamento referente ao principal fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor

Tanto pela média, quanto pela mediana, pode-se observar que metade do faturamento dos distribuidores de defensivos agrícolas da amostra é proveniente do principal fornecedor das vendas.

Ainda caracterizando a amostra, com relação aos fabricantes de defensivos agrícolas que fornecem seus produtos aos distribuidores, percebe-se, pela tabela 8, que quase 65% das organizações estudadas possuem como fornecedor principal desse tipo de produtos a BASF ou a Bayer.

Outro ponto de destaque é a importância que outros fabricantes, além dos sete que foram nomeados, possuem no portfólio das vendas agrícolas: mais de 60% dessas empresas completam sua linha de produtos com marcas que foram classificadas na tabela como 'outros'.

Fornecedores	N	%
Principal - BASF	20	24,7%
Total - BASF	35	43,2%
Principal - Bayer	32	39,5%
Total - Bayer	42	51,9%
Principal - Dow	2	2,5%
Total - Dow	23	28,4%
Principal - DuPont	3	3,7%
Total - DuPont	22	27,2%
Principal - FMC	3	3,7%
Total - FMC	28	34,6%
Principal - Monsanto	4	4,9%
Total - Monsanto	31	38,3%
Principal - Syngenta	9	11,1%
Total - Syngenta	13	16,0%
Principal - Outros	8	9,9%
Total - Outros	50	61,7%
TOTAL	81	100%

Tabela 8 - Fornecedores de defensivos agrícolas
Fonte: Elaborado pelo autor

Mesmo para os maiores fabricantes, é importante estar inserido em um número grande de estabelecimentos varejistas. Na amostra, cabe destaque para a Monsanto, FMC e Dow que, apesar de não serem o principal fornecedor de muitas vendas da pesquisa, comercializam seus produtos em 27, 25 e 21 distribuidores, respectivamente.

Como já explicado, apenas três distribuidores trabalham com apenas uma marca de defensivos agrícolas em seu portfólio, que refletem o que apontam Castro, Neves e

Akridge (2009), a saber: quando a exclusividade está menos presente nos relacionamentos, o poder na relação é maior no lado dos varejistas.

5.2. Práticas de marketing de relacionamento utilizadas

Com as respostas obtidas nos questionários, foi possível avaliar quais são as práticas mais utilizadas no relacionamento entre fabricantes de defensivos e seus canais de distribuição da amostra.

Na tabela 9, apresentada a seguir, estão listadas todas as práticas do questionário com a frequência de respondentes que afirmaram possuir esse item no relacionamento que mantém com o principal fornecedor de defensivos e também a porcentagem de respostas 'sim' com relação ao total de 81 respostas válidas da pesquisa.

De modo geral, pode-se interpretar esses dados como sendo resultado de uma amostra de canais de distribuição importantes do ponto de vista estratégico dos fabricantes de defensivos, pois quase todas as práticas do estudo (com exceção de apenas duas) apresentaram frequência relativa de respostas 'sim' acima de 50%, mostrando que esses relacionamentos com o principal fornecedor já possuem uma boa estrutura.

ID	Prática	Fatores	N	%
15	Utilizamos comunicação virtual (e-mail, telefone, etc.)	Comunicação	80	99%
4	Fornecedor realiza treinamentos ou palestras para os agricultores em conjunto com nossa revenda	Programas	77	95%
5	Realiza conosco ações de marketing com foco no produtor (dias de campo, propaganda, entre outros)	Programas	77	95%
24	Tempo estabelecido para a entrega de produtos é cumprido por ele	Alinhamento	77	95%
31	Fornecedor oferece premiação para equipe da revenda (viagens, bônus em dinheiro, etc.)	Especificação	76	94%
10	Minha gestão de estoques é compartilhada com o fornecedor	Laços	75	93%
2	Participo de programa de rebate que me permite resgatar benefícios financeiros (dinheiro, carros, etc.)	Programas	74	91%
30	Fabricante realiza treinamentos para capacitar a nossa equipe de vendas	Motivação	74	91%
14	Comunicação pessoal com representantes desse fornecedor é frequente	Comunicação	73	90%
18	As informações que recebemos são úteis para nossa realidade	Comunicação	73	90%
1	Meu fornecedor oferece condição comercial mais atrativa para compra de portfólio completo	Laços	73	90%
13	Nós compartilhamos informações e conhecimentos sobre os agricultores	Comunicação	72	89%
17	Outros funcionários do fornecedor também têm contato com a empresa	Motivação	70	86%
29	Representantes comerciais do fornecedor têm interesse e conhecem a nossa empresa	Motivação	70	86%
34	Volumes e limites de crédito ofertados pelo fornecedor são suficientes	Alinhamento	68	84%
19	Os funcionários dele também mantem um relacionamento informal conosco	Laços	68	84%
28	Representantes comerciais do fornecedor têm autonomia e conhecimentos suficientes para nos atender	Motivação	67	83%
3	Participo de programa de rebate que me permite resgatar benefícios NÃO financeiros (serviços, consultoria, etc.)	Programas	66	81%
27	Fornecedor possui políticas claras quanto à devolução de produtos não comercializados na safra	Alinhamento	65	80%
23	Fabricante realiza previsões de demanda junto com a revenda	Planejamento	65	80%
7	Esse fornecedor investe em treinamento e capacitação na parte de gestão da revenda	Programas	63	78%
16	O fabricante possui funcionário dedicado ao nosso relacionamento	Motivação	63	78%
12	Fornecedor possui políticas claras sobre venda direta e áreas de atuação dos distribuidores	Especificação	62	77%
33	Fornecedor nos procura para entender como está indo o relacionamento	Monitoramento	59	73%
26	Conflitos e problemas do relacionamento são resolvidos em conjunto e rapidamente	Alinhamento	57	70%
21	Somos convidados a participar de conselhos de vendas e/ou convenções de clientes do fornecedor	Planejamento	57	70%
35	Meu fabricante oferece boas condições de trocas (<i>barter</i>)	Alinhamento	55	68%

continua...

... continuação

ID	Prática	Fatores	N	%
6	Fazemos pesquisas e mantemos banco de dados em conjunto dos clientes finais	Programas	53	65%
25	Fornecedor procura se adaptar as rotinas e/ou procedimentos da nossa empresa em termos logísticos	Alinhamento	53	65%
32	Estabelecemos indicadores e monitoramos o desempenho do relacionamento em conjunto	Monitoramento	51	63%
8	Meu fornecedor desenvolve serviços personalizados para nós ou para a região	Programas	50	62%
22	Existem atividades de monitoramento do ambiente e geração de ideias em conjunto	Planejamento	49	60%
11	Possuo sistemas ou tecnologias de apoio à gestão de pedidos integrados com ele	Laços	46	57%
20	Há plataformas que permitem e estimulam que compartilhemos informações com outros distribuidores	Planejamento	40	49%
9	Somos ouvidos no processo de criação e definições do produto do fabricante	Planejamento	29	36%

Tabela 9 - Frequência das práticas de marketing de relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o modelo de Shet, Parvatiyar e Sinha (2012), as análises dessa seção seguirão a classificação utilizada pelos autores para agrupar as práticas de relacionamento.

5.2.1. Programas

Três práticas relacionadas aos programas de relacionamento tiveram frequências muito altas: 'Fornecedor realiza treinamentos ou palestras para os agricultores em conjunto com nossa revenda' (77 relacionamentos possuem); 'Realiza conosco ações de marketing com foco no produtor (dias de campo, propaganda, entre outros)' (77 relacionamentos possuem); e 'Participo de programa de rebate que me permite resgatar benefícios financeiros (dinheiro, carros etc.)' (74 relacionamentos possuem).

Essas práticas evidenciam que os canais de distribuição estudados possuem programas de relacionamento com fortes características tanto dos programas de parceria, focados em atingir o cliente final; como dos programas de continuidade, com ênfase nos benefícios concedidos em troca da lealdade (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

Por outro lado, as ações menos executadas na amostra de empresas do setor foram 'Fazemos pesquisas e mantemos banco de dados em conjunto dos clientes finais' e 'Meu fornecedor desenvolve serviços personalizados para nós ou para a região'. A primeira surpreende porque também está relacionada com os programas de parceria, mas, ao contrário das outras, não apresentou frequência alta. Já a segunda afirmação apresentou 31 empresas que responderam que não possuem essa prática em seu relacionamento, provavelmente porque, como afirmam Cônsoli, Prado e Marino (2011), o mercado de distribuição de insumos é muito pulverizado e com diversos distribuidores, tornando complicada a personalização de serviços.

5.2.2. Alinhamento

Dentro da categoria de alinhamento, a prática mais utilizada nos relacionamentos da indústria de defensivos com seus canais de distribuição foi a número 24 (4ª prática mais usada), referente aos tempos de entrega de produtos. Na literatura, essa é uma prática também muito recorrente nos estudos de marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 2004b; LEWIN; JOHNSTON, 1997; WILSON; VLOSKY, 1997).

A prática número 35 do questionário, que destaca o tema referente aos fabricantes oferecerem boas condições de trocas (*barter*) para os seus canais de distribuição, foi

citada como existente por 55 revendas. Apesar de a frequência ter sido pequena, apenas a 27ª prática mais utilizada nos relacionamentos, cabe ressaltar que, se analisadas separadamente as respostas de revendas que têm como principal fornecedor um dos grandes fabricantes (BASF, Bayer, Dow, DuPont, FMC, Monsanto e Syngenta) das que afirmaram ter como principal fornecedor outros fabricantes, pode-se perceber uma grande diferença no percentual: quase 70% das que têm o fornecedor principal vindo de uma das sete grandes, enquanto nas revendas em que os fabricantes menores são os principais, apenas 50% respondeu afirmativamente à utilização dessa prática. Contudo, não há significância estatística para afirmar que são percentuais diferentes.

Quanto à baixa utilização da prática de número 26, referente à resolução de conflitos em conjunto e rapidamente, essa pode ter reflexos negativos na satisfação das revendas, conforme afirmam Castro *et al.* (2007), os quais apontam que as características do setor aumentam a chance de conflitos e que esses devem ser minimizados para manter os distribuidores satisfeitos.

A prática de número 25, relacionada à adaptação, em termos logísticos, do fornecedor a seu distribuidor, pode ter apresentado frequência baixa de utilização na amostra (65%) dado que, como afirmam Brennan e Turnbull (1999), as adaptações feitas com outras partes podem ser subestimadas pelo parceiro de relação comerciais.

Silva e Lapo (2012) mostram que a disponibilização de crédito de fontes comerciais (que incluem o crédito disponibilizado pelos fabricantes e distribuidores de insumos), nas culturas de soja e milho é maior na região Centro-Oeste do que na região sul. Na amostra, porém, não foram identificadas variações grandes nos percentuais de respostas 'sim' à pergunta número 34 sobre crédito, e as regiões variaram de 80% a 90% de respostas positivas à utilização dessa prática.

O repasse de crédito cedido por fabricantes aos agricultores, quando feito pelas revendas, torna os varejistas de defensivos brasileiros muito dependentes dos seus fornecedores (CASTRO; NEVES; AKRIDGE, 2009). No entanto, para a amostra não é possível afirmar que a utilização dessa prática tem correlação com o tempo de duração do relacionamento.

5.2.3. Comunicação

As quatro práticas que compuseram a categoria de comunicação no trabalho tiveram frequências altas de respostas positivas quando as revendas foram indagadas se possuíam ou não essas ações sendo efetuadas no relacionamento. Inclusive, a prática com mais ocorrências na amostra foi a de número 15 sobre comunicação virtual, a qual apenas um canal de distribuição afirmou não possuir em seu relacionamento.

Ressalta-se também que do mesmo modo que em outros setores, a comunicação cara a cara é muito utilizada; na amostra, a prática 14 que aborda o assunto comunicação pessoal recebeu alta frequência de respostas 'sim' (MASON; LEEK, 2012).

Mesmo a pergunta número 13 do questionário, a menor entre as de comunicação, foi classificada como 12ª prática mais utilizada, em consonância com a literatura que mostra a comunicação como sendo peça fundamental dos relacionamentos entre empresas (MASON; LEEK, 2012; MITREGA; KATRICHIS, 2010).

A presença da comunicação, principalmente com o papel de trocar informações entre compradores e vendedores no agronegócio é também apontada como um dos fatores críticos de sucesso de relacionamentos no setor (NG, 2012).

A qualidade do relacionamento é influenciada pela existência de normas relacionais, como a comunicação e o compartilhamento de informações (GYAU; SPILLER; WOCKEN, 2011). Portanto, foi feita uma regressão linear para avaliar se as práticas da categoria comunicação tem influência também na satisfação com os relacionamentos amostrais.

Modelo	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Desvio Padrão	Beta		
1 (Constante)	-2,030	,992		-2,046	,044
VAR00013	,314	,309	,099	1,016	,313
VAR00014	1,055	,367	,317	2,873	,005
VAR00015	-,130	,947	-,014	-,138	,891
VAR00018	1,031	,396	,310	2,608	,011

Variável dependente: SAT

Tabela 10 - Regressão envolvendo variáveis de comunicação e satisfação

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se perceber que as práticas de número 14 (1%) e 18 (5%) têm forte influência na satisfação dos casos estudados, mesmo se considerando a constante nessa regressão.

Com relação à prática 18, Grönroos (2004b) afirma que as informações úteis que um cliente procura podem ser maneiras de usar melhor e de maneira mais segura os produtos e serviços dos fabricantes.

5.2.4. Motivação dos funcionários

Nessa categoria de práticas, destaca-se o resultado obtido com a pergunta de número 16 (O fabricante possui funcionário dedicado ao nosso relacionamento), em que apenas 78% das revendas entrevistadas afirmaram possuir esse funcionário dedicado ao relacionamento.

O resultado torna-se mais interessante quando se analisa o modelo de distribuição de insumos agropecuários apresentado por Neves, Castro e Bombig (2001), no qual existe um representante técnico de vendas da empresa vendedora que faz a ligação entre fabricantes de insumos e seus distribuidores. Na amostra os distribuidores não enxergaram esses funcionários como sendo dedicados a manterem e desenvolverem o relacionamento entre as partes, algo que pode ser melhor trabalhado por essas organizações.

Até mesmo com a pergunta subsequente, de número 17, fica evidente que outros funcionários dos fabricantes, mesmo não tendo um cargo no qual precisam lidar diretamente com o relacionamento com revendedores, acabaram tendo uma frequência de respostas maior do que a da pergunta 16. Ou seja, as revendas têm contato com funcionários da empresa vendedora, mas não consideram que um deles tem como função a dedicação ao relacionamento.

Cabe destaque também para a prática de número 30, que aborda a realização de treinamentos para capacitação da equipe de vendas do distribuidor. Essa prática foi adicionada ao questionário, pois foi citada pelos especialistas de mercado como sendo uma atividade muito utilizada no setor e realmente foi classificada como a 8ª prática mais utilizada no relacionamento com a amostra.

O investimento em atividades de relacionamento com vendedores varejistas, feito por empresas fornecedoras, é maior em treinamentos, consumindo 60% dos investimentos (CRESCITELLI; IKEDA, 2007).

Ainda a respeito da prática 30, um teste de Mann-Whitney foi realizado para identificar se existe diferença significativa na existência da prática de treinamentos para equipe de vendas entre relacionamentos com grandes fornecedores (BASF, Bayer, Dow, DuPont, FMC, Monsanto e Syngenta) e pequenos fornecedores (outros).

	Prática 30
Mann-Whitney U	198,500
Wilcoxon W	234,500
Z	-3,041
Significância (bilateral)	,002

Tabela 11 - Teste de Mann-Whitney
Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados das tabelas acima mostram que a diferença existe, sim, com os grandes realizando mais treinamentos para capacitação da equipe de vendas de suas lojas da amostra, assim como visto por Crescitelli e Ikeda (2007).

5.2.5. Laços

A gestão de estoques da amostra coletada, em 93% dos casos, é compartilhada com o fornecedor, o que vai ao encontro da prática de número 24, enquadrada na categoria 'alinhamento', que também teve um nível de ocorrência alta nos relacionamentos. Esse ponto pode ser melhor compreendido ao avaliar Grönroos (2004b) e Sarker *et al.* (2012) que veem a compatibilidade das tecnologias da informação entre empresas (prática 10), conhecida por evitar conflitos no relacionamento (ausência da prática 24).

O desenvolvimento de laços, tanto emocionais quanto financeiros e estruturais, é uma maneira de fidelizar o cliente (HAX; WILDE II, 2003; PALMATIER *et al.*, 2007; SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012). Por esse motivo, a utilização de tais práticas pode ter impacto no tempo de duração do relacionamento.

Mediante uma regressão linear, em que foram utilizadas como variáveis independentes as quatro práticas da categoria laços (1, 10, 11 e 19) e, como variável dependente o tempo de duração do relacionamento com o principal fornecedor, nota-se que, para a amostra, existe 96% de chance de a presença da variável 10 gerar um tempo de relacionamento maior com o fabricante parceiro.

Cabe também destaque para a prática de número 1, 'Meu fornecedor oferece condição comercial mais atrativa para compra de portfólio completo', que em um primeiro

momento tinha sentido bem diferente (a partir da literatura essa prática tinha sido construída como ‘Meu fornecedor oferece descontos para compras em grandes volumes’) e, com as sugestões dos especialistas, foi adaptada e a amostra a avaliou como sendo a 11ª prática mais utilizada nesses relacionamentos.

5.2.6. Monitoramento

Em termos de utilização das práticas nos relacionamentos estudados, a categoria de monitoramento foi muito mal avaliada. As duas práticas que compõem a categoria, ‘Fornecedor nos procura para entender como está indo o relacionamento’ (32) e ‘Estabelecemos indicadores e monitoramos o desempenho do relacionamento em conjunto’ (33), são uma das menos utilizadas entre fabricantes e distribuidores de defensivos da amostra ocupando, respectivamente, as 30ª e 32ª posições. São práticas que deveriam ser utilizadas com mais frequência pelos fabricantes de defensivos agrícolas, porque ações de *feedback* como essas auxiliam no estabelecimento de relacionamento de longo prazo (KERR; MAY, 2011).

Adicionalmente, conforme afirmam Min *et al.* (2005) o sucesso de esforços colaborativos não pode ser comprovado a não ser que a performance seja propriamente monitorada e medida. O que reforça a necessidade de aumentar a frequência de distribuidores que possuem tais ações.

5.2.7. Planejamento

Entre as cinco práticas menos utilizadas nos relacionamentos da amostra, três são da categoria de planejamento. São elas: ‘Existem atividades de monitoramento do ambiente e geração de ideias em conjunto’ (60% de uso); ‘Há plataformas que permitem e estimulam que compartilhemos informações com outros distribuidores’ (49% de utilização); ‘Somos ouvidos no processo de criação e definições do produto do fabricante’ (36% de utilização).

No entanto, a prática de desenvolvimento de produtos em conjunto para os clientes finais não é muito utilizada em mercados de massa (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012). Até os especialistas ouvidos no trabalho indicaram que essa é uma prática pouco comum no setor. Quando fabricante e distribuidores conseguem desenvolver tal atividade, ou pelos menos ouvirem seus canais de distribuição, tornam-se casos de sucesso, como mostrado em Ford e Mouzas (2013).

A prática de número 22, que aborda a geração de ideias, também é rara e pouco utilizada nos relacionamentos de outras organizações varejistas com seus fornecedores (MASON; LEEK, 2012).

Mesmo as práticas mais populares na categoria de planejamento (números 23 e 21) estão classificadas apenas nas 20ª e 26ª colocações no *ranking* de práticas usadas nas vendas da amostra.

Para Cônsoli, Prado e Marino (2011, p. 98): “[...] o planejamento estratégico é um dos principais desafios enfrentados pelos distribuidores de insumos no país”. Também para as vendas entrevistadas no trabalho, de acordo com as baixas taxas de respostas ‘sim’ para as questões de planejamento, pode-se inferir que o planejamento estratégico é algo não prioritário na gestão dos relacionamentos.

O planejamento estratégico integrado entre empresas e seus distribuidores também encontra diversas barreiras que dificultam sua difusão e utilização, como mostrado em Emberson e Storey (2006).

5.2.8. Especificação dos papéis

Na categoria de especificação dos papéis enquadram-se apenas duas perguntas. Uma delas diz respeito ao oferecimento de premiação para a equipe de vendedores da venda, prática utilizada em 94% dos casos da amostra, ou seja, a 5ª prática mais realizada. A outra pergunta é referente ao estabelecimento de políticas sobre venda direta e áreas de atuação dos distribuidores, que foi respondida positivamente em 77% dos casos estudados. As duas perguntas dessa categoria foram sugeridas pelos especialistas entrevistados.

Vale o destaque que 40% dos investimentos realizados pelos fabricantes para fomentarem o relacionamento com a equipe de vendas de compradores no setor do varejo é destinado a bônus ou premiações como viagens (CRESCITELLI; IKEDA, 2007). Os autores ainda afirmam que esse tipo de ações de relacionamento (prática 31), que lida diretamente com os vendedores do varejista, depende da autorização da empresa distribuidora e, mesmo assim, foram bem ranqueados na amostra do estudo porque as empresas de varejo são favoráveis a essas ações, por auxiliarem no giro dos produtos.

5.3. Valorização das práticas de marketing de relacionamento

Nessa seção, são analisadas as notas de 0 a 10 dadas para cada uma das trinta e cinco práticas de marketing de relacionamento contidas no questionário. Na análise, foram consideradas tanto as notas atribuídas por revendas que afirmaram possuir tal prática em seu relacionamento e, portanto, avaliaram o quanto isso é valorizado por eles, quanto as que não possuem, mas avaliaram o quanto gostariam que isso fosse implantado.

5.3.1. Programas

Considerando apenas as revendas que responderam que possuem as práticas, as três variáveis mais bem avaliadas foram:

- Prática 4 - Fornecedor realiza treinamentos ou palestras para os agricultores em conjunto com nossa revenda (média 8,70);
- Prática 2 - Participo de programa de rebate que me permite resgatar benefícios financeiros (dinheiro, carros etc.) (média 8,58);
- Prática 5 - Realiza conosco ações de marketing com foco no produtor (dias de campo, propaganda, entre outros) (média 8,51).

Destaca-se que, dentre essas três, duas (4 e 5) são referentes aos programas de relacionamento de parceria, no qual as duas organizações trabalham em conjunto para atingirem o cliente final (SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012), mostrando que esse é um ponto importante a ser destacado na criação e manutenção de relacionamentos com a amostra.

Entretanto, a prática menos valorizada, do ponto de vista das revendas que possuem tais práticas na amostra, foi a de número 6 (Fazemos pesquisas e mantemos banco de dados em conjunto dos clientes finais), que também está relacionada aos programas de parceria. Este resultado pode ser interpretado como reflexo da desconfiança dos produtores rurais: Kerr e May (2011) afirmam que é necessária cautela para não inundar o consumidor com informações em excesso, ou tentar coletar muitos dados por meio de questionários, entre outros. Frow *et al.* (2011) também complementam que atividades como invasão de privacidade e venda de informações de consumidores podem prejudicar os relacionamentos com clientes.

Portanto, pelo risco de prejudicarem seus próprios relacionamentos com os agricultores, os distribuidores de insumos não valorizam o desenvolvimento de pesquisas e a manutenção de banco de dados desses clientes finais.

Na tabela 12, é possível verificar estatisticamente as diferenças e a significância entre as notas atribuídas por aqueles que possuem as práticas com as daquelas que não as possuem no relacionamento, através de testes de Mann-Whitney.

ID	N (sim)	N (não)	Significância
2	74	7	,806
3	66	15	,911
4	77	4	,801
5	77	4	,735
6	53	28	,060
7	63	18	,183
8	50	31	,044

Tabela 12 - Diferenças de valorização em práticas de programas

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se, portanto, afirmar apenas que as práticas número 6 e 8 são valorizadas de maneira diferente pelos que as possuem e pelos que não as possuem. No caso da prática de número 6, na amostra identifica-se que quem a possui a valoriza mais (média de 7,57) do que quem não a possui (média de 5,96). Já para a prática 'Meu fornecedor desenvolve serviços personalizados para nós ou para a região', ocorre o inverso: os que a possuem valorizam menos (média de 7,94) do que os que não a utilizam (média de 8,52).

Cabe destaque para o fato de a prática 7 não apresentar significância estatística, pela amostra não ser suficiente para isso; contudo, a diferença das notas é muito grande. Os distribuidores da amostra que a possuem deram notas que a classificam como a 24ª prática mais valorizada, enquanto as revendas que não recebem treinamento e capacitação na sua gestão atribuíram notas que tornam essa a 7ª prática mais desejada do questionário.

Quanto aos programas de rebate, perguntas 2 e 3 do questionário, os que possuem benefícios financeiros para serem resgatados valorizam mais essa atividade do que os

que têm programa de rebate com benefícios não financeiros valorizam os serviços que podem receber.

Os compradores valorizam mais os benefícios de tratamento especial (que envolvem os benefícios relacionados à parte econômica do relacionamento), porém, esses possuem limitações na capacidade de desenvolvimento de lealdade (RYU; LEE, 2013).

Como Berry (1995) afirma, o nível financeiro é o mais básico em relacionamentos, depois evoluem para outros tipos de laços, por ser o mais simples, aqueles que não têm programas de rebate que permitem resgatar benefícios não financeiros, gostariam de ter, porque um programa de rebate não financeiro, os colocaria em um nível acima de evolução no relacionamento.

Também foi realizado um teste de Mann-Whitney para verificar se, assim como Anttila (2013) observa, no início do relacionamento o valor dado a benefícios financeiros é maior do que no longo prazo. Porém, como não houve significância estatística, não se pode afirmar isso para a amostra em questão.

5.3.2. Alinhamento

Na análise de frequência das práticas feita no item 5.2.2. deste trabalho, foi observado que apenas uma das variáveis contidas na categoria alinhamento estava entre as cinco práticas mais frequentes nos relacionamentos da amostra. Entretanto, quando se avaliam as notas de valorização que os distribuidores que possuem cada uma dessas práticas atribuíram, percebe-se que três delas estão entre as cinco mais apreciadas.

Cônsoli, Prado e Marino (2011) acreditam que o alinhamento estratégico é um elemento de extrema importância no relacionamento de canais com os fabricantes que fornecem insumos.

Essas três práticas possuem em comum o fato de serem estabelecidas (ou deveriam ser estabelecidas), principalmente, no início dos relacionamentos ou nos momentos de planejamento:

- Prática 34 - Volumes e limites de crédito ofertados pelo fornecedor são suficientes (média de 9,01);

- Prática 24 - Tempo estabelecido para a entrega de produtos é cumprido por ele (média de 8,84);
- Prática 27 - Fornecedor possui políticas claras quanto à devolução de produtos não comercializados na safra (média de 8,78);

Os consumidores esperam uma oferta mais holística de produtos e serviços como a entrega destes de uma maneira confiável e em tempo oportuno (GRÖNROOS 2004b), um dos motivos pelos quais essas práticas foram consideradas tão importantes.

	Média	Desv. Padrão	Mediana	Mín	Máx	N
1	8,00	1,37	8	0	10	73
2	8,58	1,23	9	2	10	74
3	7,77	1,54	8	0	10	66
4	8,70	1,26	9	3	10	77
5	8,51	1,30	9	2	10	77
6	7,57	1,74	8	1	10	53
7	8,16	1,47	8	1	10	63
8	7,94	1,12	8	1	10	50
9	6,69	1,67	7	3	10	29
10	8,35	1,61	9	0	10	75
11	7,89	1,50	8	0	10	46
12	8,77	1,35	10	1	10	62
13	7,99	1,52	8	2	10	72
14	8,96	1,01	9	5	10	73
15	8,71	1,26	9	3	10	80
16	8,68	1,21	9	5	10	63
17	8,01	1,22	8	2	10	70
18	8,42	1,24	8	3	10	73
19	8,09	1,14	8	4	10	68
20	6,80	1,61	7	1	10	40
21	8,21	1,41	8	0	10	57
22	7,67	1,47	8	2	10	49
23	8,25	1,40	8	0	10	65
24	8,84	1,18	9	3	10	77
25	8,28	1,24	8	3	10	53
26	8,32	1,29	9	2	10	57
27	8,78	1,11	9	4	10	65
28	8,72	1,23	9	3	10	67
29	8,69	1,13	9	5	10	70
30	9,08	0,99	10	5	10	74
31	8,47	1,72	10	0	10	76
32	8,25	1,22	8	5	10	51
33	8,51	1,08	9	4	10	59
34	9,01	0,90	9	5	10	68
35	8,31	1,56	9	2	10	55

Tabela 13 - Valorização das práticas pelas revendas que as possuem

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os que possuem as outras três práticas da categoria alinhamento (números 25, 26 e 35), o valor médio atribuído ficou entre 8,28 e 8,32. É interessante destacar, contudo, que quando se consideram apenas os respondentes que disseram não possuir essas práticas, duas delas (números 25 e 26) receberam médias muito altas (4ª e 5ª maiores médias), indicam que as revendas que não tem essas variáveis estabelecidas no seu relacionamento afirmam ter muito interesse na implantação das mesmas:

- Prática 25 - Fornecedor procura se adaptar as rotinas e/ou procedimentos da nossa empresa em termos logísticos (média 9,14);
- Prática 26 - Conflitos e problemas do relacionamento são resolvidos em conjunto e rapidamente (média 8,96).

Com relação principalmente à prática 26, Castro *et al.* (2007) afirmam que a não resolução de conflitos pode afetar negativamente o desempenho afetivo do canal de distribuição. Por ser prejudicial, o destaque de importância apareceu quando analisados os canais que não resolvem esses conflitos de maneira rápida.

Na tabela 14, é possível verificar estatisticamente as diferenças e a significância entre as notas atribuídas por aqueles que possuem as práticas de alinhamento com as daquelas que não as possuem no relacionamento.

ID	N (sim)	N (não)	Significância
24	77	4	,218
25	53	28	,008
26	57	24	,020
27	65	16	,433
34	67	14	,937
35	70	11	,127

Tabela 14 - Diferenças de valorização em práticas de alinhamento
Fonte: elaborado pelo autor

Apesar de não apresentar significância estatística, a prática de número 24 (Tempo estabelecido para a entrega de produtos é cumprido por ele) também se apresentou muito expressiva para os que não a possuem, com uma média de 9,75, e classificada como a maior nota atribuída pelos canais da amostra entre todas as categorias.

5.3.3. Comunicação

A categoria de comunicação é uma das que agrupa as práticas mais utilizadas nos relacionamentos da amostra. Até mesmo pela alta taxa de utilização, não foi possível obter significância para diferenciar a média de notas daqueles que as possuem dos que não utilizam. Todavia, duas práticas que no item 5.2.3 da dissertação tinham sua frequência de utilização alta foram mal avaliadas pelos revendedores que as possuem, quais sejam:

- Prática 13 - Nós compartilhamos informações e conhecimentos sobre os agricultores (média de 7,99);
- Prática 18 - As informações que recebemos são úteis para nossa realidade (média de 8,42)

A prática de número 14, sobre a comunicação pessoal, foi a 3ª mais bem avaliada como importante para os que a possuem. Em consonância com Mason e Leek (2012) e Vegholm (2011), que mostram que as comunicações cara a cara foram um dos métodos de se comunicar com compradores consideradas mais importantes e apreciadas em suas amostras.

A pesquisa de Murdy e Pike de (2012) obteve resultados semelhantes ao se estudar os profissionais de marketing envolvidos com a promoção do turismo; no artigo, a comunicação está sendo bem executada com os clientes (como indica a grande frequência no item 5.2.3. da dissertação), e é também uma das iniciativas consideradas mais importantes (notas altas de valorização na dissertação).

5.3.4. Motivação dos funcionários

A motivação de funcionários foi avaliada por Crescitelli e Ikeda (2007) como sendo importante, pois esses têm influência direta nas vendas. A categoria de motivação de funcionários teve quatro de suas cinco práticas sendo consideradas importantes pelas vendas que as possuem e desejada pelas que ainda não possuem. Inclusive, a prática 30 (Fabricante realiza treinamentos para capacitar a nossa equipe de vendas) foi a mais valorizada (média de 9,08) e a segunda mais desejada pelos distribuidores da amostra (média de 9,43) entre todas as categorias.

A única prática que não apresentou resultados expressivos para os dois grupos de revendas estudados foi a de número 17, que perguntava se outros funcionários do fornecedor têm contato com a empresa; para ambos os grupos pesquisados, ela ficou classificada na 26ª posição na opinião dos distribuidores.

Apesar de nenhuma das diferenças entre médias atribuídas pelos dois grupos de revendas (os que possuem e os que não possuem as práticas em seu relacionamento) ter sido significativa, a que teve maior alteração foi a variável de número 29 que, para o primeiro conjunto de respondentes, é a 10ª prática mais valorizada e, para o segundo grupo, é a 3ª prática mais desejada.

5.3.5. Laços

A valorização das práticas de laços é uma das mais baixas entre todas as categorias. Considerando os que possuem essas práticas no seu relacionamento, a prática mais valorizada das quatro que compõem esse grupo de variáveis é a de número 10, que ocupou apenas a 17ª colocação na amostra, diferentemente do que foi constatado nas análises de frequência. Ao se considerar apenas o grupo que respondeu 'não' a essas práticas, o desejo de que essa prática seja implantada no seu relacionamento é ainda menor: três práticas ocupam as últimas três colocações quando ranqueadas pela vontade de que sejam implantadas.

Foram realizados novamente testes de Mann-Whitney para identificar se são diferenças significantes entre essas médias e para três delas pode-se afirmar a significância, conforme tabela 15.

ID	N (sim)	N (não)	Significância
1	73	8	,720
10	75	6	,014
11	46	35	,000
19	68	13	,001

Tabela 15 - Diferenças de valorização em práticas de laços
Fonte: elaborado pelo autor

Essa não valorização e falta de interesse nas práticas pode ser explicada pois esses laços funcionam ou podem ser interpretados como uma espécie de *lock-in* realizado pelos

fabricantes (HAX; WILDE II, 2003; PALMATIER *et al.*, 2007; SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012).

5.3.6. Monitoramento

As duas práticas enquadradas no conjunto monitoramento ocupam uma faixa intermediária na tabela 13 quando se consideram as médias de valorização da amostra, ocupando a 13ª e 21ª posições.

Essas mesmas variáveis também se mantêm relativamente estáveis ao se analisar a média de quanto as revendas gostariam de ter tais práticas em seu relacionamento, mas ainda não as possuem, ocupando a 17ª e 20ª colocações.

Pelo fato de as médias atribuídas pelos dois conjuntos da amostra terem sido muito semelhantes, nenhuma das duas apresentou diferença significativa entre as médias nos testes estatísticos realizados.

De forma semelhante, Murdy e Pike (2012) encontraram que o estabelecimento e o monitoramento de indicadores de performance dos clientes não foram considerados tão importantes quanto outros pontos em seu estudo no setor de turismo.

5.3.7. Planejamento

O conjunto de planejamento, além de não possuir frequências altas de utilização (item 5.2.6.), também apresenta médias baixas quando comparadas a outras categorias. Possui três práticas consideradas como as menos apreciadas pelo grupo de respondentes que as possuem: prática 22 (32ª posição); prática 20 (34ª posição); e prática 9 (35ª posição).

Quando avaliado apenas o conjunto de respondentes que por algum motivo não tem essas práticas sendo utilizada em seus relacionamentos com fornecedores, a maioria das práticas se mantêm estáveis na classificação e menores em termos de média. Todavia, duas delas destacam-se, aumentando as médias e posições relativas quando é o desejo de possuí-las que está em pauta. São elas as práticas 9 (diferença estatisticamente significativa) e 23.

Quando se considera o grupo de respondentes que não possui previsões de demandas sendo realizadas em conjunto a prática 9, é a que tem maior média da categoria de planejamento (8,81) e está ranqueada como a 8ª prática mais desejada da amostra.

ID	N (sim)	N (não)	Significância
9	29	52	0,12
20	40	41	,331
21	57	24	,048
22	49	32	,251
23	65	16	,126

Tabela 16 - Diferenças de valorização em práticas de planejamento

Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser visto na tabela 16, a diferença entre médias da prática de número 21 também foi considerada significativa, sendo que os que a possuem avaliaram com média de 8,21 e os que não a possuem deram a nota de 6,75.

Uma das questões relevantes é que o planejamento integrado entre compradores e vendedores é uma prática de difícil implantação pelo fato de que as empresas varejistas não têm consciência da importância de se planejar coletivamente as ações e estratégias (EMBERSON; STOREY, 2006)

5.3.8. Especificação dos papéis

As duas práticas que estão inseridas na categoria especificação dos papéis foram consideradas importantes na visão da amostra:

- Prática 12 - Fornecedor possui políticas claras sobre venda direta e áreas de atuação dos distribuidores – média de 8,77 na visão dos que possuem essa prática (6ª mais valorizada) e média de 8,26 para os que não possuem (16ª mais desejada);
- Prática 31 - Fornecedor oferece premiação para equipe da revenda (viagens, bônus em dinheiro etc.) – média de 8,47 na visão dos que possuem essa prática (15ª mais valorizada) e média de 6,60 para os que não a possuem (29ª mais desejada).

Foram feitos testes de Mann-Whitney para observar se as médias dos dois grupos eram diferentes o suficiente nessa categoria. No entanto, novamente, pelo número da amostra, não é possível afirmar nada a esse respeito.

Apesar de a prática 31 (Fornecedor oferece premiação para equipe da revenda) ter recebido uma valorização menor do que a prática 30 da categoria motivação dos funcionários (Fabricante realiza treinamentos para capacitar a nossa equipe de vendas), Crescitelli e Ikeda (2007) afirmam que os próprios vendedores preferem e são mais receptivos aos benefícios de curto prazo, o que mostra uma disparidade de pensamento entre os gestores e funcionários dos revendedores da amostra.

5.4. Análise fatorial

Com o intuito de reduzir o número de variáveis foram realizadas análises fatoriais das quatro perguntas relacionadas à satisfação com o relacionamento e das 35 variáveis *dummy* ligadas às práticas de marketing de relacionamento.

A primeira redução de dimensões ligada à satisfação foi feita com as quatro perguntas do questionário que envolviam satisfação:

- Quanto satisfeito você está com o seu relacionamento?
- Quanto satisfeito com o relacionamento você está em termos econômicos?
- Quanto satisfeito com o relacionamento você está em termos de atendimento das demandas dos seus clientes?
- Quanto satisfeito com o relacionamento você está em termos de desenvolvimento da gestão da sua revenda?

Conforme as tabelas a seguir, foi gerado um fator de satisfação:

	Inicial	Extração*
SAT1	1,000	,732
SAT2	1,000	,696
SAT3	1,000	,515
SAT4	1,000	,623

*Método de extração: análise de componente principal.

Tabela 17 - Comunalidades - satisfação

Fonte: elaborado pelo autor

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,775
Teste de Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox..	108,059
	g.l.	6
	Significância	,000

Tabela 18 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade - satisfação

Fonte: elaborado pelo autor

Componente	Autovalores iniciais			Autovalores iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,567	64,176	64,176	2,567	64,176	64,176
2	,618	15,453	79,629			
3	,501	12,525	92,154			
4	,314	7,846	100,000			

Método de extração: análise de componente principal.

Tabela 19 – Variância total explicada - satisfação
Fonte: elaborado pelo autor

Para as 35 práticas de marketing de relacionamento do questionário também foram realizadas análises fatoriais. A partir delas foram criados os sete fatores mostrados na tabela 20 e as variáveis que os compõem:

Fator	Abreviação	Práticas
Alinhamento	ALI	8; 24; 25; 26; 27; 34; 35
Comunicação	COM	14; 18
Especificação dos papéis	ESP	4; 5; 6; 7; 12; 31
Laços	LAC	1; 2; 3; 10; 11; 19
Monitoramento	MON	32; 33
Motivação dos funcionários	MOT	16; 17; 28; 29; 30
Planejamento	PLA	9; 20; 21; 22; 23

Tabela 20 - Fatores e componentes
Fonte: elaborado pelo autor

As práticas 13 e 15 foram descartadas por não se encaixarem em nenhum dos sete fatores. Os alfas de *Cronbach* para cada um dos fatores estão indicados em negrito na tabela 21, com a tabela de correlação entre fatores. As tabelas de variância, testes de comunalidades e testes de esfericidade de cada um dos sete fatores estão contidas no apêndice D.

		ALI	MON	MOT	PLA	LAC	ESP	COM	SAT
ALI	Correlação Pearson	1	,538(**)	,508(**)	,527(**)	,398(**)	,522(**)	,324(**)	,665(**)
	P valor (bilateral)	,668	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
MON	Correlação Pearson	,538(**)	1	,526(**)	,476(**)	,397(**)	,345(**)	,510(**)	,647(**)
	P valor (bilateral)	,000	,809	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
MOT	Correlação Pearson	,508(**)	,526(**)	1	,486(**)	,352(**)	,415(**)	,501(**)	,533(**)
	P valor (bilateral)	,000	,000	,580	,000	,001	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
PLA	Correlação Pearson	,527(**)	,476(**)	,486(**)	1	,515(**)	,606(**)	,324(**)	,402(**)
	P valor (bilateral)	,000	,000	,000	,708	,000	,000	,003	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
LAC	Correlação Pearson	,398(**)	,397(**)	,352(**)	,515(**)	1	,641(**)	,005	,259(*)
	P valor (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,515	,000	,967	,020
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
ESP	Correlação Pearson	,522(**)	,345(**)	,415(**)	,606(**)	,641(**)	1	,069	,415(**)
	P valor (bilateral)	,000	,002	,000	,000	,000	,593	,542	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
COM	Correlação Pearson	,324(**)	,510(**)	,501(**)	,324(**)	,005	,069	1	,539(**)
	P valor (bilateral)	,003	,000	,000	,003	,967	,542	,616	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81	81
SAT	Correlação Pearson	,665(**)	,647(**)	,533(**)	,402(**)	,259(*)	,415(**)	,539(**)	1
	P valor (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,020	,000	,000	,806
	N	81	81	81	81	81	81	81	81

** Correlação é significante ao nível 0,01 (bilateral).

* Correlação é significante ao nível 0,05 (bilateral).

Tabela 21 - Correlação dos fatores
Fonte: elaborado pelo autor

Pelo fato de a correlação entre alguns dos sete fatores que agruparam as práticas de marketing de relacionamento utilizadas na amostra ter se apresentado alta, as multiplicações dos pares de fatores foram adicionadas à regressão realizada no item 5.5. e não houve significância em nenhum dos casos.

5.5. Satisfação

A partir da redução das variáveis relacionadas a práticas de marketing de relacionamento em sete fatores e da análise fatorial que fez com que as quatro questões de satisfação também fossem reduzidas a um fator, foram feitas regressões.

Para a primeira, o fator de satisfação (SAT) foi utilizado como variável dependente e os sete fatores das práticas como variáveis independentes. Portanto, os resultados mostram o efeito que as práticas de marketing de relacionamento têm na satisfação com o

relacionamento dos distribuidores com seu principal fornecedor de defensivos para a amostra.

Modelo		Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Desvio Padrão	Beta		
1	ALI	,387	,096	,387	4,053	,000
	MON	,309	,099	,309	3,131	,002
	MOT	,062	,096	,062	,644	,522
	PLA	-,136	,100	-,136	-1,357	,179
	LAC	-,108	,099	-,108	-1,097	,276
	ESP	,215	,107	,215	2,016	,047
	COM	,255	,093	,255	2,726	,008

a Variável dependente: SAT (satisfação)

b Regressão linear pela origem

Tabela 22 - Regressão entre fatores das práticas e o fator de satisfação

Fonte: elaborado pelo autor

O R^2 encontrado foi de 0,634, o que mostra que 63,4% da variação da satisfação da amostra pode ser explicada por esse modelo.

Quatro fatores apresentaram impacto significativo estatisticamente na amostra: alinhamento, monitoramento, especificação dos papéis e comunicação. Com relação aos outros três fatores, que incluem motivação dos funcionários, planejamento e laços, não é possível afirmar nada.

A significância desses fatores na regressão será explicada a seguir com base na literatura encontrada.

5.5.1. Impacto do alinhamento na satisfação

Práticas 8 e 25, do fator alinhamento, estão relacionadas a adaptação, personalização e oferecimento de serviços e tratamentos especiais, pois, segundo Wagner e Benoit (2015) o tratamento especial é definido como aquele em que o comprador varejista percebe um *status* de preferência entre o portfólio de clientes do fabricante e essa diferenciação influencia na percepção de valor para o cliente.

A personalização, como no caso da prática 8, tem impacto positivo na retenção de clientes e, por conseguinte, na sua satisfação em um relacionamento (BOJEI *et al.*, 2013; FORD; MOUZAS, 2013).

Quanto à prática de número 24, de tempo estabelecido para entrega de produtos ser cumprido, também há relação alta com satisfação porque atrasos podem destruir uma boa oferta (GRÖNROOS, 2004b). O autor, adicionalmente, comenta que conflitos, problemas e reclamações dos clientes não bem administradas, caso da prática 26, também podem causar prejuízos ao valor.

As outras práticas de alinhamento ainda não citadas, como a 27 (Fornecedor possui políticas claras quanto à devolução de produtos não comercializados na safra); 34 (Volumes e limites de crédito ofertados pelo fornecedor são suficientes) e 35 (Meu fabricante oferece boas condições de trocas (*barter*)) são valorizadas e impactam na satisfação dos varejistas da amostra porque o alinhamento e acordos contratuais desse tipo auxiliam na proteção contra oportunismo nos relacionamentos e facilitam a co-criação de valor (SARKER *et al.*, 2012).

Os autores complementam que quando não há alinhamento ou quando esse não é bom, as dificuldades para se gerar valor em conjunto são grandes. Logo, fica evidente o fato de a significância do impacto do alinhamento na satisfação ter sido tão importante (nível de 1%) quando a amostra é analisada.

O monitoramento é composto de duas variáveis, uma que afirma que são estabelecidos e monitorados indicadores de desempenho em conjunto e outra sobre o fornecedor procurar o distribuidor para ter um *feedback* e entender como está indo o relacionamento.

Folan e Browne (2005) mostram que o monitoramento e medição de performance por meio de indicadores de desempenho podem auxiliar na gestão das organizações e na gestão de sua performance, por estabelecerem metas e mudarem direcionamentos estratégicos, por exemplo.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que, utilizando-se os indicadores de performance adequados e monitorando-os, é possível proporcionar à empresa maior competitividade futura. Os autores complementam que os indicadores não deveriam ser utilizados apenas para controlar as ações, mas para agregar valor pelas informações obtidas. Por utilizar o monitoramento para melhoria na gestão e performance, a amostra relacionou esse fator à satisfação com o relacionamento.

Com relação à segunda variável componente do fator, Anttila (2013) percebeu que alguns clientes notam valor apenas em serem contatados. O autor cita um caso em que a empresa cliente recebeu uma ligação do fornecedor perguntando como estavam as coisas e perguntando se tudo estava correndo bem; e essa ação foi o suficiente para impressionar o cliente. Assim, pode-se explicar a significância de 1% no impacto de práticas de monitoramento na satisfação da amostra.

Em um relacionamento de marketing entre fabricantes e seus canais de distribuição, diversas podem ser as fontes de benefícios e satisfação. Glynn, Motion e Brodie (2007) as dividem em três: financeira, do consumidor e de gestão. Quatro das seis práticas agrupadas no fator especificação dos papéis estão relacionadas com as duas últimas fontes de benefícios e satisfação, segundo os mesmos autores:

- Consumidor – prática 4 'Fornecedor realiza treinamentos ou palestras para os agricultores em conjunto com nossa revenda'; prática 5 'Realiza conosco ações de marketing com foco no produtor (dias de campo, propaganda, entre outros)'; prática 6 'Fazemos pesquisas e mantemos banco de dados em conjunto dos clientes finais';
- Gestão – prática 7 'Esse fornecedor investe em treinamento e capacitação na parte de gestão da revenda'.

Ou seja, a existência dessas práticas relacionadas à satisfação do cliente final e da satisfação gerencial demonstrou para amostra que essas práticas são elementos fundamentais para o desenvolvimento da satisfação com o relacionamento de forma geral, com um nível de significância de 5%.

Ademais, as outras duas práticas contidas nesse fator têm peso significativo na satisfação da amostra, a prática 12 que envolve o estabelecimento de políticas sobre venda direta e áreas de atuação das revendas, foi a 6ª prática considerada mais valorizada por aqueles que a possuem. Finalmente, a prática de número 31, sobre o oferecimento de premiação para os vendedores dos canais de distribuição, na visão de Crescitelli e Ikeda (2007), é uma maneira de eficaz de se gerar resultados financeiros no curto prazo que, de acordo com Glynn, Motion e Brodie (2007), aumenta a satisfação no relacionamento.

Assim como Whipple, Lynch e Nyaga (2010) postulam, comunicação é um dos fatores que impactam na satisfação de relacionamentos do tipo relacional. Pode-se, portanto,

dizer que os relacionamentos entre distribuidores e fornecedores estudados possivelmente tem menos características transacionais devido ao grau de significância encontrado ser de 1%.

As duas práticas que compõem o fator comunicação são:

- Comunicação pessoal com representantes desse fornecedor é frequente (prática 14);
- As informações que recebemos são úteis para nossa realidade (prática 18).

A comunicação pessoal, cara a cara, gera diversos benefícios para as partes envolvidas em um relacionamento: tanto tangíveis, como melhoria na performance de vendas, quanto intangíveis, como aumento de credibilidade na relação (MASON; LEEK, 2012). Esses benefícios refletem na satisfação, como apontados pelos autores em seu trabalho.

Quanto à prática de número 18, Sarker *et al.* (2012) mostram que uma das ações de comunicação consideradas úteis e apreciadas pelos compradores é a transferência de conhecimento. Para eles, essa atividade estimula a criação de valor no relacionamento. As comunicações, na forma de compartilhamento de informações, também geram confiança (LEWIN; JOHNSTON, 1997). Mitrega e Katrichis (2010) mostram que a qualidade das informações trocadas entre organizações está relacionada à qualidade dos relacionamentos, o que pode melhorar a satisfação final.

Adicionalmente, foram realizadas diversas outras regressões para identificar se alguma outra variável tinha influência positiva ou negativa na satisfação dos varejistas da amostra com o relacionamento que mantém com seus fabricantes, pois, conforme Baptista (2013) identificou no seu estudo, variáveis como tamanho, idade, produção e estratégias das empresas envolvidas podem influenciar no relacionamento.

Diversas variáveis foram adicionadas como variáveis independentes, com os sete fatores das práticas. As variáveis adicionadas e os resultados estão apresentados, de forma breve, nos itens a seguir:

- Tipos de programa de relacionamento (obtidos pelo grupo de questões 3 do questionário) – nenhum dos três tipos tem impacto significativo na satisfação da amostra estudada;

- Quanto ao tempo de duração dos principais relacionamentos, também não se pode afirmar que ele possui impacto na satisfação com esses relacionamentos na amostra;
- Nenhum dos fabricantes de defensivos (BASF, Bayer, Dow, DuPont, FMC, Monsanto, Syngenta e Outros) apresentou significância estatística para a amostra. No entanto, cabe destacar que os fabricantes que mais se aproximaram de uma significância estatística positiva foram os agrupados na variável de 'outros' fabricantes, com 13,2%. Coviello, Brodie e Munro (2000) justificam os resultados ao afirmarem que empresas menores tendem a ser mais interpessoais e investirem mais em seus relacionamentos, além de serem mais relacionais na sua estratégia de marketing;
- Dentre as regiões do País em que os distribuidores estão localizados, somente houve significância estatística negativa para a região Centro-Oeste, ou seja, o fato do distribuidor da amostra ser do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás ou Distrito Federal diminui a satisfação dele com o relacionamento. Essa redução na satisfação pode ser atribuída ao fato de os distribuidores dessa região serem normalmente maiores e atenderem áreas maiores de pecuária e soja (CÔNSOLI; PRADO; MARINO, 2011);
- As variáveis 'faturamento com defensivos em 2014', 'percentual desse faturamento vindo do principal fornecedor' e 'número de funcionários', ao serem adicionadas na regressão separadamente ou em conjunto, não apresentaram significância estatística para se afirmar algo a respeito.

Em adição, foram realizados testes de correlação para entender melhor as relações entre as variáveis estudadas. Em um desses testes foi encontrado que, ao nível de 5%, é possível afirmar que os programas do tipo continuidade estão negativamente relacionados a satisfação; cumpre ressaltar que, pelo teste de correlação não se pode estabelecer uma relação de causalidade, mas percebe-se que a força e direção dessas duas variáveis na amostra é semelhante (HAIR, *et al.*, 2009).

Outras variáveis que apresentaram correlações interessantes com a satisfação para a amostra incluem o número de práticas utilizadas no relacionamento (com nível de significância de 1%), porcentagem de faturamento com defensivos em 2014 que é obtido com o principal fornecedor (5%) e todos os sete fatores obtidos a partir da

análise fatorial das práticas de marketing de relacionamento (5% para o fator comunicação e 1% para os demais).

5.6. Tempo de relacionamento

Foram realizadas algumas regressões lineares para se tentar encontrar variáveis ou fatores que influenciam no tempo de duração dos relacionamentos entre fabricantes e distribuidores da amostra.

Na primeira dessas regressões, quatro características das revendas foram utilizadas como variáveis independentes: idade, número de funcionários, faturamento com defensivos em 2014 e percentual desse faturamento referente ao principal fornecedor (alfa de Cronbach de 0,365). A constante foi mantida pelo fato de outras variáveis poderem influenciar no tempo de duração de um relacionamento. Resultados: a constante e a idade das organizações da amostra têm impacto muito forte (1%) no tempo de duração desses relacionamentos.

Esse impacto no tempo de duração do relacionamento pode ser interpretado pelo fato de que simplesmente pela própria inércia do distribuidor (constante), quanto maior for a idade, haverá um tempo maior de relacionamento. Pode ser visto também como a idade da empresa sendo fator predominante para ela adquirir experiência e conhecimento o que, de acordo com Bucklin (1973), a torna mais resistente a interferências no negócio. Ou ainda, outra explicação seria que fatores não encontrados ou utilizados no estudo podem trazer essa maior duração do relacionamento.

Outra regressão realizada com a variável tempo de duração do relacionamento com principal fornecedor como dependente envolveu as quatro perguntas sobre satisfação como variáveis independentes. Os resultados apontaram que apenas a pergunta número 4 de satisfação (quão satisfeito com o relacionamento você está em termos de desenvolvimento da gestão da sua revenda?) apresentou impacto positivo alto (5% de significância) no tempo.

Sarker *et al.* (2012) mostram que atividades como consultorias criam valor para o varejo. Ademais, a utilização de investimentos compartilhados está relacionada com a percepção de performance maior (DAVIES; RYALS, 2014). Esses investimentos não podem ser facilmente recuperados quando o relacionamento acaba (MITREGA; KATRICHIS, 2010). Como, segundo os autores, os investimentos no relacionamento

têm um impacto positivo na dependência do vendedor, eles se estendem por um tempo maior na amostra quando os distribuidores estão satisfeitos com o desenvolvimento da gestão da revenda.

Porém, apenas o fato de os programas de relacionamento das revendas entrevistadas serem baseados em programas de relacionamento um para um (ou mesmo dos outros dois tipos) não tem relação com o tempo, apenas a satisfação apresentou significância.

Também foram realizadas análises de correlação para entender a relação entre algumas variáveis e o tempo de duração dos relacionamentos:

- Número de práticas utilizadas no relacionamento – não é possível afirmar nada, pois esse teste de correlação não apresentou resultados significativos;
- O fator “laços” apresentou significância estatística de 5% na correlação com o tempo de duração do relacionamento para a amostra estudada. Os laços criam vínculos sociais e estruturais fortes que acabam tendo relação com o tempo de permanência das revendas da amostra no relacionamento (HAX; WILDE II, 2003; PALMATIER *et al.*, 2007; SHET; PARVATIYAR; SINHA, 2012);
- Outra correlação encontrada na amostra foi a do tempo de duração dos relacionamentos com o número de funcionários dos revendedores. Existe a possibilidade de essa correlação com significância de 5% ser devido aos esforços do fabricante para motivação da equipe de venda do distribuidor com o intuito de fazê-los recomendar os produtos deles (CRESCITELLI; IKEDA, 2007). Portanto, quanto maior o número de funcionários, maiores foram os investimentos e também o tempo do relacionamento deve também ser maior.

5.7. Teste de hipóteses

H1: Revendedores menores valorizam mais as práticas de marketing de relacionamento do que revendedores maiores.

Para verificar a validade da hipótese 1 foram feitos testes de correlação entre a média de valorização das 35 práticas atribuídas pela amostra e as variáveis de faturamento e número de funcionários (relacionadas ao tamanho das revendas); contudo, nenhuma significância estatística foi encontrada para se tecerem afirmações. H1, portanto, foi rejeitada.

H2: Quanto maior for o volume de vendas do revendedor, maior número de práticas serão utilizadas no relacionamento com o fabricante.

A hipótese 2 foi rejeitada, pois a pequena amostra de distribuidores que respondeu o faturamento com defensivos no ano de 2014 não foi possível para dar significância ao teste estatístico de correlação realizado entre essa variável e o número de práticas utilizadas.

H3a: Quanto maior for o tempo de duração do relacionamento, menor será a satisfação com práticas relacionadas a ganhos financeiros;

H3b: Quanto maior for o tempo de duração do relacionamento, menor a probabilidade de o relacionamento ser baseado em programas lealdade.

As práticas relacionadas a ganhos financeiros consideradas na hipótese H3a foram as de número 1 (condição comercial mais atrativa para compra de portfólio completo), 2 (participação em programas de rebate que permitem resgatar benefícios financeiros) e 31 (premiação para equipe da revenda). A partir dessa definição, os testes de correlação entre a valorização dessas práticas e o tempo foi negativamente significativa a 10% apenas com a prática 31, ou seja, quanto maior o tempo de duração, menor a satisfação com as premiações com a equipe de vendas do distribuidor. Com isso, H3a foi parcialmente rejeitada.

Por meio do teste de Mann-Whitney realizado, não há significância estatística para afirmar que os relacionamentos baseados nos programas de continuidade ou lealdade têm uma duração de tempo diferente dos relacionamentos que são baseados em um dos outros dois tipos de programas de relacionamento (1 para 1 ou de parceria). Por esse motivo, H3b foi rejeitada.

H4: Quanto maior for o tempo de duração do relacionamento, maior também o número de práticas que são utilizadas no relacionamento.

Foi realizado um teste de correlação entre o número total de práticas realizadas na amostra e o tempo de duração do relacionamento com o principal fornecedor.

		TEMPO	NPRAT
TEMPO	Correlação Pearson	1	,166
	Sig. (bilateral)		,139
	N	81	81
NPRAT	Correlação Pearson	,166	1
	Sig. (bilateral)	,139	
	N	81	81

Tabela 23 - Correlação entre tempo e número de práticas do relacionamento
Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode observar na tabela, a correlação entre essas duas variáveis não é significativa para suportar a H4; portanto, ela também foi rejeitada.

H5: Quanto maior o número de práticas de marketing de relacionamento, maior a satisfação dos compradores com o relacionamento.

A hipótese 5 foi parcialmente suportada, porque o aumento no número de práticas somente tem influência na satisfação dos relacionamentos da amostra no caso de essas práticas estarem agrupadas em quatro dos sete fatores obtidos (alinhamento, monitoramento, especificação dos papéis e comunicação).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Neste capítulo são colocadas as principais conclusões da pesquisa, o atingimento dos objetivos iniciais, as contribuições acadêmicas e práticas da pesquisa, suas limitações e a sugestão de estudos futuros no tema.

6.1. Principais considerações

As considerações a respeito do estudo somente podem ser utilizadas para amostra de vendas, não sendo possível fazer inferências para a população.

Com base na utilização das práticas, os casos da amostra caracterizaram-se por serem mais voltados a programas de parceria em que juntos, fabricantes e distribuidores, procuram atender às necessidades do consumidor. Ao serem indagadas sobre qual dos três tipos de relacionamento mais se parece com os que elas possuem, quase metade das vendas respondeu que a afirmação feita com base em programas parceria era a que mais se aproximava de sua relação.

A valorização desse tipo de programa apresentou-se alta pelos distribuidores, o que não significa que componentes dos outros dois tipos de programa de relacionamento não são utilizados ou valorizados, mas mostra que, para o grupo de empresas respondentes, ter o suporte e trabalhar junto com os fabricantes para atendimento do cliente final é fundamental. O foco desses relacionamentos ainda é muito baseado em vendas, tanto por essas características de parceria como por outras práticas muito valorizadas como o treinamento da equipe de vendas, entre outros.

Três grupos de práticas de marketing de relacionamento destacaram-se positivamente na amostra quando analisadas as frequências de utilização e as notas de valorização. Foram eles: comunicação, especificação dos papéis e motivação dos funcionários. Esses grupos são compostos por práticas bem exploradas e importantes, mas com alguns problemas e falhas no relacionamento identificadas na amostra que precisam ser melhor trabalhados por essas organizações para atingir maior satisfação dos clientes. Como, por exemplo, a revenda não enxergando que os representantes comerciais dos fabricantes são funcionários dedicados ao relacionamento com a revenda.

Dois desses fatores (comunicação e especificação dos papéis) foram identificados como responsáveis pela satisfação com o relacionamento na amostra, com os fatores

monitoramento e alinhamento. Este último foi o único fator a apresentar grande discrepância entre frequência de utilização e valorização, sendo suas práticas pouco utilizadas na média, porém muito valorizadas tanto pelos que a possuem quanto os que gostariam de ter.

O fator alinhamento possui muitas práticas relacionadas ao estabelecimento de políticas e regras do relacionamento que deveriam ser estabelecidas nos estágios iniciais do relacionamento ou mesmo em momentos de reformulação. Os fabricantes poderiam atentar a este ponto para aumentarem a satisfação nos relacionamentos do estudo.

Quanto às características da amostra, nenhuma apresentou relação de causa e efeito com a satisfação, com exceção do fato de a revenda estar inserida no Centro-Oeste, o que impacta negativamente na satisfação. Existe também uma correlação entre o número de práticas e a satisfação com o relacionamento. Entretanto, para os fatores de laços, monitoramento e planejamento, as avaliações de importância e as taxas de utilização ficaram entre as mais baixas entre os respondentes e apenas o fator monitoramento tem impacto significativo na satisfação do relacionamento.

Tanto as práticas de monitoramento quanto as de planejamento podem não terem sido tão utilizadas e valorizadas pelas características conservadoras do setor, como o fato de a gestão dos varejistas ainda ter algumas deficiências, o que torna mais difícil a evolução a ponto de as revendas conseguirem gerenciar um relacionamento com outra empresa de maneira adequada.

Para a categoria de laços, uma explicação provável dos resultados da amostra é o comprometimento (indesejado pelos distribuidores, que preferem manter o poder na relação) que essas práticas criam, inclusive tendo impacto significativo no tempo de duração dos relacionamentos. Portanto, apesar de não indicarem satisfação, são práticas interessantes e necessárias para os fabricantes fidelizarem seus canais e protegerem seus investimentos e esforços no relacionamento.

A valorização de benefícios segue ainda uma lógica de curto prazo na amostra, em que práticas que trazem ganhos ou vantagens financeiras são mais importantes do que outros itens. Porém, foi identificado que a satisfação com o desenvolvimento da gestão dos distribuidores impacta no tempo de duração do relacionamento.

Logo, foram identificados o grau de utilização e valorização das práticas de marketing de relacionamento para a amostra e dois principais grupos de práticas foram encontrados: as muito utilizadas e valorizadas que trazem satisfação; e as que não são tão utilizadas e valorizadas, mas auxiliam os fornecedores na fidelização de clientes e aumentam as relações de poder e controle do fabricante. Essas práticas devem ser balanceadas nos relacionamentos da amostra para trazerem satisfação e fidelização aos distribuidores e melhorar o relacionamento com os mesmos.

6.2. Contribuições da pesquisa

O estudo contribui para um maior entendimento do marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores no setor de defensivos agrícolas. Com a atual importância e papel de destaque que o marketing relacional vem recebendo, em comparação com o transacional, é um ponto interessante a ser considerado.

Na parte teórica destacam-se o levantamento das práticas de marketing de relacionamento que existem em diversos setores e quais destas práticas são também aplicadas na indústria de defensivos. Foram explorados os impactos que diferentes características da amostra têm nos relacionamentos, como idade, localização geográfica, tamanho, número de fornecedores, entre outros.

Uma contribuição importante é a abordagem de operacionalização do marketing de relacionamento, porque o volume maior de estudos nesse campo aborda o tema estratégias para o atingimento de relacionamentos melhores e não se aprofunda na operacionalização e nas práticas utilizadas.

Nos trabalhos encontrados com o tema de marketing de relacionamento, principalmente no agronegócio, os pesquisadores exploram, estudam e focam mais sua atenção nos mercados B2C. Na pesquisa, uma etapa anterior da cadeia, tão importante quanto o B2C, é analisada.

Adicionalmente, foi obtido um maior entendimento de quais são os fatores e práticas que estão relacionados à satisfação e ao tempo de duração desses relacionamentos para amostra, constructos que não tinham sido vastamente explorados para os relacionamentos entre empresas do agronegócio, um setor de extrema importância e contribuição para o desenvolvimento do País.

Quanto às contribuições práticas e gerenciais, traz informações interessantes do que é valorizado e o que é utilizado para os relacionamentos estudados e demonstra a importância de se mensurar a satisfação no relacionamento. Essas informações podem ser utilizadas por empresas fabricantes de defensivos agrícolas para melhorar o relacionamento com seus distribuidores, pois será possível identificar quais são as ações e atividades a serem descartadas ou a apresentarem uma diminuição dos esforços e investimentos e quais devem ser expandidas, mantidas ou desenvolvidas no relacionamento. Ademais, o questionário desenvolvido no estudo pode ser utilizado para as empresas avaliarem e monitorarem as práticas e mensurar internamente a satisfação gerada por essas atividades e investimentos.

Já as revendas também podem encontrar informações importantes para barganhar benefícios maiores e/ou melhores com seus fornecedores, porque há informações sobre o que é implantado com seus concorrentes.

O desenvolvimento e melhora do nível desses relacionamentos pode ter implicações interessantes em toda a cadeia e melhorar ainda mais a competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas no setor de distribuição de defensivos, o que fará também que os agricultores tenham suas demandas melhor atendidas. É possível, adicionalmente, utilizar as práticas e resultados do estudo para a segmentação dos distribuidores quanto as características de seu relacionamento e satisfação.

6.3. Limitações e estudos futuros

No desenvolvimento do estudo foram encontrados alguns fatores limitantes à pesquisa que serão listadas a seguir. A própria mitigação dessas limitações são também sugestões de estudos futuros e complementares.

A primeira e principal limitação do estudo foi a dificuldade encontrada para obtenção de profissionais das revendas interessados e dispostos a responderem os questionários. Houve muita desconfiança por parte de alguns respondentes e muitos não se sentiram confortáveis em responder, principalmente, as questões de faturamento da empresa.

Por essa dificuldade, com a amostra obtida não foram possíveis fazer inferências para a população em questão ou identificar diferenças entre grupos com diferentes características na amostra. Assim, os resultados e conclusões do estudo são válidos apenas para os revendedores estudados. As empresas fabricantes de defensivos também

não foram muito receptivas para enviar o questionário para seus clientes ou mesmo para ceder um tempo durante suas convenções com a rede de distribuição.

Desse modo, uma das sugestões de estudos futuros seria utilizar essas práticas identificadas na literatura com uma amostra maior de distribuidores, obtendo apoio dos fabricantes de defensivos para aumentar a chance de respostas. Ademais, essas práticas podem ser adaptadas e aplicadas a outros setores importantes.

Também pela dificuldade encontrada no preenchimento dos questionários, o instrumento de pesquisa não pode englobar outras questões interessantes, porque estenderiam ainda mais o tempo de duração e, conseqüentemente, levariam à diminuição da taxa de respondentes. Por exemplo, não pode ser feita uma avaliação de quão bem realizadas são as práticas utilizadas no setor; a pergunta consistia em identificar se era ou não utilizada determinada prática e a valorização era referente ao quanto aquela atividade era considerada importante ou desejada.

Por um lado, a utilização das variáveis *dummy* foi interessante para identificar quais as práticas traziam satisfação, considerando apenas o tipo de prática e não qual seu nível de implementação; entretanto, estudos futuros poderiam obter resultados interessantes ao coletar esses dados.

Outra limitação a ser considerada é própria do instrumento de coleta de dados, o questionário. Não puderam ser realizadas análises mais aprofundadas das práticas utilizadas ou valorizadas; portanto, recomenda-se que estudos qualitativos também sejam realizados para que se possa compreender as relações entre algumas variáveis nos relacionamentos entre fabricantes e revendas de defensivos.

Com as limitações em mente, diversos são os possíveis estudos futuros:

- O mercado de distribuição de defensivos está passando por mudanças como concentração, internacionalização e entrada de empresas de produtos genéricos no Brasil; logo a demanda por estudos no setor é alta para entender os impactos dessas alterações no cenário;
- As cooperativas também têm se expandido e aumentado a sua concentração; conseqüentemente, pesquisas que se proponham a entender o papel dessas organizações no futuro e como elas afetarão o ambiente de negócios demonstram ser oportunas para a academia;

- A reconfiguração das *tradings* e sua entrada na distribuição de insumos também têm implicações a serem estudadas posteriormente;
- O surgimento de grandes grupos agrícolas também deixa uma questão de pesquisa no ar: como o surgimento e desenvolvimento desses grupos irão impactar na dinâmica do setor?
- Em decorrência da ascensão de grandes grupos, outros estudos serão necessários como o entendimento das práticas de marketing de relacionamento entre produtores rurais e distribuidores de defensivos e entre produtores e fabricantes de defensivos, no caso da utilização de venda direta;
- Uma pesquisa que se proponha a estudar e analisar as práticas de marketing de relacionamento pela ótica dos fabricantes também teria muita valia para a teoria e para a prática porque, a partir dela, seria possível comparar as visões de distribuidores e fabricantes acerca dos relacionamentos e desenvolver estratégias e programas que conciliem os interesses dos dois agentes;
- A adaptação e aprofundamento do questionário pode propiciar a criação de um método para mensuração da satisfação e avaliação das práticas em canais de distribuição;
- Essa ferramenta também pode ser aplicada em outros mercados para compreensão da influência que as características de um setor possuem nas práticas de relacionamento;
- Para as práticas do fator alinhamento (serviços personalizados, tempo para entrega de produtos, adaptação a procedimentos logísticos, resolução de conflitos, políticas de devolução de produtos, oferta de crédito e condições de *barter*), estudos futuros poderiam focar em como essas atividades poderiam ser mais bem implantadas nos relacionamentos;
- As práticas contidas no fator comunicação (compartilhamento de informações, comunicação pessoal, comunicação virtual, informações úteis) também podem ter sua utilização melhorada com estudos que se aprofundem nessas práticas;
- O conjunto de variáveis classificadas como especificação dos papéis (treinamento para agricultores, ações de marketing em conjunto, manutenção de banco de dados, capacitação em gestão, políticas de venda direta e área de atuação, e oferecimento de prêmio para equipe de venda) poderiam ser alvo de pesquisas e investigação acerca de seu funcionamento para desenvolvimento;

- Outro estudo sugerido seria referente à identificação de maneiras para aumentar a qualidade de implantação das seis práticas de laços (condição comercial mais atrativa para compra de portfólio completo, programas de rebate com benefícios financeiros, programas de rebate com benefícios não financeiros, gestão de estoques compartilhada, sistemas de gestão de pedidos e manutenção de relacionamento informal);
- O fator monitoramento também envolve práticas que poderiam ser melhoradas na gestão de relacionamento em estudos futuros (indicadores de desempenho em conjunto e procura do fornecedor por *feedback* dos distribuidores);
- A mesma investigação também é válida para as práticas relacionadas ao fator motivação dos funcionários (funcionário dedicado ao relacionamento, outros funcionários têm contato, representantes comerciais com autonomia e conhecimentos, representantes têm interesse e conhecem a empresa, treinamento para equipe de vendas);
- Por último, o fator de planejamento (participação na criação de produtos, plataformas de compartilhamento entre distribuidores, participação em convenções e conselhos, atividades de monitoramento do ambiente e previsões de) deve ser analisado mais profundamente para saber como o desenvolvimento do planejamento em conjunto pode ser mais bem aplicado ao setor.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.
- ANTTILA, V. Value creation through planned communication and interaction in B2B relationships – case: TDC Oy Finland. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado em International Business Communication) – Aalto University, Finlândia, 2013.
- ASHLEY, C. *et al.* Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 749-756, 2011.
- BAPTISTA, C. Interaction processes in long-term relationships in the metal mining industry: longitudinal case studies of capital equipment buying. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 969-982, 2013.
- BERMAN, B. **Marketing channels**. Chicester: John Wiley & Sons, 1996, 663p.
- BARRETO, I. F. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento**. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BERRY, L. L. Relationship Marketing. **Emerging Perspectives in Services Marketing**. Chicago: AMA, 1983.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BOJEI, J. *et al.* The empirical link between relationship marketing tools and consumer retention in retail marketing. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 12, p. 171-181, 2013.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E.; WINKLHOFER, H. Contemporary marketing practices research program: a review of the first decade. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 23, n. 2, p. 84-94, 2008.

BRODIE, R. J. *et al.* Towards a paradigm shift in marketing? Na examination of current marketing practices. **Journal of Marketing Management**, v. 13, p. 383-406, 1997.

BLAU, P. M. **Exchange & power in social life**. New York: Wiley, 1986.

BOULDING, W. *et al.* A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 155-166, 2005.

BRENNAN, R.; TURNBULL, P. W. Adaptative behavior in buyer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 481-495, 1999.

BUCKLIN, L. P. A theory of channel control. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 1, p. 39-47, 1973.

BULLEN, C. V.; LEFAVE, R.; SELIG, G. J. **Implementing strategic sourcing – a manager's guide to world class best practices**. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 1. ed. 2010.

CAETANO, M. Faturamento de distribuidoras de insumos agrícolas deve crescer até 9%. Notícia publicada no **Valor on line**, em 18 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/agro/3658464/faturamento-de-distribuidoras-de-insumos-agricolas-deve-crescer-ate-9>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. 2008. 234 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008..

CASTRO, L. T. *et al.* Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 2, p. 167-177, 2007.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; AKRIDGE, J. T. On the use of channel incentive programs: a cross country analysis on the crop protection industry in Brazil and USA.

In: IFAMA World Forum & Symposium, 19., 2009, Budapeste. Anais.. Washington: International Food and Agribusiness Management Association, 2009

CEPEA. **PIB do Agronegócio - dados de 1994 a 2013**. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, K.; KOU, G.; SHANG, J. An analytic decision making framework to evaluate multiple marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 1420-1434, 2014.

CHEN, Y.; LIN, T.; YEN, D. How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: the impact of trust. **Information & Management**, v. 51, p. 568-578, 2014.

CHEN, Z.; HUANG, Y.; STERNQUIST, B. Guanxi practice and Chinese buyer-supplier relationships: the buyer's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 569-580, 2011.

CHUNG, J. *et al.* The impact of marketing orientation on Chinese retailer's channel relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 1, p. 14-25, 2011.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 221-228, 2010.

COBRA, M. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CONAB. **Séries Históricas de Produtividade**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

CONSOLI, M. A. **Proposta de um Sistema de análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CONSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; PRADO, L. S. Agregação em serviços – a próxima fronteira de negócios das revendas. **Revista AgroRevenda**, v. 51, ago/set, 2013.

CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. Custos dos fluxos de marketing: casos de empresas utilizando uma ferramenta de análise de captura de valor nos canais de distribuição. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 77-103, 2007.

CONSOLI, M. A.; PRADO, L. S.; MARINO, M. K. (Org.). **AgroDistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, 461p.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. An investigation of marketing practice by firm size. **Journal of Business Venturing**, v. 15, p. 523-545, 2000.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.

COVIELLO, N. E.; WINKLHOFER, H.; HAMILTON, K. Marketing practices and performance of small service firms. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 1, p. 38-58, 2006.

CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. 2003. 214 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CRESCITELLI, E.; IKEDA, A. Marketing de relacionamento entre fabricantes e vendedores no varejo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 8, n. 1, 2007.

DAGGER, T. S.; DAVID, M. E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: the critical role of involvement and relationship benefits. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3/4, p. 447-468, 2012.

DAUGHERTY, P. J. Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46-62, 2011.

DAVIES, I. A.; RYALS, L. J. The effectiveness of Key Account Management practices. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 1182-1194, 2014.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, p. 47-52, 1972.

ELLIS, N. *et al.* Constructing identities in Indian networks: discourses of marketing management in inter-organizational relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 402-412, 2012.

EMBERSON, C.; STOREY, J. Buyer-supplier collaborative relationships: beyond the normative accounts. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 12, p. 236-245, 2006.

FLETCHER, G. J. O.; SIMPSON, J. A.; THOMAS, G. The measurement of perceived relationship quality components: a confirmatory factor analytic approach. **PSPB**, v. 26, n. 3, p. 340-354, 2000.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, p. 663-680, 2005.

FORD, D.; MOUZAS, S. The theory and practice of business networking. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 433-442, 2013.

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

FREITAS, G. Vendas de defensivos batem novo recorde. Notícia publicada no **Valor econômico on line** em 17 de abril de 2013. Disponível em: <<
<http://www.valor.com.br/empresas/3089652/vendas-de-defensivos-batem-novo-recorde>>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

FROW, P. *et al.* Customer management and CRM: addressing the dark side. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 2, p. 79-89, 2011.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n.2, p. 223-238, 1999.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research Marketing**, v. 15, p. 223-248, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLYNN, M. S.; MOTION, J.; BRODIE, R. J. Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 6, p. 400-409, 2007.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 3-11, 1990.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004b.

GUMMESSON, E. The new marketing – developing long-term interactive relationships, **Long Range Planning**, v. 20, p. 10-20, 1987.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.

GYAU, A.; SPILLER, A.; WOCKEN, C. Price or relational behaviours? Supplier relationship management in the German dairy industry. **British Food Journal**, v. 113, n. 7, p. 838-852, 2011.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The delta model – a new framework of strategy. **Journal of Strategic Management Education**, v. 1, n. 1, 2003.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

HEITZ-SPAHN, S. Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: an investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, p. 570-578, 2013.

HENNIG-THURAU, T. *et al.* The impact of new media on customer relationships. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 311-330, 2010.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; FASSNACHT, M. Service orientation of retailers's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes, **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 86-101, 2002.

HSU, C. L.; LIU, C. C.; LEE, Y. D. Effect of commitment and trust towards micro-blogs on consumer behavioral intention: a relationship marketing perspective. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 4, p. 292-303, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2014.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences, v. 57, 1993.

JIA, F.; CAI, S.; XU, S. Interacting effects of uncertainties and institutional forces on information sharing in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 737-746, 2014.

JUSSILA, J. J.; KÄRKKÄINEN, H.; ARAMO-IMMONEN, H. Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. **Computers in Human Behavior**, v. 30, p. 606-613, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASHYAP, V.; SIVADAS, E. An exploratory examination of shared values in channel relationships. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 586-593, 2012.

KERR, A.; MAY, D. An exploratory study looking at the relationship marketing techniques used in the music festival industry. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 9, n. 5, 451-464, 2011.

KIM, S. K. Relational behaviors in marketing channel relationships: transaction cost implications. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 1125-1134, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10-15, 1969.

KOZLENKOVA, I. V. *et al.* The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, 2015. No prelo.

LAGES, L. F.; LANCASTRE, A.; LAGES, C. The B2B-RELPERF scale and scorecard: bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 686-697, 2008.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEVITT, T. After the sale is over. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 5, p. 87-93, 1983.

LEWIN, J. F.; JOHNSTON, W. J. Relationship marketing theory in practice: a case study. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 23-31, 1997.

MAGRATH, A. J.; HARDY, K. G. A strategic paradigm for predicting manufacturer-reseller conflict. **Journal of Marketing**, v. 23, n. 2, p. 94-108, 1989.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). **A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro**. São Paulo: Atlas, 2008.

MASON, K.; LEEK, S. Communication practices in a business relationship: creating, relating and adapting communication artifacts through time. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 319-332, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: R. D. Irwin, 1960.

McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. Berkshire: McGraw-Hill, 2002.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

MEHTA, R.; DUBINSKY, A. I.; ANDERSON, R. E. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 429-439, 2002.

MENDE, M.; BOLTON, R. N.; BITNER, M. J. Decoding customer-firm relationships: how attachment styles help explain customer's preferences for closeness, repurchase

intentions, and changes in relationship breadth. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 1, p. 125-142, 2013.

MIN, S. *et al.* Supply chain collaboration: what's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MITREGA, M.; KATRICHIS, J. M. Benefiting from dedication and constraint in buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 616-624, 2010.

MOHR, J. J.; SOHI, R. S. Communication flows in distribution channels: impact of assessments of communication quality and satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 393-416, 1995.

MÖLLER, K. Theory map of business marketing: relationships and network perspectives. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 324-335, 2013.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MULLER-HAGEDORN, L. The variety of distribution systems. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 151, n. 51, 187-202, 1995.

MURDY, S.; PIKE, S. Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: an importance-performance analysis. **Tourist Management**, v. 33, p. 1281-1285, 2012.

NÄTTI, S.; PALO, T. Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 11, p. 1837-1852, 2012.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NEVES, M.F.; CASTRO, L.T.; BOMBIG, R.T. Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários. In: **Congresso da SOBER** - Sociedade Brasileira de Economia Rural, 39., 2001, Recife. Anais.. Recife: Sober, jul. 2001

NEVIN, J. R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 327-334, 1995.

NG, E. An empirical study on the critical success factors of supplier-distributor relationships. **Contemporary Management Research**, v. 8, n. 2, p. 161-180, 2012.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PALMATIER, R. W. *et al.* Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: differential influences on financial outcomes. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, p. 210-223, 2007.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels: A relationship management approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728p.

PEPPERS, D; ROGERS, M. A new marketing paradigm: share of customer, not market share. **Managing Service Quality**, v. 5, n. 3, p. 48-51, 1995.

PEPPERS, D; ROGERS, M. AMA redefine o marketing: o que importa é o cliente. Notícia publicada no **Portal Administradores** em 11 de novembro de 2004. Disponível em: << <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/ama-redefine-o-marketing-o-que-importa-e-o-cliente/2181/>>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **Marketing 1to1**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PIERCY, N. Information control and the power and politics of Marketing. **Journal of Business Research**, v. 18, p. 229-243, 1989.

PRUDEN, D. There's a difference between frequency marketing and relationship marketing. **Direct Marketing**, v. 58, n. 2, p. 30-31, 1995.

REHME, J. *et al.* Power in distribution channels – supplier assortment strategy for balancing power. **Industrial Marketing Management**, 2015. No prelo.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, 2006.

ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. A percepção dos clients agrícolas sobre os programas de fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 282-294, 2008.

ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. Criação e entrega de valor ao agricultor: um estudo de caso na indústria de insumos agrícolas. **Informações Econômicas**, v. 41, n. 10, p. 38-51, 2011.

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

ROSENBLOOM, B. Functions and institutions: the roots and the future of marketing channels. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, v. 3-4, p. 191-203, 2013.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels**. 8.ed. Stamford: Cengage Learning, 2011.

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

RYU, K.; LEE, J. Examination of restaurant quality, relationship benefits, and customer reciprocity from the perspective of relationship marketing investments. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 20, n. 10, p. 1-27, 2013.

SALO, J. The role of mobile technology in a buyer-supplier relationship: a case study from the steel industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 7, p. 554-563, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SARKER *et al.* Exploring value cocreation in relationships between na ERP vendor and its partners: a revelatory case study. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 317-338, 2012.

SCHURR, P. H. Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 3, p. 161-170, 2007.

SCHURR, P. H.; OZANNE, J. L. Influence on Exchange Process: Buyer's Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Thoughts. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n. 4, p. 939-953, 1985.

SECEX. **Balança comercial - série histórica (1989-2014)**. Disponível em: <<<http://www.agricultura.gov.br/internacional/indicadores-e-estatisticas/balanca-comercial>>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

SHET, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 166-182, 2011.

SHET, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHET, J. N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. The conceptual foundations of relationship marketing: review and synthesis. **Economy Sociology The European Electronic Newsletter**, v. 13, n. 3, p. 4-26, 2012.

SILVA, M. F. O.; COSTA, L. M. **A indústria de defensivos agrícolas**. BNDES setorial, v. 35, p. 233-276, 2012.

SILVA, F. P.; LAPO, L. E. R. Modelos de Financiamento da Cadeia de Grãos no Brasil, 2ª Conferência em Gestão de Risco e Comercialização de Commodities, BMF/Bovespa, 2012.

SPRALLS III, S. A.; HUNT, S. D.; WILCOX, J. B. Extranet use and building relationship capital in interfirm distribution networks: the role of extranet capability. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 59-74, 2011.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5.ed. 1996.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STUART, F. I.; VERVILLE, J.; TASKIN, N. Trust in buyer-supplier relationships: supplier competency, interpersonal relationships and performance outcomes. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 4, p. 392-412, 2012.

STUMP, R. L.; HEIDE, J. B. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 33, p. 431-441, 1996.

STYLES, C.; AMBLER, T. The coexistence of transaction and relational marketing: insights from the Chinese business context. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 633-642, 2003.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N.; MCCOLL-KENNEDY, J. J. The marketing practices-performance relationship in professional service firms. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 3, p. 292-316, 2011.

USDA. **Production, supply and distribution online**. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

VAN BAAL, S. Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, p. 1038-1046, 2014.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento (Aftermarketing)**. São Paulo: Atlas, 1993.

VEGHOLM, F. Relationship marketing and the management of corporate image in the bank-SME relationship. **Management Research Review**, v. 34, n. 3, p. 325-336, 2011.

WAGNER, J.; BENOIT, S. Creating value in retail buyer-vendor relationships: A service-centered model. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 166-179, 2015

WAGNER, S. M.; EGGERT, A. Co-management of purchasing and marketing: why, when and how? **Industrial Marketing Management**, 2015. No prelo.

WATKINS, A.; HILL, R. P. A simulation of business-to-business decision making in a relationship marketing context. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 994-1005, 2009.

WATSON IV, G. F. *et al.* The evolution of marketing channels: trends and research directions. **Journal of Retailing**, 2015. No prelo.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.; NYAGA, G. N. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 507-518, 2010.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WILSON, H.; STREET, R.; BRUCE, L. **The multichannel challenge: integrating customer experiences for profit**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

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

YANG, Z.; ZHOU, C.; JIANG, L. When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 86-96, 2011.

YLIMÄKI, J. A dynamic model of supplier-customer product development collaboration strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 996-1004, 2014.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

ZHOU, Y. *et al.* Relational norms and collaborative activities: roles in reducing opportunism in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 147-159, 2015.

Apêndice A – Carta convite para pesquisa - entrevistas com especialistas

Ribeirão Preto, ____ de _____ de 2014

Prezado Sr. _____

Venho me apresentar. Meu nome é Flavio Ruhnke Valério, sou pesquisador da Universidade de São Paulo, da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto. Estou realizando minha dissertação de mestrado, tratando do tema de Marketing de Relacionamento em canais de distribuição de insumos agrícolas, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Fava Neves.

Este trabalho será elaborado mediante dados coletados com distribuidores de insumos agrícolas em todo o Brasil para desenvolver maior conhecimento sobre as percepções do relacionamento com seus fornecedores e identificar as características que os tornam propensos a se relacionar.

Para se realizar um trabalho de qualidade, que permita identificar os desafios e oportunidades e desenvolver o conhecimento sobre o tema, é importante ter a participação de especialistas do setor, assim sendo, a sua participação nessa pesquisa será de grande valia, por contribuir com seus conhecimentos e experiências no setor. Portanto, gostaria de lhe solicitar, por gentileza, a concessão de uma entrevista, na qual pretendo explorar sua visão a respeito do tema. A entrevista tem duração de aproximadamente 60 minutos.

Cabe destacar que as entrevistas serão tratadas de forma agrupada, assim, as informações fornecidas serão mantidas em sigilo, sem a intenção de expor os participantes desta pesquisa.

Ao final do trabalho, todos os participantes receberão uma cópia digital da dissertação contendo as análises e resultados.

Desde já agradeço sua atenção e colaboração,

Atenciosamente

Flavio Ruhnke Valério

Mestrando em Administração de Organizações
Universidade de São Paulo (USP) – FEARP

Apêndice B – Roteiro entrevistas com especialistas

Apresentação da pesquisa, agradecimento pela contribuição e reforço da duração estimada de 30 a 45 minutos, cunho das perguntas e confidencialidade da pesquisa.

1. Dados Pessoais e Contatos

1.1. Nome do entrevistado: _____

1.2. Cargo do entrevistado: _____

1.3. E-mail: _____ Celular: (__) _____ - _____

1.4. Data da entrevista: ____/____/____

1.5. Local da entrevista: _____

1.6. Por favor, descreva brevemente suas experiências e atividades relacionadas ao setor de distribuição de insumos e marketing de relacionamento

2. Questões a serem investigadas

Mercado

Quais são os maiores desafios para os fornecedores de defensivos agrícolas atualmente?

Quais são os maiores desafios para os distribuidores de defensivos agrícolas atualmente?

Como você classifica o relacionamento entre fornecedores e distribuidores nesse mercado na média?

Quais as PRÁTICAS de marketing de relacionamento que você conhece sendo utilizadas no setor?

Programas

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à programas e decisões de produtos?

Precificação

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à precificação?

Logística

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à logística?

Promoções de Vendas

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à promoção de vendas?

Propaganda

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à propaganda?

Atividades de Força de Vendas

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à força de vendas?

Planejamento de Marketing

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação ao planejamento de marketing?

Revisões de Performance

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação às avaliações de desempenho?

Planejamento Estratégico

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação ao planejamento estratégico?

Comunicação

Quais ações de marketing de relacionamento entre fornecedores de insumos agrícolas e seus distribuidores você conhece em relação à comunicação e troca de informação entre eles?

Controle

Quais você acha que são as variáveis que podem influenciar e diferenciar o relacionamento?

NESSE MOMENTO, O QUESTIONÁRIO ERA APRESENTADO AO ENTREVISTADO PARA VALIDAÇÃO

Outras Dimensões do Marketing de Relacionamento

Existe mais algum ponto que não foi abordado no relacionamento entre a revenda e seus fornecedores que você acha interessante de ser citado, tanto positivamente quanto negativamente?

Valorização

De todos esses pontos levantados, quais são os mais utilizados no setor atualmente?

De todos esses pontos levantados, quais são os mais valorizados pelos distribuidores?

Quais você acha que deveriam ser mantidos e implementados em uma parceria de sucesso?

Quais dos pontos você acredita serem mais deficientes e que precisam de ajustes ou mesmo serem implementadas novidades? Como seriam essas melhorias ou inovações?

Encerramento

Espaço reservado para livre opinião. Fique à vontade para abordar pontos que não foram levantados nessas questões também, mas que são importantes em sua opinião.

Agradecimentos

Apêndice C – Questionário para distribuidores de defensivos

Práticas de Marketing de Relacionamento entre Fornecedores e Distribuidores de Defensivos

Prezado (a),

Meu nome é Flavio Ruhnke Valério, sou pesquisador da Universidade de São Paulo, da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto. Estou realizando minha dissertação de mestrado, tratando do tema de Marketing de Relacionamento em canais de distribuição de defensivos agrícolas, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Fava Neves.

Este trabalho será elaborado mediante dados coletados com distribuidores de defensivos agrícolas em todo o Brasil para desenvolver maior conhecimento sobre as percepções do relacionamento com seus fornecedores e identificar as características que os tornam propensos a se relacionar.

O preenchimento tem duração de aproximadamente 15 minutos. Cabe destacar, que as respostas serão tratadas de forma agrupada, assim, as informações fornecidas serão mantidas em sigilo, sem a intenção de expor os participantes desta pesquisa. Caso deseje, informe seu e-mail no questionário para receber uma cópia digital da dissertação contendo as análises e resultados e participar do sorteio de 10 livros "Agrodistribuidor - O Futuro da Distribuição de Insumos no Brasil" para os respondentes.

Caso tenha dúvidas favor entrar em contato com frvalerio@fearp.usp.br

Desde já agradeço sua atenção e colaboração,

1. Dados gerais

1.1. Nome da revenda: _____

1.2. Idade da revenda (tempo de funcionamento da organização): _____ ano(s)

1.3. Cidade e estado da unidade: _____ - _____

1.4. Qual é o seu principal fornecedor de defensivos agrícolas? Marcar apenas um

☐ BASF ☐ Bayer ☐ Dow ☐ DuPont ☐ FMC ☐ Monsanto ☐ Syngenta ☐ Outro: _____

1.5. Há quanto tempo você é cliente desse fabricante? _____ ano(s)

1.6. Trabalha com outras empresas além da principal? Se sim, quais?

☐ BASF ☐ Bayer ☐ Dow ☐ DuPont ☐ FMC ☐ Monsanto ☐ Syngenta ☐ Outro: _____

1.7. Quantos funcionários você possui atualmente nessa unidade (incluindo vendedores/consultores em todas as modalidades de trabalho)? _____
funcionários

1.8. Qual foi valor total de suas vendas de defensivos em 2014?
R\$ _____

1.9. Desse valor, qual porcentagem aproximada de vendas veio de produtos e serviços de seu principal fornecedor? _____%

2. Relacionamento com principal fornecedor de defensivos

Nessa seção, favor indicar se sua principal fornecedora de insumos possui ou não as práticas e atividades de relacionamento listadas. Quando possuir, indicar a seguir o quanto essa prática é valorizada por vocês e, caso não possua, o quanto gostariam que fosse implantada.

PRÁTICAS	POSSUI?		0-VALORIZO POUCO 10-VALORIZO MUITO
Meu fornecedor oferece condição comercial mais atrativa para compra de portfólio completo	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participo de programa de rebate que me permite resgatar benefícios financeiros (dinheiro, carros, etc.)	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participo de programa de rebate que me permite resgatar benefícios NÃO financeiros (serviços, consultoria, etc.)	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fornecedor realiza treinamentos ou palestras para os agricultores em conjunto com nossa revenda	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Realiza conosco ações de marketing com foco no produtor (dias de campo, propaganda, entre outros)	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fazemos pesquisas e mantemos banco de dados em conjunto dos clientes finais	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Esse fornecedor investe em treinamento e capacitação na parte de gestão da revenda	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Meu fornecedor desenvolve serviços personalizados para nós ou para a região	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Somos ouvidos no processo de criação e definições do produto do fabricante	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Minha gestão de estoques é compartilhada com o fornecedor	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Possuo sistemas ou tecnologias de apoio à gestão de pedidos integrados com ele	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fornecedor possui políticas claras sobre venda direta e áreas de atuação dos distribuidores	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nós compartilhamos informações e conhecimentos sobre os agricultores	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicação pessoal com representantes desse fornecedor é frequente	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Utilizamos comunicação virtual (e-mail, telefone, etc.)	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
O fabricante possui funcionário dedicado ao nosso relacionamento	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Outros funcionários do fornecedor também têm contato com a empresa	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
As informações que recebemos são úteis para nossa realidade	☐ Sim	☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PRÁTICAS	POSSUI?	0-VALORIZO POUCO
		10-VALORIZA MUITO
Os funcionários dele também mantem um relacionamento informal conosco	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Há plataformas que permitem e estimulam que compartilhemos informações com outros distribuidores	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Somos convidados a participar de conselhos de vendas e/ou convenções de clientes do fornecedor	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Existem atividades de monitoramento do ambiente e geração de ideias em conjunto	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fabricante realiza previsões de demanda junto com a revenda	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tempo estabelecido para a entrega de produtos é cumprido por ele	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fornecedor procura se adaptar as rotinas e/ou procedimentos da nossa empresa em termos logísticos	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Conflitos e problemas do relacionamento são resolvidos em conjunto e rapidamente	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fornecedor possui políticas claras quanto à devolução de produtos não comercializados na safra	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Representantes comerciais do fornecedor têm autonomia e conhecimentos suficientes para nos atender	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Representantes comerciais do fornecedor têm interesse e conhecem a nossa empresa	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fabricante realiza treinamentos para capacitar a nossa equipe de vendas	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fornecedor oferece premiação para equipe da revenda (viagens, bônus em dinheiro, etc.)	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Estabelecemos indicadores e monitoramos o desempenho do relacionamento em conjunto	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Fornecedor nos procura para entender como está indo o relacionamento	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Volumes e limites de crédito ofertados pelo fornecedor são suficientes	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Meu fabricante oferece boas condições de trocas (barter)	☐ Sim ☐ Não	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Marque qual dessas três afirmações mais se parece com o tipo de relacionamento que possui com seu principal fornecedor (Marcar apenas uma)

() O relacionamento com o fornecedor é baseado principalmente nos programas de rebate.

() O fornecedor se relaciona com a revenda promovendo nosso desenvolvimento através de recursos e consultorias.

() Relacionamento com o fornecedor é focado na cooperação e realização de atividades em conjunto para os agricultores.

4. Quão satisfeito você está com o seu relacionamento? (Sendo 0 nem um pouco satisfeito e 10 extremamente satisfeito)

AFIRMAÇÕES	0 NEM UM POUCO 10 EXTREMAMENTE
Quão satisfeito você está com o seu relacionamento?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Quão satisfeito com o relacionamento você está em termos econômicos?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Quão satisfeito com o relacionamento você está em termos de atendimento das demandas dos seus clientes?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Quão satisfeito com o relacionamento você está em termos de desenvolvimento da gestão da sua revenda?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Caso tenha interesse de receber uma cópia digital da pesquisa e participar do sorteio dos livros deixe seu e-mail:

Muito obrigado pela colaboração!

Apêndice D – Testes das análises fatoriais

Alinhamento

Comunalidades - alinhamento

	Inicial	Extração
VAR00008	1,000	,371
VAR00024	1,000	,135
VAR00025	1,000	,572
VAR00026	1,000	,420
VAR00027	1,000	,403
VAR00034	1,000	,170
VAR00035	1,000	,301

Método de extração: análise de componente principal

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – alinhamento

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,646
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	82,679
	g.l.	21
	Significância	,000

Variância total explicada - alinhamento

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,373	33,893	33,893	2,373	33,893	33,893
2	1,136	16,222	50,115			
3	1,049	14,979	65,094			
4	,823	11,763	76,857			
5	,684	9,772	86,629			
6	,537	7,668	94,297			
7	,399	5,703	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Comunicação

Comunalidades – comunicação

	Inicial	Extração
VAR00014	1,000	,723
VAR00018	1,000	,723

Método de extração: análise do componente principal.

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – comunicação

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,500
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	17,341
	g.l.	1
	Significância	,000

Variância total explicada - comunicação

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,445	72,260	72,260	1,445	72,260	72,260
2	,555	27,740	100,000			

Método de extração: análise do componente principal

Especificação dos papéis

Comunalidades – especificação dos papéis

	Inicial	Extração
VAR00004	1,000	,376
VAR00007	1,000	,493
VAR00012	1,000	,294
VAR00031	1,000	,317
VAR00005	1,000	,339
VAR00006	1,000	,277

Método de extração: análise do componente principal

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – especificação dos papéis

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,516
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	71,875
	g.l.	15
	Significância	,000

Variância total explicada – especificação dos papéis

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,096	34,934	34,934	2,096	34,934	34,934
2	1,192	19,868	54,802			
3	1,030	17,168	71,970			
4	,724	12,074	84,044			
5	,612	10,203	94,248			
6	,345	5,752	100,000			

Método de extração: análise do componente principal

Laços

Comunalidades – laços

	Inicial	Extração
VAR00001	1,000	,355
VAR00002	1,000	,392
VAR00003	1,000	,458
VAR00010	1,000	,225
VAR00011	1,000	,453
VAR00019	1,000	,007

Método de extração: análise do componente principal

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – laços

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,648
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	35,279
	g.l.	15
	Significância	,002

Variância total explicada – laços

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,889	31,482	31,482	1,889	31,482	31,482
2	1,031	17,188	48,670			
3	,984	16,407	65,077			
4	,833	13,880	78,957			
5	,677	11,289	90,247			
6	,585	9,753	100,000			

Método de extração: análise do componente principal

Monitoramento

Comunalidades - monitoramento

	Inicial	Extração
VAR00032	1,000	,841
VAR00033	1,000	,841

Método de extração: análise do componente principal

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – monitoramento

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,500
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	48,963
	g.l.	1
	Significância	,000

Variância total explicada – monitoramento

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,681	84,061	84,061	1,681	84,061	84,061
2	,319	15,939	100,000			

Método de extração: análise do componente principal

Motivação dos funcionários

Comunalidades - motivação dos funcionários

	Inicial	Extração
VAR00016	1,000	,646
VAR00017	1,000	,329
VAR00028	1,000	,433
VAR00029	1,000	,309
VAR00030	1,000	,158

Método de extração: análise do componente principal

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – motivação dos funcionários

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,612
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	54,867
	g.l.	10
	Significância	,000

Variância total explicada – motivação dos funcionários

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,875	37,507	37,507	1,875	37,507	37,507
2	1,401	28,029	65,536			
3	,632	12,643	78,179			
4	,578	11,567	89,746			
5	,513	10,254	100,000			

Método de extração: análise do componente principal

Planejamento

Comunalidades – planejamento

	Inicial	Extração
VAR00009	1,000	,522
VAR00020	1,000	,564
VAR00021	1,000	,489
VAR00022	1,000	,545
VAR00023	1,000	,199

Método de extração: análise do componente principal

Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett de esfericidade – planejamento

Kaiser-Meyer-Olkin medida de adequação da amostra		,764
Teste Bartlett de esfericidade	Qui-quadrado aprox.	65,846
	g.l.	10
	Significância	,000

Variância total explicada – planejamento

Componente	Autovalores iniciais			Extração das cargas fatoriais ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,320	46,396	46,396	2,320	46,396	46,396
2	,897	17,948	64,343			
3	,682	13,635	77,978			
4	,593	11,866	89,844			
5	,508	10,156	100,000			

Método de extração: análise do componente principal