

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EXECUTIVO**

Mauro Machado Greco

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA EMPRESA
INTEGRADORA E SEUS PRODUTORES INTEGRADOS NA
CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

Porto Alegre

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EXECUTIVO**

Mauro Machado Greco

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA EMPRESA
INTEGRADORA E SEUS PRODUTORES INTEGRADOS NA
CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2004

MAURO MACHADO GRECO

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA EMPRESA INTEGRADORA E
SEUS PRODUTORES INTEGRADOS NA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO**

Banca Examinadora:

Presidente: _____
Prof. Dr. Walter Meucci Nique (PPGA/UFRGS)

Examinadores: _____
Prof. Dr. _____ (____/____)

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula (PPGA/UFRGS)

Porto Alegre

2004

"Para Leonardo e Thaís"

Agradecimentos

Agradeço a Deus, por ordenar aos seus Anjos que me protejam.

Agradeço ao Prof. Dr. Walter Meucci Nique, por me dar a linha para pescar.

Agradeço à minha esposa Fernanda, pela paciência.

Agradeço à Empresa Kannenberg, por proporcionar o campo fértil para este estudo.

Agradeço ao Amigo Flávio Bock, pela aposta e pela confiança.

Agradeço ao Rafael Franken, André Bock e Fernando Voltarelli, pela valorosa ajuda na aplicação dos questionários.

RESUMO

A fumicultura brasileira é, hoje, a mais competitiva no mundo. O Brasil, atualmente, apresenta-se como o maior exportador e segundo maior produtor mundial de fumo devido à qualidade de seu produto e à eficiência de sua cadeia produtiva. A qualidade do fumo brasileiro é garantida pelo modelo de produção adotado. O sistema integrado de produção permite a garantia de produção, qualidade e rastreabilidade do produto. Neste sistema, a cadeia produtiva é liderada pelas empresas fumageiras, que contratam a produção com os produtores integrados, fornecem insumos, tecnologia de produção e assistência técnica ao produtor rural, bem como repassam os recursos necessários ao custeio da produção e investimentos e garantem a compra da produção. O sistema integrado, porém, está sendo enfraquecido em função da alta demanda pelo fumo brasileiro, que ocasionou a entrada de novas empresas que não possuem suficiente base produtiva integrada para garantir a matéria-prima suficiente para suas exportações. Estas empresas têm incentivado um comportamento oportunista por parte do produtor integrado, comprometendo a lealdade criada ao longo dos anos. Este cenário levou à realização da presente pesquisa na área do marketing de relacionamento. Diante disso, estabeleceu-se como objetivo geral do presente estudo analisar o relacionamento entre a empresa integradora e seus produtores, identificando os atributos responsáveis pelo relacionamento e satisfação dos produtores e sua classificação dentro dos constructos tradicionais do marketing de relacionamento. Para atingir a estes objetivos foram realizadas entrevistas em profundidade com diferentes atores da cadeia produtiva do fumo e revisada a bibliografia. Com estes dados, foi elaborado um questionário aplicado, após o pré-teste, a 444 agricultores nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Os dados foram analisados com estatísticas descritivas, correlações, regressão múltipla e análise fatorial. Entre as constatações, está a construção de nove fatores que representam, pela ordem de importância, os seguintes constructos presentes na literatura: comprometimento, confiança, relacionamentos pessoais, dependência, propensão para deixar o relacionamento, comportamento unilateral, valores comuns, interdependência e comunicação. A regressão múltipla indicou quatro variáveis como as mais importantes para a satisfação dos associados com a integradora: estamos satisfeitos com o relacionamento, tenho orgulho de ser produtor da empresa, satisfação com a classificação do fumo e satisfação com as visitas do orientador. A análise de variância comparou as diversidades entre os três estados nos quais a pesquisa foi realizada, apontando diferenças em dez variáveis.

Palavras-chave: indústria do tabaco; marketing de relacionamento; sistema integrado

ABSTRACT

The Brazilian tobacco industry is today the most competitive one in the world. Brazil is the largest exporter and the second largest producer of tobacco thanks to the quality of its product and to the effectiveness of its chain of production. The quality of the Brazilian tobacco is in part a result of the production system in use. The Brazilian integrated production system provides a guarantee of production, as well as product quality and traceability. In this system the production chain is lead by each company that contracts the production with its registered farmers, provides the necessary agricultural materials, production technology and on-field orientation. The company also mediates the financing of the crop and the necessary farm investments, as well as guarantees the purchase of the crop. The Brazilian integrated system, however, is being weakened by the increasing demand for the Brazilian tobacco, which motivates the creation of new companies that compete without having their own field production basis to guarantee the supply for their export orders. These new companies unbalance the market by creating an opportunistic behavior among the existing integrated farmers, compromising their loyalty to their companies, carefully fostered along the years. It is within this scenario that I did this research focusing on relationship marketing. The goal of this study is to analyze the relationship between the sponsoring companies and their affiliated farmers, identifying the elements that maintain this relationship and provide satisfaction to the farmer, and classifying these elements within the traditional framework of relationship marketing. In order to achieve this goal I conducted thorough interviews with key players along the tobacco production chain and did extensive library research. Based on this information, I prepared a questionnaire that was answered by 444 farmers in the states of Santa Catarina, Rio Grande do Sul and Paraná. The data was analyzed with descriptive statistics, correlations, multiple regression and factorial analysis. There are nine factors among the findings that correspond to concepts constantly referred in the existing bibliography. These concepts, from the most important to the least, are: commitment, trust, personal bonds, dependency, readiness to break the relationship, unilateral behavior, common values, interdependency, communication, and one unidentified. The multiple regression has indicated four variables as the most important for the satisfaction of the affiliated farmers with their sponsoring companies: satisfaction with the relationship, pride in being affiliated with the company, satisfaction with the grading of their crops, and satisfaction with the visitations and orientation provided by the company's field technician. The variance analysis served to compare the differences between the three states where the research was done, pointing to differences in ten variables.

Keywords: tobacco industry; relationship marketing; integrated system

SUMÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	1
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	1
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	1
MESTRADO EXECUTIVO	1
ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA EMPRESA INTEGRADORA E SEUS PRODUTORES INTEGRADOS NA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	1
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	1
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	1
MESTRADO EXECUTIVO	1
ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA EMPRESA INTEGRADORA E SEUS PRODUTORES INTEGRADOS NA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO	1
MAURO MACHADO GRECO	2
ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA EMPRESA INTEGRADORA E SEUS PRODUTORES INTEGRADOS NA CADEIA PRODUTIVA DO FUMO	2
BANCA EXAMINADORA:	2
RESUMO	5
ABSTRACT	6
SUMÁRIO	7
LISTA DE TABELAS	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 A CADEIA PRODUTIVA DO FUMO	16
2.1 A CULTURA DO FUMO	17
2.1.1 A cultura do fumo no Brasil e o Sistema Integrado de Produção.....	18
2.1.2 Produção de fumo no sul do Brasil	20
2.1.3 Sistema de Produção	20
2.1.4 Custo de Produção.....	20
2.1.5 Seguro Agrícola	21
2.1.6 Importância Econômica e Social.....	21
2.1.7 Meio ambiente, pesquisa e tecnologia.....	22
2.1.8 Perspectivas.....	22
2.1.9 O Perfil do Produtor	23

2.1.10	A Sistemática do Preço do Fumo.....	25
2.1.11	A Integradora Kannenberg e o Perfil das Empresas Fumageiras	27
2.2	A CADEIA INTEGRADA E O ATUAL MOMENTO	27
2.2.1	A Questão da cooperação e da confiança	29
2.2.2	Sobre a competitividade da indústria de cigarros	32
2.2.3	Sobre a cadeia produtiva no setor de fumo.....	35
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
3.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	37
3.2	CONCEITOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO SEGUNDO DIVERSOS AUTORES	39
3.2.1	O conceito para Nickels e Wood.....	39
3.2.2	O Conceito para Kotler (2000)	40
3.2.3	O conceito para Morgan e Hunt (1994).....	41
3.2.4	O conceito para Grönroos (1994).....	41
3.2.5	O conceito para Gummesson (1998)	41
3.2.6	O conceito para Evans e Laskins (1994).....	42
3.2.7	O conceito para Gordon (1998)	43
3.3	A ESCALA DE WILSON E VLOSKI: MENSURANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO	44
3.4	OS CONSTRUCTOS SUGERIDOS PELA LITERATURA.....	45
3.4.1	Aquiescência.....	48
3.4.2	Benefícios do relacionamento	48
3.4.3	Comportamento unilateral	48
3.4.4	Comportamento oportunista	48
3.4.5	Comprometimento.....	49
3.4.6	Comunicação com a Empresa	49
3.4.7	Conflito	50
3.4.8	Confiança.....	50
3.4.9	Cooperação.....	51
3.4.10	Incerteza	51
3.4.11	Interdependência e Dependência	51
3.4.12	Poder	52
3.4.13	Satisfação com a Relação Cliente-Fornecedor.....	52
3.4.14	Resultado do relacionamento: valor esperado.....	53
3.4.15	Término do Relacionamento: Custo	54
3.4.16	Término do Relacionamento, Propensão à Saída ou Propensão a Deixar o Relacionamento.....	54
3.4.17	Valores Comuns.....	55
3.5	PROCESSOS DE DECISÃO	55
3.6	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	56
4	MÉTODO E PROCEDIMENTOS	57
4.1	FASE EXPLORATÓRIA.....	57
4.2	FASE DESCRITIVA.....	59
4.2.1	População e Amostra.....	59
4.2.2	Instrumento de Coleta de Dados	60
4.2.3	Pré-Teste.....	60
4.2.4	Procedimentos de Coleta de Dados	62
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	62
5	RESULTADOS OBTIDOS.....	64
5.1	ESTATÍSTICAS UNIVARIADAS	64

5.2	ESTATÍSTICAS BIVARIADAS	69
5.2.1	Correlações.....	69
5.3	ESTATÍSTICAS MULTIVARIADAS - REGRESSÃO MÚLTIPLA	70
5.3.1	Regressão Múltipla – Satisfação Geral.....	71
5.4	ESTATÍSTICAS MULTIVARIADAS - ANÁLISE FATORIAL	72
5.4.1	Análise Fatorial – Atributos de Relacionamento.....	74
5.4.2	Análise Fatorial – Atributos de Satisfação	77
5.5	ANÁLISE DE VARIÂNCIA	79
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	82
6.1	SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	89
6.2	LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		92
APÊNDICES		96
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE		97
APÊNDICE B - RESULTADOS DO TESTE DE LEVENE		99
APÊNDICE C – LOCALIDADES NAS QUAIS FORAM FEITAS ENTREVISTAS... ..		101
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO		106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Consumo Mundial de Fumo	16
Tabela 2 - Maiores Produtores Mundiais de Fumo - 2003	17
Tabela 3 - Exportação Brasileira de Fumo	18
Tabela 4 - Evolução Histórica da Produção de Fumo no Brasil.....	23
Tabela 5 - Perfil do Fumicultor - Distribuição Fundiária no Sul do Brasil - 2003/04.....	24
Tabela 6 - Outras culturas exploradas pelos fumicultores.....	25
Tabela 7 - Tabela (parcial) Classificatória com os Preços, safra 2003/2004	26
Tabela 8 - A Escala Original de Wilson e Vlosky (1997).....	44
Tabela 9 - Pés cultivados	65
Tabela 10 - Tempo de relacionamento	65
Tabela 11 - Número de membros da família	66
Tabela 12 - Idade Respondente	67
Tabela 13 - Correlações Calculadas	69
Tabela 14 - Resultados da Regressão Múltipla para as questões de Satisfação	71
Tabela 15 - Resultado da Análise Fatorial	74
Tabela 16 - Análise Fatorial, Atributos de Relacionamento, organizados por Fatores	75
Tabela 17 - Análise Fatorial, atributos de satisfação.....	78
Tabela 18 - Teste de Análise de Variância.....	80
Tabela 19 - Teste de Tukey	81

1 INTRODUÇÃO

O alvorecer do século XXI coloca as empresas ante um capitalismo muito diferente do conhecido até o momento, com o processo de globalização avançando para as economias de maior relevância, expansão tecnológica cada vez mais rápida e a competição acontecendo em nível mundial, influenciando até mesmo as empresas locais. A tecnologia e o capital, disponíveis como nunca, permitem o desenvolvimento e cópia de produtos em tempos cada vez mais breves, assim como leva ao surgimento de concorrentes inesperados, diretos e indiretos. Este ambiente impulsiona as empresas a buscarem continuamente alternativas para prosperar, pois o sucesso passado deixou de ser garantia do sucesso futuro.

A fumicultura brasileira chega ao início deste terceiro milênio muito bem posicionada no mercado mundial do tabaco. Além de se consolidar como maior exportador mundial de fumo, o Brasil vem obtendo aumento de produtividade, em boa parte, devido às tecnologias adotadas e ao sistema de integração entre indústria e produtores, assim, ampliando sua participação no mercado mundial pela qualidade do seu fumo a uma oferta contínua e constante e ao preço competitivo alcançado com a desvalorização do real frente ao dólar norte-americano em 1999. Em outros setores do agronegócio, como a avicultura e suinocultura, a integração entre produtores e indústrias também vem gerando uma imensa vantagem competitiva para o Brasil.

Apesar da enorme campanha antitabagista mundial, das restrições à propaganda, ao uso e consumo deste produto e expressivo aumento dos impostos sobre os mesmos, a fumicultura brasileira vive um momento favorável com tendência de crescimento para os próximos dois anos em virtude da queda dos estoques de passagem mundiais e flexibilização das normas chinesas para importação de fumo.

O sul do Brasil é responsável por 87% da produção brasileira, nos três estados que o compõe, são cultivados os fumos para fabricação de cigarros variedades Virginia, *burley* e galpão. Esta produção é realizada por 190.270 pequenos produtores rurais, em 759 municípios. Na safra 2003/2004, foram cultivados 411.290 hectares que resultaram na produção de 851.060 toneladas de fumos nobres para a fabricação de cigarros (AFUBRA, 2004).

Do total produzido, 15% destinam-se ao mercado doméstico e 85% são exportados para mais de setenta países, gerando divisas superiores a US\$1,2 bilhão/ano. O setor fumageiro do sul do Brasil movimentava anualmente cerca de US\$4 bilhões/ano entre o fornecimento de insumos, aquisição da produção dos produtores, industrialização, pagamento de salários, recolhimento de impostos e exportação. O Rio Grande do Sul lidera a produção de fumo nos três estados do Sul com aproximadamente 45% do volume produzido.

A produção anual vem apresentando crescimento devido à alta demanda pelo fumo brasileiro, a qual ganhou competitividade com a desvalorização do real e com o decréscimo de produção de seus principais competidores, os EUA e o Zimbábue. Os EUA têm problemas em virtude do custo elevado de produção, enquanto a produção do Zimbábue reduziu-se a menos de 30% do que era devido em razão a problemas sociais e políticos. Ademais, o fumo brasileiro é considerado de excelente qualidade e caracterizado como “fumo limpo” graças ao baixo nível de resíduos de agroquímicos, característica obtida pelo “pacote tecnológico” utilizado no sistema de produção integrado.

O setor fumageiro exerce grande importância na atividade econômica e social do Brasil. Na área econômica, o fumo é responsável pela geração de uma renda bruta de 11,8 bilhões de reais, dos quais 5,6 bilhões são recolhidos ao Tesouro Nacional (Secex – Receita Federal). Em 2003, as exportações brasileiras de fumo e seus derivados totalizaram um 1,2 bilhão de dólares, o que representou 1,7% do total das exportações brasileiras.

No campo social, a atividade fumageira caracteriza-se como grande geradora de empregos diretos e indiretos. Somente no meio rural, o fumo absorve a mão-de-obra de mais de 650.000 pessoas. Além disso, as usinas de beneficiamento e as fábricas de cigarros empregam mais de 40.000 pessoas. No total, considerando a soma dos empregos diretos e indiretos gerados pelo fumo desde o seu plantio até a comercialização do cigarro, há o envolvimento de aproximadamente 2,4 milhões de pessoas que de alguma forma estão vinculadas ao setor. Importante salientar que para as mais de 190.000 famílias de fumicultores envolvidas o fumo constitui-se na principal fonte de renda da propriedade, proporcionando renda média anual de R\$23.638,00 por família numa área média de 2,7 hectares. Apenas a

título de comparação, são necessários, em média, mais de 15 hectares de soja ou milho para compensar a renda média anual da lavoura de fumo (AFUBRA, 2004).

O sucesso do setor fumageiro, assim como acontece na avicultura e suinocultura, depende da parceria entre os produtores rurais e as empresas processadoras dos produtos primários em um modelo de negócio conhecido como sistema integrado de produção. Neste modelo, os agricultores assinam um contrato com a empresa pelo qual se comprometem a plantar uma certa quantidade de pés de fumo e, em contrapartida, podem receber sementes, adubos, defensivos químicos, assistência técnica, ou o que for necessário à produção. Na colheita, o agricultor vende a produção à Integradora, que paga descontando os adiantamentos recebidos pelo agricultor. Este modelo tem sido uma das principais causas do sucesso dos setores em que foi implantado por inúmeros motivos, dentre os quais, a segurança dada ao produtor com a colocação certa do produto, a garantia de um produto controlado para o mercado internacional, etc. Para as empresas envolvidas, a administração do relacionamento com os agricultores é de suma importância a fim de mantê-los dentro do sistema. Na linguagem do setor, uma empresa é avaliada, prioritariamente, pela quantidade de integrados que possui. A empresa, por sua vez, também precisa evoluir e alguns caminhos apresentam-se neste sentido. Deve ocorrer uma mudança de cultura, de forma que a empresa utilize mais e melhor os indicadores não financeiros para a tomada de decisão. Como se tem discutido muito na literatura administrativa, é necessário olhar os ativos intangíveis das organizações (SVEIBY, 1998). Este autor inicia seu livro questionando porque certas empresas hoje possuem valores de mercado muito diferentes dos seus valores contábeis, enquanto em outras empresas este valor é bastante próximo. O exemplo comparativo inicial para os dois casos contrapõe Microsoft (o símbolo das indústrias de alta tecnologia de hoje) e a Ford (um dos ícones das indústrias da era da produção em massa). O autor refere que empresas com maior conhecimento agregado (um item que não consta do balanço) possuem o seu capital mais valorizado nas bolsas de valores.

A questão da tecnologia, como bem coloca Sveiby (1998), não se restringe à eletrônica. Em outros setores, como biotecnologia, agências de publicidade, etc., encontram-se indústrias que possuem poucos ativos tangíveis, mas também apresentam um elevado valor. Para o mesmo autor, isso deve-se ao fato destas empresas possuírem três tipos de ativos intangíveis: competência dos funcionários, a estrutura interna e a estrutura externa. Ora, uma empresa do setor fumageiro não consegue prosperar se não possuir um adequado relacionamento com seus produtores integrados, o que caracteriza um dos itens da estrutura externa. Os mais de sete mil integrados da empresa onde se realizou este estudo não figuram

nos balanços tradicionais, mas constituem-se em um importante ativo da empresa em questão. Manter a fidelidade do produtor é de suma importância, uma vez que estes são disputados entre as diversas empresas no setor, entre as quais algumas gigantes multinacionais, como a *Dimon*, *BAT*, *Standard* e *Universal Leaf*. Some-se ao fato da empresa ter havido um crescimento acelerado nos últimos anos, conseguindo agregar uma grande quantidade de agricultores em sua base produtiva. Hoje, portanto, o valor de uma empresa desse setor não é mensurado prioritariamente pelos seus maquinários, edificações ou veículos, mas sim pela capacidade de compra de fumo em folha, o que depende basicamente da carteira de produtores integrados, responsáveis pelo fornecimento da matéria-prima.

Fica claro, desse modo, que a manutenção desta base produtiva é um dos principais fatores críticos de sucesso nesta atividade. Para a *Kannenberg*, seus clientes constituem-se em um ativo tão ou mais importante que máquinas, equipamentos e capital de giro. A compreensão da relação entre a empresa integradora e os produtores integrados e o seu estreitamento são, portanto, um caminho indispensável para a continuação e fortalecimento do sistema integrado de produção de fumo.

Nesse contexto, o Marketing de Relacionamento surge como uma ferramenta para manutenção e desenvolvimento da parceria entre a empresa e os produtores. Diante disso, estabeleceu-se como objetivo geral do presente estudo: *Analisar o Relacionamento da Empresa Integradora com os seus Produtores Integrados*. Sendo o mesmo desdobrado nos objetivos específicos que seguem:

Identificar os atributos de relacionamento existentes entre a Integradora e os produtores.

Identificar os atributos de satisfação no relacionamento entre a Integradora e os produtores.

Classificação dos atributos nos constructos do Marketing de Relacionamento pertinentes ao caso em questão.

Validar os constructos por meio da mensuração dos seus atributos.

No tocante aos sujeitos desta pesquisa, são os produtores integrados de uma mesma empresa fumageira na safra 2003/2004, sendo que, de uma população de 7.071 produtores integrados desta empresa, foram amostrados 440 produtores.

Há de se salientar que o presente trabalho não objetiva analisar a forma como os integrados de outras empresas relacionam-se com as mesmas. Da mesma forma, os fornecedores ocasionais, que esporadicamente vendem produto à empresa, não serão inclusos.

Trata-se de uma pesquisa de corte transversal, pois foi realizada uma única vez, no primeiro trimestre de 2004. Quanto à delimitação geográfica, a pesquisa foi realizada nas regiões produtoras de fumo dos três estados do sul do Brasil onde a empresa em questão atua: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

2 A CADEIA PRODUTIVA DO FUMO

Este capítulo destina-se a expor o ambiente dentro do qual este trabalho foi construído, para tanto, o mesmo foi dividido em duas partes. Inicialmente, serão apresentados dados e estatísticas do setor, mostrando a sua importância para a economia. Em continuidade, é discutida a questão das cadeias de suprimentos e do agronegócio, com ênfase no problema surgido com o sucesso da exportação brasileira. Para o desenvolvimento do tema, primeiramente, apresenta-se a introdução sobre o agronegócio da cadeia de fumo, setor onde se encontra este trabalho. Em seguida, há uma descrição do fumo no Brasil e do Sistema Integrado de Produção, mostrando o sucesso do modelo para o país; por fim, segue-se com perfil do produtor, objeto deste estudo e da empresa responsável pelo mesmo.

Tabela 1 - Produção Mundial de Fumo

Safra	Hectares	Toneladas
76/77	4.127.740	5.892.000
80	3.823.340	5.575.000
85	4.519.600	6.433.300
90	4.612.420	7.096.730
95	4.170.180	6.354.990
00	4.182.920	6.903.340
01	3.931.730	6.453.280
02	3.965.820	6.976.690
03	3.595.830	6.607.830

Fonte: USDA/Afubra

Tabela 2 - Maiores Produtores Mundiais de Fumo - 2003

Posição	País	Toneladas	%
1	China	2.617.400	39,6
2	Índia	660.000	10,0
3	Brasil	635.820	9,6
4	Estados Unidos	403.520	6,1
5	Turquia	171.310	2,6
6	Malawi	157.290	2,4
7	Itália	125.000	1,9
8	Grécia	124.000	1,9
9	Argentina	116.000	1,8

Fonte: site da Afubra, capturado em 01/03/2004

2.1 A CULTURA DO FUMO

Este capítulo objetiva mostrar brevemente a cultura do fumo tanto no Brasil como no exterior, além de apresentar a empresa na qual este trabalho foi realizado. Inicialmente, é preciso mostrar como, apesar das fortes restrições e campanhas antitabagistas no mundo inteiro, o fumo mantém um demanda bastante estável. De acordo com os dados da Tabela 1 - Produção Mundial de Fumo, o consumo permanece estabilizado há 15 anos. Na safra 2004, o Brasil produziu 852 mil toneladas, consolidando sua posição de segundo maior produtor mundial e maior exportador.

O fumo é uma cultura importante em diversos países. Entre os 74 exportadores, destacam-se Brasil, Estados Unidos e Índia.. A relação não é direta com aquela apresentada na Tabela 2 - Maiores Produtores Mundiais de Fumo - 2003, porque alguns países consomem mais do que produzem, como a China. O Brasil, especificamente, após os problemas fundiários ocorridos no Zimbábue, foi alçado à condição de maior exportador mundial. O Zimbábue, por sua vez, caiu de maior exportador mundial a tal ponto que nem consta mais nas listagens.

O Brasil alcançou o posto de maior exportador mundial de fumo por várias razões. Uma delas foi a disponibilidade de área para expansão do plantio. De uma forma geral, o fumo ocupa uma parte menor nas pequenas e médias propriedades da região sul do Brasil, ou seja, quando as condições compensam, é relativamente fácil para o agricultor estender a área plantada. Outra razão foi a qualidade do produto brasileiro, chamado de “fumo limpo”. Entenda-se esta expressão como o fumo cultivado de forma controlada por agricultores

conhecidos vinculados às empresas integradoras. Estes agricultores, que recebem assistência técnica adequada, produzem um tabaco cujos insumos (principalmente agroquímicos) são controlados e conhecidos. Dessa forma, obtém-se um produto com rastreabilidade, com sua composição química conhecida e, por conseqüência, mais seguro para consumo. Em outros países, onde não existe o sistema integrado, não há este controle. Em geral, cada agricultor cultiva o tabaco por seu jeito particular, gerando riscos que desvalorizam o produto.

Outra razão fundamental foi o preço do fumo brasileiro, que com a desvalorização do real frente ao dólar americano tornou-se mais competitivo no mercado internacional. Agregue-se a isso a grande capacidade da cadeia produtiva do fumo do Brasil em ampliar a área plantada e administrar as demandas do aumento da produção, como assistência técnica, logística de insumos e da produção, processamento e exportação. A safra 2004 teve um aumento de 34% no volume produzido (218 mil ton) em relação à safra 2003. Note-se que este aumento de apenas uma safra (218 mil ton) corresponde a mais da metade da produção dos EUA em 2003 (403,5 mil ton), quarto maior produtor mundial. O resultado deste sucesso pode ser visto na Tabela 3 - Exportação Brasileira de Fumo.

Importante faz-se destacar que a estimativa de exportação para 2004 é de 600 mil toneladas, 25% a mais do que no ano anterior, considerando-se que a produção prevista para 2004 é de 852 mil toneladas (CIGANA, 2004), percebe-se que o Brasil exporta quase 70% do que produz, com tendência a aumentos.

Tabela 3 - Exportação Brasileira de Fumo

Posição	Volume (mil toneladas)	Faturamento (US\$ Milhões)
2002	471	1.066
2003	465	1.131
2004*	600*	1.540*

Fonte: Cigana (2004) * estimativa

2.1.1 A cultura do fumo no Brasil e o Sistema Integrado de Produção

Desde 1918, a fumicultura na Região Sul é desenvolvida através do Sistema Integrado de Produção. As indústrias fornecem assistência técnica aos produtores integrados por intermédio de, aproximadamente, 1.500 técnicos, entre engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, que prestam assistência financeira, coordenam e custeiam o transporte da produção

desde a propriedade até as usinas de beneficiamento e garantem a compra integral da produção por preços negociados entre representantes dos produtores e da indústria, com base em levantamentos de custos de produção. O fumo tem seu preço negociado entre produtores e indústria a partir desses levantamentos, que são pesquisados por ambas as partes entre um universo representativo de produtores. As negociações de preço levam em consideração também os aspectos mercadológicos de oferta e demanda internacional, bem como uma margem de lucratividade sobre o custo de produção (site da AFUBRA, capturado em 03/07/2003).

Pelo Sistema Integrado de Produção de Fumo, caso pioneiro no mundo, as indústrias mantêm constante orientação aos produtores, difundindo técnicas ambientais conservacionistas, incentivando o reflorestamento e a diversificação de culturas e, também, orientando sobre o correto manejo e aplicação dos agroquímicos, assim como uso correto do solo. Estas medidas têm por finalidade garantir a manutenção do patrimônio produtivo e a qualidade de vida dos produtores. O setor incentiva intensamente o reflorestamento devido à necessidade de utilização de lenha como fonte de energia nas estufas de secagem do fumo. A indústria fumageira do Brasil foi a pioneira mundial na eliminação do uso de produtos clorados, de brometo de metila e do uso de mão-de-obra infantil em lavouras de fumo.

Na fumicultura brasileira, somente são empregados defensivos agrícolas que possuem registro para seu uso na cultura tanto no Brasil como nos principais países importadores. O fumo é um dos poucos produtos agrícolas que passam por criteriosas análises de resíduos. Pelo Sistema Integrado de Produção, as indústrias pesquisam e realizam experimentos com novos defensivos agrícolas objetivando encontrar alternativas de menor grau de toxicidade, reduzir as quantidades empregadas e, também, garantir o melhor índice de qualidade e produtividade. Além disso, as indústrias estudam novas tecnologias de produção, que vão desde a pesquisa e desenvolvimento de variedades de fumo de maior produtividade e qualidade até as inovações em nível de propriedade rural no que se refere às técnicas de plantio e condução das lavouras, colheita e cura do fumo.

Todo este trabalho é desenvolvido pelas indústrias do setor e são repassadas aos produtores por meio da assistência técnica. O sistema integrado proporciona o controle da produção de acordo com os padrões qualitativos exigidos por um mercado extremamente competitivo. O setor também desenvolve ações para a erradicação do trabalho infantil na cultura do fumo.

2.1.2 Produção de fumo no sul do Brasil

A cultura do fumo é desenvolvida em 712 municípios dos três estados do Sul. Na atual safra, são 190.000 famílias de pequenos agricultores que, em geral, possuem propriedades inferiores a 18 hectares, dos quais somente 2,5 hectares, em média, são utilizados para o plantio de fumo. A área média aumentou para 2,7 hectares em 2004. A área total plantada é de 403 mil hectares, sendo a área restante ocupada para o cultivo de milho, feijão, pastagens, reflorestamento, entre outras atividades. O envolvimento total é de 950 mil pessoas.

2.1.3 Sistema de Produção

Dentro de um aspecto diacrônico, desde 1918, a fumicultura na Região Sul é desenvolvida através do Sistema Integrado de Produção. As indústrias fornecem assistência técnica aos agricultores integrados por meio de aproximadamente 1.500 técnicos, entre engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, que prestam assistência financeira, coordenam e custeiam o transporte da produção desde a propriedade até as usinas de beneficiamento e garantem a compra integral da produção por preços negociados entre representantes dos agricultores e da indústria, com base em levantamentos de custo de produção. As indústrias repassam aos produtores os insumos certificados e autorizados para uso na fumicultura, orientam e incentivam o correto uso, manejo e conservação do solo, diversificação de culturas e o reflorestamento.

2.1.4 Custo de Produção

O fumo é um dos únicos produtos agrícolas brasileiros que tem seu preço negociado entre produtores e indústria. A negociação é baseada em levantamentos dos custos de produção, que são pesquisados por ambas as partes entre um universo representativo de produtores. As negociações de preço levam em consideração também os aspectos mercadológicos de oferta e demanda internacional, bem como uma margem de lucratividade sobre o custo de produção.

2.1.5 Seguro Agrícola

A produção de fumo na Região Sul tem cobertura de seguro oferecida pela Associação dos Fumicultores do Brasil – Afubra que indeniza os agricultores associados que tiverem seus fumais sinistrados por precipitações de granizo. Mais de 90% dos fumicultores dos três estados sulinos aderem, anualmente, ao seguro mútuo, que ainda oferece auxílio de reconstrução de estufa quando esta é danificada no período da colheita por incêndio, granizo, vendaval e raio, além de auxílio funeral em caso de falecimento do associado e/ou dependente solteiro inscrito.

2.1.6 Importância Econômica e Social

O setor fumageiro exerce grande importância na atividade econômica e social do Brasil. Na área econômica, o fumo é responsável pela arrecadação de grandes somas em impostos, os quais, somente no ano de 2003, totalizaram cerca de 5,6 bilhões de reais recolhidos ao Tesouro Nacional. Em 2003, as exportações brasileiras de fumo e seus derivados totalizaram 1,2 bilhão de dólares, o que representou 1,7% do total das exportações brasileiras. No campo social, a atividade fumageira é grande geradora de empregos diretos e indiretos. Somente no meio rural, o fumo ocupa a mão-de-obra de mais de 906.000 agricultores. Além disso, as usinas de beneficiamento e as fábricas de cigarros empregam mais de 40.000 pessoas. No total, considerando a soma dos empregos diretos e indiretos gerados pelo fumo desde o seu plantio até a comercialização do cigarro, há o envolvimento de aproximadamente 2,4 milhões de pessoas de alguma forma vinculadas ao setor. Importante salientar que para as mais de 190.000 famílias de agricultores o fumo constitui-se na principal fonte de renda.

Em recente pesquisa realizada pela Afubra, foi apurado que a cultura proporciona renda média anual de aproximadamente US\$7,8 mil aos fumicultores. As outras culturas paralelas desenvolvidas, principalmente o milho e o feijão, adicionam, anualmente, apenas cerca de US\$1,1 mil à renda. Entretanto, estas culturas são extremamente importantes, pois servem para a subsistência familiar e, por isso, são muito incentivadas pelas indústrias e pela Afubra. Estes dados demonstram que a fumicultura é a grande responsável pela preservação

da cobertura florestal, que é superior a 26,3% nas regiões minifundiárias e contribui decisivamente à permanência dos agricultores no meio rural.

2.1.7 Meio ambiente, pesquisa e tecnologia

Em sintonia aos reclames mundiais, a preservação do meio ambiente, reflorestamento e cuidados com o uso de agrotóxicos são práticas habituais do setor fumageiro. Pelo Sistema Integrado de Produção de Fumo – único no mundo – as indústrias mantêm acompanhamento constante junto aos agricultores, difundindo técnicas preservacionistas, incentivando o reflorestamento e a diversificação de culturas e, também, orientando sobre o correto manejo e aplicação dos agrotóxicos. Essas medidas têm por finalidade garantir a manutenção do patrimônio produtivo e a qualidade de vida dos agricultores.

O setor incentiva intensamente o reflorestamento devido à necessidade de utilização de lenha como combustível nas estufas de secagem do fumo, visto que esta tem participação de aproximadamente 8% no custo de produção de fumo, o que motiva os agricultores a reflorestar, deixando-os, também, regularizados perante o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente – Ibama - através de um convênio firmado pelo órgão com a Afubra, o Sindifumo e as Federações dos Agricultores dos três estados do sul do Brasil. A preocupação com o meio ambiente fez com que as indústrias fumageiras do Brasil fossem pioneiras na eliminação do uso de produtos clorados em lavouras de fumo.

2.1.8 Perspectivas

A comprovada qualidade do fumo brasileiro não deixa dúvidas de que o país tem plenas condições de aumentar a sua participação no mercado internacional. Nessa perspectiva, o setor fumageiro está permanentemente na busca de novas tecnologias com o propósito de melhorar a produtividade e a qualidade do fumo brasileiro. O setor fumageiro tem procurado sempre se adequar e fazer cumprir todos os acordos, tratados e normas internacionais de proteção e preservação ao meio ambiente.

Tabela 4 - Evolução Histórica da Produção de Fumo no Brasil.

<i>HISTÓRICO DA PRODUÇÃO DE FUMO NO BRASIL</i>	
1500	O fumo já era conhecido no Brasil antes mesmo do seu descobrimento, quando os indígenas utilizavam-no para fins medicinais e em rituais mágico-religiosos.
1890	Por volta do ano de 1890, já havia uma pequena produção de fumos "negros" para atender a demanda interna e para a exportação à Europa.
1903	Um dos importantes acontecimentos do setor fumageiro brasileiro ocorreu em 1903, quando teve início a industrialização de cigarros no Rio de Janeiro.
1918	A partir daí, com o crescimento da demanda interna, houve a necessidade de organizar o sistema produtivo brasileiro. Por esta razão, no ano de 1918, houve a implantação do Sistema Integrado de Produção de Fumo na Região Sul do Brasil, mais precisamente no estado do Rio Grande do Sul, estendendo-se, posteriormente, aos estados de Santa Catarina e do Paraná.
1950	A partir de 1950, teve início a produção dos fumos claros tipo "Virgínia" e "Burley" no sul. Porém, foi, a partir de 1970, que a fumicultura teve um aumento significativo na Região Sul do Brasil, com a ampliação do parque industrial e com o incremento da produção e da exportação.
2002	Atualmente, o Brasil produz mais de 630.000 toneladas de tabaco por ano e é um dos maiores produtores do mundo. Desde 1993, o Brasil é o maior exportador mundial de fumos (em volume).

Fonte: site da Afubra, capturado em 03/07/2003.

2.1.9 O Perfil do Produtor

Os fumicultores, em sua grande maioria, possuem propriedades com área média de 17,9 hectares, dos quais apenas 2,3 hectares são utilizados para o cultivo do fumo. Na área restante, estes produtores desenvolvem cultivos de subsistência, pastagens e reflorestamentos, além de manterem áreas em descanso e outras com mata nativa. Os dados mais atualizados neste sentido encontram-se na Tabela 5 - Perfil do Fumicultor - Distribuição Fundiária no Sul do Brasil - 2003/04.

Outra característica a ser evidenciada no setor é que a mão-de-obra para a produção de fumo é essencialmente familiar, alcançando 94% do total empregado na cultura, sendo apenas 6% contratada. A mão-de-obra corresponde a 50% do custo de produção do fumo, constituindo-se no principal capital do produtor.

Os fumicultores, em sua grande maioria, possuem propriedades com área média de 17,9 hectares, dos quais apenas 2,5 hectares são utilizados para o cultivo do fumo. Os 19,8% referem-se a arrendatários, os que trabalham em parceria e/ou não possuem propriedade.

Tabela 5 - Perfil do Fumicultor - Distribuição Fundiária no Sul do Brasil - 2003/04

HECTARES	FUMICULTORES	%
0	37.620	19,8
De 01 a 10	69.790	36,7
De 11 a 20	50.725	26,7
De 21 a 30	20.393	10,7
De 31 a 50	8.656	4,5
Mais de 50	3.086	1,6
T O T A L	190.270	100

Fonte: site da Afubra, capturado em 03/07/2003.

Trabalham, com a cultura do fumo, 570.810 pessoas no sul do país. Por ocasião da colheita, são contratadas outras 190.270 pessoas. A cultura do fumo tem se mostrado um bom negócio, tanto que 88,4% dos fumicultores estão na atividade há mais de cinco anos. Entre os fumicultores, 49% declaram que não permaneceriam no meio rural sem o fumo.

Uma outra forma de avaliar a atividade é colocá-la ao lado das demais culturas, como mostra a Tabela 6 - Outras culturas exploradas pelos fumicultores. A média da área de fumo por família é aproximadamente 2,5 hectares, sendo a média de 2,2 hectares. A diferença acontece devido ao fato, peculiar, de duas famílias cultivarem fumo em uma mesma propriedade. Na entressafra, o espaço do fumo é, normalmente, ocupado pelo milho.

Do ponto de vista financeiro, estas pequenas propriedades tornar-se-iam inviáveis sem a cultura do fumo. A rentabilidade destas outras atividades – gado de leite, aves, suínos, milho – é tão baixa porque as propriedades são muito pequenas, não havendo escala. O fumo, pela grande quantidade de mão-de-obra que exige, agrega maior valor.

As empresas fumageiras que atuam no Brasil trabalham com aproximadamente 300.000 integrados, correspondendo a empresa onde foi realizada esta pesquisa por um pouco mais de 2% do total. Esses produtores são atendidos por cerca de 1500 técnicos (chamados de Orientadores ou Instrutores Agrícolas), tendo, em média, propriedades com 22 hectares. Desses, aproximadamente 2,4 hectares são cultivados com fumo (site da Afubra, capturado em 01/03/2004).

Tabela 6 - Outras culturas exploradas pelos fumicultores.

Cultura	Área	Percentual
Área com fumo	2,474	13,8
Outras culturas	1,420	7,9
Pastagens	3,449	19,3
Mata nativa	3,034	17,0
Mata reflorestada	1,727	9,6
Área em descanso/açudes	1,164	6,5
TOTAL	17,9	100

Fonte: site da Afubra, capturado em 03/07/2003.

Algumas outras características do setor do fumo a serem destacadas:

Percentual de fumicultores que precisariam de mais área se não pudessem plantar fumo (precisariam desmatar): 67,1%

Percentual de cultivo na resteva de fumo: 79,9%

Cobertura florestal na região fumicultora: 32,2%

Motivo da escolha da cultura do fumo:

Exige pouca área de terra: 29,5%

Garantia de Venda: 28,9%

Mais Rentável: 28,2%

Não ter outra opção: 13,4%

Renda média anual com fumo e com culturas paralelas, comparando-se a mesma área:

Fumo: R\$11.820,00

Culturas Paralelas: R\$2.955,00

Principais culturas paralelas:

Milho: 51,3%

Feijão: 20,3%

2.1.10 A Sistemática do Preço do Fumo

Ao longo deste trabalho, é mencionada, diversas vezes, a questão do preço do fumo, que depende da classificação realizada pela empresa. Cada um dos três principais tipos de fumo – Virgínia, Burley e Comum – são divididos em diversas categorias. Esta classificação depende da qualidade do fumo, em tese, baseada apenas em critérios técnicos. Conforme a classificação, o agricultor recebe o preço, este, para cada uma das categorias, é definido em

acordos entre a Afubra e o Sindicato das Indústrias do Fumo (Sindifumo). A Tabela 7 - Tabela (parcial) Classificatória com os Preços, safra 2003/2004 - apresenta todas as categorias com os respectivos preços para esta temporada.

Tabela 7 - Tabela (parcial) Classificatória com os Preços, safra 2003/2004

CLASSES	Virgínia		CLASSES	Burley		Comum	
	R\$/kg	R\$/arr.		R\$/kg	R\$/arr.	R\$/kg	R\$/arr.
T O 1	4,83	72,45	T 1	4,31	64,65		
T O 2	4,08	61,20	T 2	3,76	56,40	2,02	30,30
T O 3	3,47	52,05	T2L	2,99	44,85	1,99	29,85
T R 1	3,75	56,25	T 3	2,69	40,35		
T R 2	2,58	38,70	T3L	2,36	35,40		
T R 3	1,51	22,65	T K	1,72	25,80	1,42	21,30
T L 1	3,14	47,10	B 1	4,47	67,05		
T L 2	2,44	36,60	B1L	4,03	60,45		
T L 3	1,38	20,70	B 2	3,82	57,30	2,53	37,95
T 2 K	1,85	27,75	B2L	3,35	50,25	2,49	37,35
T 3 K	1,03	15,45	B 3	3,04	45,60	2,03	30,45
B O 1	5,08	76,20	B3L	2,52	37,80	1,96	29,40
B O 2	4,40	66,00	B K	2,17	32,55	1,69	25,35
B O 3	3,54	53,10	C 1	4,36	65,40		
B R 1	3,96	59,40	C1L	3,99	59,85		
B R 2	2,90	43,50	C 2	3,81	57,15	2,86	42,90
B R 3	1,94	29,10	C2L	3,35	50,25	2,78	41,70
B L 1	3,85	57,75	C 3	2,95	44,25	2,40	36,00
B L 2	3,13	46,95	C3L	2,43	36,45	2,26	33,90
B L 3	1,94	29,10	C K	2,17	32,55	1,85	27,75
B 2 K	2,44	36,60	X 1	4,03	60,45		
B 3 K	1,22	18,30	X1L	3,85	57,75		
C O 1	4,88	73,20	X 2	3,44	51,60	2,26	33,90
C O 2	4,28	64,20	X2L	3,21	48,15	2,17	32,55
C O 3	3,46	51,90	X 3	2,69	40,35		
C L 1	3,85	57,75	X3L	2,43	36,45		
C L 2	3,13	46,95	X K	1,94	29,10	1,55	23,25
C L 3	2,05	30,75	N	0,79	11,85	0,81	12,15
C R 1	3,42	51,30	G	0,34	5,10	0,55	8,25

Fonte: site da Afubra, capturado em 03/07/2003.

No mercado, porém, o preço sofre uma interferência da negociação entre o produtor e a empresa integradora. Quando a demanda é maior que a oferta, a indústria classifica o fumo em uma categoria superior e vice-versa. Também se deve notar o efeito da competição indireta, podendo-se citar, em diversos lugares, como cidades do Médio Vale do Itajaí, em Santa Catarina, há 15 anos fortes produtoras de tabaco, hoje, plantam arroz e banana. Os agricultores fizeram a troca porque estas culturas pagam melhor: o arroz em virtude de uma grande empresa local, que não pára de crescer (Arroz Urbano); a banana destina-se à exportação. No ano passado, por exemplo, houve um aumento de 70% no preço; este ano

existe uma discussão sobre o aumento – entre 19% e 45%. Este aumento será decidido na hora da compra, pela demanda das empresas envolvidas (CIGANA, 2004).

2.1.11 A Integradora Kannenberg e o Perfil das Empresas Fumageiras

A Empresa Kannenberg, em que foi realizado este estudo, tem 50 anos de atuação no mercado, possui 7.000 produtores integrados nos três estados da Região Sul do Brasil e exporta anualmente aproximadamente 35 mil toneladas de fumo processado para mais de 30 países.

O setor fumageiro é composto por empresas de grande e médio porte, responsáveis pelo fomento à produção, comercialização, industrialização e exportação do fumo. A maior parte das empresas tem participação de capital com origem no exterior. As empresas utilizam modernos conceitos de produção e equipamentos de última geração. Nos últimos anos, as indústrias do setor realizaram vultuosos investimentos na modernização e ampliação do parque fabril. Os investimentos continuam sendo realizados em decorrência do crescimento do setor.

A industrialização acontece, predominantemente, com 90% do volume, no estado do Rio Grande Sul, nos municípios de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires e Vera Cruz, constituindo-se no maior complexo de beneficiamento de fumos do mundo. O restante é beneficiado em Blumenau (Santa Catarina) e Rio Negro (Paraná). Este complexo tem capacidade de industrialização de mais de 900 mil toneladas de fumo por safra.

2.2 A CADEIA INTEGRADA E O ATUAL MOMENTO

É possível inferir-se que, nas últimas décadas, o sistema integrado de produção constituiu-se em um notável sucesso, efetivou-se uma parceria em que todos ganharam e, espera-se, continuem ganhando. Nos últimos anos, todavia, o sistema sofreu um abalo em função da forma como ocorreu o aumento da demanda.

Basicamente, o principal motivo deste aumento repentino de demanda nos últimos anos foi a saída, do mercado internacional, do Zimbábue. Nesse país, um líder nacionalista decidiu promulgar uma reforma agrária que, pelo menos até o momento, diminuiu a produção agrícola. Com isso, os mercados abastecidos pelo mesmo voltaram-se para o Brasil. Diversas

empresas internacionais instalaram filiais no país, que se concentraram na compra de fumo. Estas, pelo fato de estarem há pouco tempo no país e interessadas apenas na compra do fumo, não desenvolvem ações no sentido de criar seu próprio sistema de integração. Para obter o produto elas deveriam comprá-lo em propriedades não vinculadas ao sistema de integração ou, no máximo, o excesso de produção dos integrados.

Na prática, porém, tem acontecido um fenômeno que é conhecido, no jargão do setor, por “roubar fumo”. Em outras palavras, são empresas que compram o produto de agricultores vinculados ao sistema integrado motivados a romper o contrato pelos maiores pagamentos oferecidos. O problema assume tal gravidade que a propensão à violação dos contratos já gerou uma dissertação (DALLARGO FILHO, 2003). Esta situação, apesar de ainda não pesquisada em nível de cadeia produtiva, pode causar uma séria crise no setor. Basicamente, os agricultores recebem mais dinheiro de quem não investe no sistema integrado, exatamente porque estas empresas não investem e têm custos mais baixos. Caso este caráter do relacionamento, coerente com o constructo oportunismo, aumente, pode tornar-se inviável às empresas integradoras manter o sistema integrado. Sem o sistema, o agricultor não disporá mais de assistência técnica da integradora, nem do efeito escala das compras de insumos, ou dos financiamentos para melhorar a propriedade.

A cadeia produtiva do fumo está vivendo, em função destes fatos, momentos que podem modificá-la, ou destruí-la, no futuro. Seria possível argumentar que, estando conscientes dos danos, as empresas deveriam agir de outra forma. A respeito do relatado, Zawislak e Ruffoni (2001), em estudo envolvendo quatro setores (conservas, automobilístico, moveleiro, máquinas e implementos agrícolas), observaram que as empresas atuam de forma individual, não agindo de maneira cooperativa. No caso da cadeia do fumo, caso o comportamento oportunista continue crescendo, possivelmente incorram problemas graves. De outro modo, se as novas empresas começarem a formar suas próprias parcerias, o conjunto, como um todo, tenderá a ganhar.

No capítulo 2.2.1, discute-se a questão do sistema de compra existente em diferentes países. Seguindo a linha dos autores citados, eles mencionam ações no tocante à criação de um canal de relacionamento ético, coerente e transparente visando à implantação de relações de cooperação, à realização de palestras e visitas no sentido de incentivar parcerias, dessa forma, objetivando a cooperação. Extrapolando-se a situação para este trabalho, seria de fundamental importância que a Afubra e o Sindifumo tomassem iniciativas neste sentido.

Segundo Dallargo Filho (2003), o sistema de leilões é utilizado por empresas de países como o Zimbábue e os Estados Unidos. Nesse sistema, ocorre uma transação discreta, no

momento da safra, entre o comprador e o vendedor, não existindo nenhuma obrigação pré-acordada. Neste modelo, quando há excesso de produção, a indústria decide como será a compra, de semelhante forma, na falta do produto, os agricultores têm condições de serem os maiores influenciadores. Trata-se de um sistema que, entre outras desvantagens, estimula o movimento especulativo. A indústria compra a quantidade de produto que precisa, não carrega estoques desnecessários, nem se vê obrigada a comprar a produção de baixa qualidade.

O outro modelo é representado pelo sistema integrado de produção. Este modelo traz uma relação contratual entre as duas partes, que inclui assistência técnica, compra parcial/total da safra, entrega de insumos (adubos, fertilizantes, herbicidas, inseticidas, etc.). Uma das vantagens deste sistema é o equilíbrio nos momentos de crise, por falta ou excesso de produto, no mercado internacional, o grande balizador da produção. Nesse contexto, a empresa integradora pode-se ver obrigada a comprar toda a produção, carregando, caso necessário, um excesso de estoques, o que beneficia o produtor. Quando ocorre um excesso de produção, em geral, os produtores agrícolas possuem um preço mínimo garantido; quando há escassez de produção, ocorre a venda garantida de uma parte da produção. Este é o momento atual, com uma produção ascendente ano a ano devido à grande demanda externa. Uma demanda que se oferece para pagar um pouco mais, levando o agricultor a violar e não cooperar com a integradora, desviando parte de sua produção.

Isso posto, a seguir, o tema a ser discutido será a cooperação.

2.2.1 A Questão da cooperação e da confiança

A confiança é fundamental para o estabelecimento e manutenção de uma relação de longo prazo. Os comportamentos oportunistas comprometem este tipo de relação, a percepção das vantagens mútuas e a divisão de riscos e benefícios, num equilíbrio que satisfaça às duas partes e as mantenham cooperando é imprescindível (DALLAGO, 2003). O mesmo autor também coloca que a cooperação pode ser vista como um mecanismo de integração social destinado a levar as partes envolvidas a conjugar ações e esforços, com o propósito de atender a necessidades e interesses específicos de cada uma delas de maneira mutuamente mais vantajosa do que se agissem isoladamente.

Aditando-se ao referencial citado, há o pensamento de Zawislak (1996), para o qual, a decisão que as partes tomam de cooperar ou de entrar inovando é uma decisão estratégica,

assim como também o é abandonar ou entrar em um modelo cooperativo. Esta decisão deve ser fruto de uma análise sobre as possíveis compensações de cada uma das opções, que para ser tomada de maneira adequada carece de uma base de informações confiáveis.

A decisão de adotar ou abandonar um modelo cooperativo de relacionamento, que esteja fundamentada em monitoramento eficiente das relações que incorrem na cadeia, deve ocorrer a partir dos custos e benefícios que esta representa. Esta não pode ser fruto de uma decisão momentânea, ou em função de uma flutuação de mercado, pois não se pode repetir certos erros, como quando ocorreu falta de álcool no mercado interno em função da elevação do preço do açúcar no mercado internacional, no início da década de 90. Naquele momento, formaram-se filas nos postos de abastecimento para tentar obter o produto, como resultado deste fato e outros, ao longo da década, a venda de carros a álcool caiu consideravelmente, o que, no longo prazo, prejudica o setor sucro-alcooleiro. Os vínculos de cooperação contratual trazem estabilidade para as relações de longo prazo, não podendo ter suas vantagens econômicas avaliadas de maneira pontual. Uma cadeia de suprimento, quando fundamentada em vínculos de cooperação contratual, pode ser compreendida como uma divisão das atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais de distribuição e clientes.

Contractor e Lorange (1988) elucidam que a relação usuário-produtor é um acordo de cooperação vertical, o qual que pode ser motivado pela opção da firma de se concentrar em suas *core competences* e decidir por subcontratar parte da atividade. No caso do setor de fumo, a agricultura é uma atividade com muitos riscos e detalhes, exigindo um volume de mão-de-obra que torna a produção centralizada praticamente impossível. É importante que a relação cooperativa entre as duas partes aconteça de forma justa por obra de inúmeros ganhos que ela proporciona. A hierarquia no setor do fumo é um acordo contratual, não de subordinação. Evidentemente, esta segunda opção é vista como a real por diversos setores, que comparam as grandes empresas com o pequeno agricultor. As empresas, porém, são obrigadas a respeitar os acordos e os agricultores, por sua vez, descontentes trocam de fumageira ou de cultura, pois dispõem de inúmeras opções.

As relações cooperativas possuem diversos objetivos, seguindo a linha dos mesmos autores, que possibilitam ganhos de variados tipos aos envolvidos. Em primeiro lugar, reduzir riscos através da diversificação do portfólio de produtos, redução de custos fixos, divisão dos investimentos necessários para realizar um grande projeto ou para entrar rapidamente num novo mercado. Também são importantes para obter economias de escala ou racionalizar a produção, reduzindo os custos referentes ao aumento do volume de produção e utilizando vantagens comparativas de cada parceiro e obter tecnologias complementares e licenças de

patentes através do desenvolvimento de sinergia e da troca de licenças de patentes. No caso da cadeia do fumo, as integradoras atuam em muitos mercados, garantem um preço e volume de compra mínimos e possuem maior escala para compra de insumos, entre outros aspectos.

Outros benefícios é que as empresas cooperadas também podem criar barreiras à entrada de novos competidores, entrar em novos mercados, obter benefícios de firmas locais. De semelhante forma, podem possibilitar a integração quase vertical para ter acesso a novos materiais, novas tecnologias, canais de distribuição e estabelecer canais de comunicação com novos clientes e subcontratar atividades, entre outros. Na subcontratação, por exemplo, é comum a indústria do fumo fazer acordos de pesquisa com universidades.

Morgan e Hunt (1994) acreditam que o compromisso entre as partes existirá enquanto a relação for considerada importante, considerando ser este um dos elementos fundamentais para a estabilidade e longevidade de relação de cooperação: a existência de compromissos mútuos. Os mesmos autores citam a confiança como outro dos elementos fundamentais para a constituição de terreno sólido para os relacionamentos cooperativos.

Os custos gerados pela necessidade de monitoramento para evitar que os contratos fiquem expostos a ações oportunistas influenciam a decisão estratégica das empresas sobre o tipo de relação a ser implementada. Mudanças no cenário que compreende os integrantes de um relacionamento cooperativo podem estimular a ocorrência de comportamentos oportunistas e forçar a uma adaptação e ao aprimoramento dos mecanismos de controle, enquanto possível.

Com base nos elementos citados, o desrespeito aos contratos celebrados, em função de movimentos especulativos, pode ser encarado como um comportamento oportunista. Sob a mesma lógica, o respeito à relação contratual é elemento fundamental para a estabilidade da relação de cooperação.

Ainda, sob o enfoque de Morgan e Hunt (1994), além dos comportamentos oportunistas, podem ser identificados quatro outros precursores da confiança e do compromisso mútuo em um relacionamento cooperativo: os custos envolvidos no término do relacionamento, os benefícios da relação, os valores compartilhados ou semelhantes e a comunicação.

A cooperação é um conceito abrangente. Pode se referir tanto ao relacionamento entre clientes e fornecedores, assim como à cooperação entre concorrentes, entre outras modalidades (ZAWISLAK e RUFFONI, 2001). Da mesma forma, pode ser estendida para agricultores e empresas.

Para Zawislak e Ruffoni (2001), parte das novas alternativas de organização industrial passa pelo que os autores chamam de redes de empresas. Por este meio organiza-se uma série de setores, como o moveleiro e a indústria automotiva, cada um a seu modo. A cadeia automotiva, por exemplo, é organizada de forma hierárquica (AMBROS e ZAWISLAK, 2000). Em primeiro lugar, encontram-se as montadoras, responsáveis pelos projetos dos produtos finais. No estado, encontram-se montadoras de automóveis (GM), estrutura para caminhões (Randon), ônibus (Marcopolo e Comil), implementos agrícolas (AGCO e John Deere). Em contato com o consumidor, encontram-se as concessionárias, bem como dezenas de fabricantes de autopeças, muitos de pequeno e médio porte, além das filiais locais das multinacionais. Parte da produção destas empresas, além de algumas dedicadas especificamente, produzem também para outros estados e ao mercado de reposição.

Na pesquisa em questão, entre os 20 fornecedores analisados, apenas cinco possuíam contrato formal com as montadoras ou sistemistas, confirmando uma relação de confiança baseada na conduta. A cooperação seria uma forma de estabelecer uma parceria de longo prazo, que garantiria uma certa imunidade de preços no mercado, prevenindo a relação de movimentos especulativos (DALLAGO, 2003). Um sistema desta natureza divide as responsabilidades entre o agricultor e a empresa integradora. A estabilidade dos preços, pelo conhecimento da cadeia, sempre foi o maior atrativo para as empresas do setor, contudo, devido à situação de excesso de demanda mencionada, este sistema tem sido questionado.

2.2.2 Sobre a competitividade da indústria de cigarros

Inicialmente, é discutido o conceito de competitividade com base em uma revisão bibliográfica de Teixeira e Guerra (2002). Ressalte-se que a presente pesquisa sobre o conceito refere-se à competitividade industrial, ou seja, não é específica para modelos integrados.

Na teoria neoclássica, o conceito de competitividade é o modelo da competição perfeita. Os autores sugerem que o foco do estudo deva ser entre as diferenças dos resultados alcançados e os resultados teoricamente possíveis. De acordo com este modelo, a competitividade é o resultado da competição entre inúmeras empresas e consumidores, onde as decisões individuais são coordenadas pelo mercado. Neste mercado, os membros participantes teriam informação perfeita, a tecnologia disponível, ausência de barreiras de acesso ao conhecimento, homogeneidade de produtos e fatores produtivos disponíveis. Não se

trata do caso da cadeia produtiva, cujas relações entre integrados e integradores criam vínculos contratuais que os distanciam deste modelo clássico. Porém, se o comportamento oportunista se tornar predominante, a competição neste novo momento será mais parecida com o modelo neoclássico.

O conjunto dos pressupostos levaria ao máximo de bem-estar para a sociedade e consumidor por otimizar a alocação de recursos. Associam-se três conceitos:

Distributiva: capacidade de eliminar os monopólios via concorrência.

Alocativa: preços iguais aos custos marginais.

Produtiva: utilização dos recursos com rendimento máximo.

Esta teoria, todavia, não explica um fenômeno muito comum no sistema: o oligopólio. Surge, neste sentido, o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), de Mason (1939, apud TEIXEIRA e GUERRA, 2002), que procurou estabelecer relações causais entre a estrutura industrial e a estratégia empresarial com desempenho, mostrando como a empresa pode construir diferenciais e destacar-se. A competitividade e o sucesso das empresas, portanto, dependem da estrutura na qual estão inseridas.

Para Schumpeter (apud TEIXEIRA e GUERRA, 2002), estruturas industriais oligopolísticas com maior grau de concentração seriam mais propícias à inovação tecnológica, conseguindo um melhor desempenho. É uma característica da indústria do fumo, controlada por algumas grandes empresas no Brasil (Universal, Souza Cruz, Philip Morris, Dimon). Este modelo acrescenta a possibilidade de compensações temporais preços/margens de lucro e eficiência/capacidade produtiva. Grandes lucros podem ser desejados, não algo ruim como preconizado no modelo de competição perfeita de forma a viabilizar investimentos em P&D. No momento em que estas grandes empresas não tiverem interesse em inovar, deverão ser substituídas por outras, pois o agricultor, em geral, não tem condições de tomar a iniciativa deste processo.

Existem, também, algumas teorias sobre a influência de outros setores da sociedade na eficiência econômica – esta não depende, apenas, do mercado. A tecnologia é incluída como um processo dinâmico – ela modifica a própria estrutura do mercado. Um cigarro que não causasse doenças, principalmente câncer, por exemplo, resolveria o maior problema desta indústria no longo prazo. A tecnologia, portanto, é um fator estrutural e estratégico. A competitividade não é um conceito microeconômico e ganha uma dimensão mais ampla. A competitividade deve incorporar as possibilidades de interação entre empresas, setores industriais e nações; e seus indicadores de desempenho precisam levar em conta os aspectos

qualitativos e quantitativos do resultado da competição, assim como a capacidade desta de se transformar no resultado das estratégias empresariais e das forças estruturais da indústria.

Retomando a definição há pouco apresentada, vale destacar que, apesar da empresa ser o veículo da competitividade, isso não significa dizer que, ao fazer uma boa “lição de casa”, o conjunto das empresas de uma dada indústria possa garantir uma autêntica competitividade a essa indústria. Além da dimensão empresarial, a competitividade possui duas outras dimensões: a estrutural e a sistêmica. Ou seja, a competitividade de um agente, de um segmento ou de uma cadeia produtiva depende de um conjunto de fatores localizados nas três dimensões mencionadas. Basta observar o efeito que o “desvio de fumo” está tendo sobre o sistema. Em um aspecto mais amplo, observa-se no mundo inteiro uma cruzada educacional contra as empresas de cigarros. Conforme o impacto destas iniciativas, a indústria do cigarro poderá ser completamente modificada.

No tocante à dimensão empresarial, a empresa detém poder de decisão. Os fatores desta dimensão podem ser modificados ou controlados a partir das condutas ativas assumidas pela própria administração. São itens como estoques acumulados, ampliação desses recursos, eficácia de gestão, escolha da estratégia competitiva, capacitação e produtividade de recursos humanos. Neste sentido, as empresas do setor fumageiro são consideradas, em geral, empresas bem administradas. Este efeito é levado também ao agricultor sob a forma de capacitação.

Na dimensão estrutural, estão presentes as variáveis sobre as quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando apenas parcialmente sob sua área de influência. Como exemplo, têm-se as características do mercado atendido (tamanho e dinamismo, grau de sofisticação, acesso a mercados internacionais); a configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulações ao longo da cadeia produtiva); regime de incentivos e regulação da concorrência no mercado de sua atuação (amparo legal, política fiscal e financeira, política comercial, políticas públicas). Igualmente, é importante o combate ao cigarro contrabandeado, produto de menor qualidade e exportador de empregos e tributos. Mas a resolução deste problema não depende das empresas aqui instaladas, mas de ação governamental.

Na dimensão sistêmica, estão localizam-se os fatores externos para a empresa produtiva. Sobre os mesmos, ela detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção, constituindo-se, assim, em parâmetros do seu processo decisório (fatores macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais, internacionais).

2.2.3 Sobre a cadeia produtiva no setor de fumo

Em seqüência, discute-se o conceito de cadeia, também, com base em uma revisão bibliográfica de Teixeira e Guerra (2002). Acredita-se que as relações usuário-produtor, dentro do quadro de relações de fornecimento cada vez mais cooperativas entre empresas de uma cadeia produtiva, tendem a substituir os tradicionais leilões de fornecedores (ZAWISLAK, 2000). Nota-se, portanto, que, dentro de uma cadeia produtiva, é interessante buscar a cooperação.

O conceito de cadeia rompe com a classificação tradicional de setores (unidades industriais de atividades semelhantes), supera a divisão entre produção de bens finais, de capital e intermediários e ultrapassa a distinção histórica das atividades econômicas em primárias (agricultura), secundárias (indústria) e terciárias (serviços). A agregação por cadeias permite também que se identifiquem os pontos de vulnerabilidade numa dada estrutura industrial, os estágios estratégicos e dominantes, as sinergias tecnológicas – que podem modificar essa estrutura – e a dinâmica dessa mesma estrutura a partir do processo de desenvolvimento tecnológico desigual que marca a história dos diversos agentes componentes da cadeia.

Faz-se necessário lembrar que as mudanças de paradigma nem sempre acontecem por iniciativa da própria cadeia, mas por forças externas. As cadeias fornecem mudanças predominantemente de caráter incremental. Em estruturas industriais nas quais não se observem mudanças tecnológicas de caráter radical, os diagnósticos de competitividade que possam orientar a proposição de políticas industriais e tecnológicas não podem prescindir da visão das inter-relações setoriais que a agregação de diversas atividades ao longo de cadeia industrial proporciona. Sem dúvida, a natureza das inter-relações setoriais, inclusive as de ordem tecnológicas, pode definir as possibilidades de um determinado setor alcançar ou manter a sua competitividade. Além disso, tal análise indicaria lacunas e oportunidades de investimentos que podem ser estimuladas a partir de políticas industriais seletivas. Para o setor de cigarros, salvo questões de legislação externa, não se prevê alguma grande mudança de paradigma nos próximos anos. Portanto, a análise por cadeia pode ser utilizada com segurança.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica visa a servir como fundamento para a compreensão do trabalho, sendo a referência central para o melhor entendimento do estudo, particularmente, por parte de todos aqueles que não estão familiarizados seja com o tópico de pesquisa, seja com o conhecimento de marketing de relacionamento. Para atingir este objetivo, procurou-se dividir esta parte de forma bastante didática, saindo do conhecimento mais geral ao mais específico.

A fundamentação teórica encontra-se assim dividida:

Inicialmente, é indicado o que seja o marketing de relacionamento e seu papel no marketing hoje;

Em continuidade, são apresentados alguns dentre os principais conceitos de marketing de relacionamento;

No final, desenvolve-se a revisão sobre Marketing de Relacionamento, com ênfase nos constructos observados.

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

“A administração e construção de relacionamentos, o que tem sido chamado de marketing de relacionamento, é uma das abordagens líderes que entraram na literatura de marketing. Uma mudança de paradigma está claramente acontecendo” (GRÖNROSS, 1994, p. 4).

O marketing de relacionamento objetiva criar forte lealdade dos consumidores (KOTLER, 2000). Ele é a utilização de um conjunto de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente visando a identificá-los de forma individualizada e nominal, criar relacionamentos duradouros e administrá-los para o benefício mútuo (STONE e WOODCOCK, 1998).

O marketing de relacionamento combina elementos de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto com o objetivo de criar modelos permanentes e eficazes de comunicação com o cliente para conquistar a sua lealdade (COPULSKY e WOLF, 1990). Trata-se de um tema de fronteira, sendo considerado hoje um dos principais temas de pesquisa na área (VIEIRA, 2002).

Nesse processo de interação relacional entre os participantes das trocas, reside a natureza do Marketing de Relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994), de forma que o conceito que melhor define seu escopo é o que estabelece que Marketing de Relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas (MORGAN e HUNT, 1994). O conceito de relacionamento com orientação de longo prazo, baseado no espírito *ganha-ganha*, pode ser aplicado, de acordo com as peculiaridades de cada mercado, a um amplo espectro de situações de troca.

Doherty (1995) lembra que os clientes não são iguais e que só uma pequena parcela é responsável pela maioria das receitas e lucros. Por conseguinte, o marketing de relacionamento deve envolver a captura, mensuração e monitoração das atividades de compra de consumidores atuais e potenciais, focando aqueles que considera como os mais valiosos. Para o seu sucesso, a presença de uma cultura corporativa com esta preocupação é indispensável.

Discutindo o marketing de relacionamento, Evans e Laskins (1994) o vêem como um processo contínuo de construção de alianças de longo prazo com os clientes no intuito de alcançar objetivos comuns, tais como entendimento e satisfação de suas necessidades;

parceria nos serviços e fornecimento da melhor qualidade adaptada às necessidades individuais. Para tal, o mesmo requer uma constante comunicação com os clientes e sua integração no planejamento estratégico da empresa. Para estes mesmos autores, é fundamental o apoio da liderança e a presença de uma cultura corporativa focada nos clientes.

Há muito é conhecido que o desenvolvimento de relacionamentos fortes e duradouros entre consumidores e fornecedores apresenta inúmeros benefícios para ambas as partes. O Marketing de Relacionamento, portanto, pode ser uma chave para um aumento de lucros, cujos benefícios ambos podem ser encontrados na literatura (BERRY E PARASURAMAN, 1991; ZEITHAML et al., 1996; BERRY, 1995; GWINNER et al. 1998):

Clientes constantes são inclinados a fazer compras adicionais

Um cliente permanente realiza um marketing boca-a-boca positivo

Clientes constantes não oferecem problemas de inadimplência

O consumidor sabe o que compra, possuindo maior tranquilidade, etc.

Estes benefícios também existem no relacionamento entre a integradora e seus produtores integrados. Um agricultor permanente será mais inclinado a manter sua área de plantio, por ter experiência, usará menos informação da assistência técnica. Um agricultor com intenção de realizar um relacionamento de longo prazo não deverá ser responsável por quebras contratuais, pois estas fornecem benefícios apenas a curto prazo.

No intuito da parceria funcionar, é imprescindível cumprir promessas, um aspecto de fundamental importância para a construção, manutenção e consolidação de um relacionamento (GRÖNROOS, 1994). Assim, é primordial lembrar dos milhares de momentos da verdade entre os representantes da integradora e os integrados, conforme observado por Webster Jr. (1994) e Zeithaml e Bitner (1996). Isso significaria uma sucessão permanente de interações na “hora da verdade”, com propósitos diversos e variados, o que acabaria por exigir que os servidores se valessem de inúmeros *scripts* cognitivos, a serem utilizados de acordo com cada situação específica. É fácil perceber que, a menos que as organizações consigam recrutar somente prestadores de serviços com capacidade de memorizar perfeitamente centenas de *scripts*, tornar-se-ia inviável manter relacionamentos fundamentados unicamente nessas interações.

A confiança surge quando se tem um bom nível de comunicação entre os parceiros, quando esses parceiros evitam comportamentos oportunistas que possam prejudicar um ao outro e quando ambos partilham os mesmos valores, todos aspectos que necessitam de experiência/vivência para a sua comprovação. Como resultado, a confiança geraria maior cooperação entre os parceiros, haveria um aumento de conflitos produtivos entre eles, além de

maior comprometimento para que o relacionamento em si se mantenha no decorrer do tempo (MORGAN e HUNT, 1994).

Segundo Bitner (1995), sob o ponto de vista do cliente, um relacionamento é construído a cada encontro com a empresa, especialmente, em se tratando de serviços. A dedução inevitável que se faz a partir dessa afirmação é que, se a cada encontro, o cliente ficar satisfeito, a confiança no provedor do serviço estará sendo construída, resultando num provável relacionamento.

3.2 CONCEITOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO SEGUNDO DIVERSOS AUTORES

Seguindo uma linha já utilizada em outros trabalhos, será colocada uma série de conceitos de marketing de relacionamento. O objetivo desta comparação é mostrar quais são as fronteiras do tema e o que significa exatamente. Trata-se de uma discussão válida em função da atualidade do tema, da abrangência de aplicação e da multiplicidade de características que possui. Outro motivo é que nenhuma das definições fala explicitamente do sistema integrado. Os conceitos tratam do relacionamento com o cliente final ou entre empresas.

3.2.1 O conceito para Nickels e Wood (1999)

Estes autores possuem conceitos claros e objetivos. O marketing de relacionamento, na concepção destes, é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse. As palavras-chaves nesta definição são “manter” e “longo prazo”. A abordagem do relacionamento é utilizada por um crescente número de organizações em todo o mundo. Ela expande o conceito de troca de marketing de uma única transação para uma série contínua de transações. Cada transação é apenas um elo da cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente ou outros grupos de interesse. Ao longo do tempo, cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse.

3.2.2 O Conceito para Kotler (2000)

Este autor vê o conceito a partir de quais segmentos de mercado possuem condições para se tornarem clientes relacionais. Para entender marketing de relacionamento com o cliente, segundo este autor, deve-se rever o processo envolvido na atração e na retenção de clientes. O fulcro são os possíveis clientes, todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço. A empresa espera converter muitos de seus clientes potenciais em clientes eventuais e, conseqüentemente, convertê-los em clientes regulares. Só que tanto o cliente eventual quanto o cliente regular podem continuar comprando da concorrência. A empresa então age no sentido de transformar esses clientes regulares em clientes preferenciais – clientes a quem a empresa trata excepcionalmente bem e com conhecimento. O desafio seguinte é transformar esses clientes preferenciais em associados por meio da instituição de um programa de que ofereça toda uma séria de benefícios aos clientes que a ele se associam. Com isso, espera-se que os associados se transformem em defensores e o maior desafio é transformar esses defensores em parceiros quando o cliente e a empresa trabalham ativamente em conjunto.

Kotler, com o seu foco ainda no cliente, ressalta que alguns clientes tornar-se-ão inativos ou abandonarão a empresa por motivos de falência, mudança para outras localidades, insatisfação e assim por diante. Nesse caso, o desafio da empresa é reativar clientes insatisfeitos por meio de estratégias de reconquista de clientes.

A maioria das empresas pratica o marketing básico apenas quando seus mercados contêm muitos clientes e suas margens de lucro por unidade são pequenas. A Heinz, por exemplo, não telefona para cada comprador de *ketchup* para ouvir a sua apreciação. No outro extremo, em mercados com poucos clientes e alta margens de lucro, a maioria das empresas trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho – marketing de parceira. É interessante notar como este autor é pródigo em definições. A Boeing, por exemplo, trabalha em conjunto com a American Airlines para projetar aeronaves que satisfaçam plenamente as necessidades desta. Portanto, o nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível da margem de lucro. O melhor marketing de relacionamento atualmente em prática é impulsionado pela tecnologia. Assim, em respeito a essa dinâmica, GE Plastics não poderia direcionar seu boletim informativo tão bem não fossem os avanços em *softwares* de banco de dados (KOTLER, 2000).

3.2.3 O conceito para Morgan e Hunt (1994)

O conceito de marketing de relacionamento é muito amplo e compreende uma multiplicidade de situações de troca que uma empresa pode estabelecer como forma de competitividade no longo prazo. Trata-se de um dos conceitos, senão do conceito, mais importante. Morgan e Hunt (1994) caracterizam esta multiplicidade ou abrangência de trocas relacionais distribuídas em 10 categorias.

As dez formas estão distribuídas em quatro tipos de parceiros: parceiros fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores. Segundo esta abordagem ampla, proposta pelos autores, o marketing de relacionamento deveria abranger “todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”. Por conseguinte, note-se como este conceito leva o marketing para um aspecto bem mais do que o tradicional, inclusive além do par comprador-vendedor.

3.2.4 O conceito para Grönroos (1994)

Marketing (de relacionamento) é estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros com lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas são atingidos. Isso é alcançado pela troca mútua de promessas e seu cumprimento, no conceito de Grönroos (1994), encontra-se o termo “com lucro”. Este autor deixa claro que é uma relação capitalista, diferente de outros autores cujas definições parecem incluir um aspecto de nobreza, o qual nem sempre existe em relações comerciais. É importante lembrar, sempre, que tanto o agricultor quanto a empresa buscam lucro. Conforme Zawislack (1996, 2000, 2001), a relação de cooperação surge por vantagens mútuas, não por altruísmo.

3.2.5 O conceito para Gummesson (1998)

A ética e os valores do marketing de relacionamento são diferentes aos do marketing convencional. Embora o relacionamento entre fornecedor e consumidor seja comercial, ele é

um relacionamento, e isso requer uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia ganha-ganha e a aceitação do consumidor como um parceiro e coprodutor de valor, e não como mero receptor passivo do produto do fornecedor (GUMMESSON, 1998).

Este autor frisa um relacionamento de longo prazo, em que o lucro imediato seria deixado em segundo plano em troca de benefícios maiores no longo prazo. Na prática, não é o que parece estar acontecendo nesta cadeia produtiva, pois os incentivos ao rompimento dos contratos têm de fato causado problemas graves, mesmo sendo de comum acordo que o fim do sistema de integração prejudicará a todos no longo prazo.

Co-produção significa que parte da implementação é providenciada pelo consumidor. Em marketing de relacionamento, o consumidor é reconhecido primeiro como um indivíduo, depois, como um membro de uma comunidade ou grupo com alguma afinidade, e só então como um membro anônimo de um segmento ou uma fração percentual de uma grande massa anônima (GUMMESSON, 1998). Como em quase todos os conceitos, o marketing de relacionamento refere-se a uma empresa com seus consumidores finais.

3.2.6 O conceito para Evans e Laskins (1994)

Marketing de relacionamento constitui-se no processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de tal forma que ambos, vendedor e comprador, trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns. Estes objetivos são alcançados quando:

São entendidas as necessidades dos consumidores;

Os consumidores são tratados como parceiros de serviço;

É assegurado que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores, o que pode requerer que os empregados exercitem a iniciativa além das normas da empresa;

A melhor qualidade possível é entregue aos consumidores, relativamente às necessidades individuais.

A busca é, sem dúvida, do relacionamento no longo prazo. Para estes autores, o Marketing de relacionamento efetivo leva aos seguintes resultados positivos, tais como o maior percentual de clientes satisfeitos, a maior lealdade dos consumidores, a percepção do mercado de que a empresa oferece produtos de melhor qualidade e mais lucro para o vendedor.

O Marketing de relacionamento é um processo contínuo, que requer que a empresa tenha contato constante com os consumidores para assegurar que os objetivos estejam sendo alcançados, que integre o processo de marketing de relacionamento ao processo de planejamento estratégico, habilitando a empresa a melhor gerenciar seus recursos e que atenda a necessidades futuras dos clientes (EVANS & LASKIN, 1994).

3.2.7 O conceito para Gordon (1998a)

Marketing de Relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de valor com consumidores individuais, com a divisão deste valor ao longo da duração da associação. Ele envolve entendimento, foco e gerenciamento da colaboração existente entre fornecedores e consumidores escolhidos para criação e compartilhamento mútuos de valor através de interdependência e alinhamento organizacional. Ou seja, o Marketing de Relacionamento (GORDON, 1998b):

Busca criar novo valor para os consumidores e, então, divide o valor criado entre produtor e consumidor.

Reconhece o papel fundamental que os consumidores individuais têm, não só como compradores, mas na definição do valor que eles querem. Anteriormente, era esperado que empresas identificassem e providenciassem este valor por aquilo que elas consideravam um 'produto'. Com marketing de relacionamento, o consumidor ajuda a empresa a proporcionar o pacote de benefícios que o consumidor valoriza. O valor é criado com o consumidor, não para ele.

Requer que a empresa, como consequência de sua estratégia de negócio e foco no consumidor, configure e alinhe seus processos de negócio, comunicações, tecnologia e pessoal para suportar o valor que os consumidores querem.

É um esforço contínuo de cooperação entre vendedor e comprador. Assim sendo, opera em tempo real.

Reconhece o valor dos consumidores nas compras ao longo de sua vida, e não como consumidores individuais ou organizações para as quais se deve 'revender' a cada nova ocasião de compra. Ao reconhecer o valor ao longo da vida de compra do consumidor, o marketing de relacionamento busca vinculações progressivamente mais firmes com consumidores.

Busca construir uma ‘cadeia de relacionamentos’ dentro da empresa para criar o valor que os consumidores querem, assim como entre a empresa e seus principais parceiros, incluindo fornecedores, intermediários e acionistas.

3.3 A ESCALA DE WILSON E VLOSKI: MENSURANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO

De um ponto de vista gerencial, o Marketing de Relacionamento mostra-se sem dúvida como uma ferramenta notável para o sucesso das organizações. Surge o problema, então, de como mensurá-lo. Para apoiar as ações gerenciais cumpre à academia desenvolver sistemas de mensuração que ofereçam ao mercado um sistema de métricas adequado para que suas atividades possam ser acompanhadas.

Uma das formas encontradas para viabilizar esta mensuração são os chamados constructos, ou variáveis latentes. O termo constructo está definido detalhadamente no capítulo 3.4, que segue, enumerando os principais constructos desenvolvidos na literatura. Basicamente, um constructo é um conjunto de variáveis que representam um único conceito. Em termos de Marketing de Relacionamento, estes constructos ou dimensões constituem indicadores que podem ser mensurados através de escalas contendo as variáveis adequadas (VIANA, 1999). Por meio da mensuração destes constructos, mensura-se, indiretamente, o Marketing de Relacionamento.

Talvez o modelo mais conhecido para a realização deste trabalho seja a escala de Wilson e Vloski (1997), desenvolvida para a relação existente entre cliente e fornecedor na indústria de madeira e derivados dos EUA.

Tabela 8 - A Escala Original de Wilson e Vlosky (1997)

Dependência do fornecedor
V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor
Nível de comparação com fornecedores alternativos
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*
Investimentos no relacionamento
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande

V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*

V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor

Troca de informações

V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores

V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor

Confiança

V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses

V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente

V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós

V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor

V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*

V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades

Tabela 8 - A Escala Original de Wilson e Vlosky (1997) (continuação)

V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança

Comprometimento

V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo

V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo

V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro

V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor

V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor

V29. Estamos comprometidos com este fornecedor

V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria

* Escala reversa – precisam ter suas respostas invertidas antes das análises estatísticas porque a extremidade da discordância é que indica a orientação para o Marketing de Relacionamento nestas questões.

As variáveis latentes propostas por estes autores foram:

Dependência

Nível de comparação de alternativas

Investimentos específicos no relacionamento

Partilha de informações

Confiança

Comprometimento

Os autores construíram seu questionário baseando-se em uma revisão bibliográfica sobre o tema. Cada uma das variáveis latentes mostradas anteriormente é derivada de um conjunto de 30 variáveis mensuradas por escala de concordância. A escala já foi utilizada no Brasil, por exemplo, por Viana (1999).

3.4 OS CONSTRUCTOS SUGERIDOS PELA LITERATURA

Diversos autores, como Morgan e Hunt (1994) e Hassay (1999), propuseram constructos para o Marketing de Relacionamento. Os constructos são fundamentais para

organizar os atributos responsáveis pelo marketing de relacionamento, sendo de uma estrutura na qual este fenômeno ocorre na realidade. Um constructo pode ser definido como sendo “aquilo que é elaborado ou sintetizado com base em dados mais simples, como, por exemplo, os constructos científicos” (MICHAELLIS, 1998, p. 569). Uma definição mais completa é dada por Hair et al. (1998, p. 579):

É um conceito que o pesquisador pode definir em termos conceituais, mas que não pode ser diretamente mensurado (por exemplo, o respondente não consegue articular uma resposta única que fornecerá uma resposta única e completa do conceito) ou medido sem erro. Os constructos são a base para desenvolver as relações causais, uma vez que podem ser considerados a representação mais pura de um conceito. Um constructo pode ser definido em vários graus de especificidade, indo de conceitos bastante simples, como renda total familiar, até conceitos mais complexos ou abstratos, como emoções e inteligência. De qualquer forma, não importando qual o nível de especificidade, um constructo não pode ser mensurado diretamente e perfeitamente, mas deve ser mensurado aproximadamente por *indicadores*.

Devido à complexidade inerente do relacionamento, portanto, é necessário trabalhar com os constructos responsáveis pela sua realização. Os elementos formadores, que envolvem atitudes e emoções, não podem ser mensurados diretamente. O constructo confiança foi construído no trabalho de Doney e Cannon (1997) a partir de cinco processos cognitivos obtidos nos campos da psicologia, sociologia, economia e marketing. Por exemplo, para se estimar o constructo confiança, é necessário subdividi-lo nos atributos que formam a confiança, como sentir preocupação com os interesses recíprocos, não precisar supervisionar as transações, respeitos aos dados confidenciais, etc. Logo, ao mensurar estes atributos, estaremos mensurando o constructo que eles compõem.

Os constructos constituem um vasto campo de estudo. Um levantamento completo pode ser encontrado em Pereira (2002), conforme segue. Esta autora levantou os principais constructos subjacentes ao Marketing de Relacionamento, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Constructos de Relacionamento e autores, conforme Pereira (2002)

Adaptação	Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed, 1991, apud Pereira, 2002
Comprometimento	Wilson e Vloski (1997)
Comunicação	Duncan e Moriarty, 1998, apud Pereira, 2002
Confiança	Morgan e Hunt, 1994, apud Pereira, 2002 Wilson e Vloski (1997)
Cooperação	Holm, Eriksson e Johanson, 1996, apud Pereira, 2002
Coordenação	Mohr e Spekman, 1994; Rokkan e Haugland, 2002, apud Pereira, 2002;
Dependência e Interdependência	Wilson e Vloski (1997) Mohr e Spekman, 1994, apud Pereira, 2002
Oportunismo e investimentos específicos	Ambler e Styles, 1999, apud Pereira, 2002
Performance	Kalwani e Narayandas, 1995, apud Pereira, 2002
Poder	Rokkan e Haugland, 2002; Frazier e Antia, 1995; apud Pereira, 2002
Poder do comprador e do vendedor	Anderson e Narus, 1984, apud Pereira, 2002
Qualidade do Relacionamento	Batt, 2001, apud Pereira, 2002
Relacionamentos Pessoais	Nicholson, Compeau e Sethi, 2001, apud Pereira, 2002
Satisfação	Cannon e Perreault, 1999; Ambler e Styles, 1999, apud Pereira, 2002

Diversos destes autores criaram modelos, incluindo as relações entre os constructos, em alguns casos, havendo antecedentes e conseqüentes. Um dos mais notáveis trabalhos na área provém de Morgan e Hunt (1994), para esses autores, os atributos mais importantes são o comprometimento e a confiança. O comprometimento é a crença dos parceiros que o relacionamento é tão importante que justifica o máximo esforço para mantê-lo. A confiança é o sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade do outro.

À luz dos resultados das pesquisas, os constructos devem ser particularizados para cada setor de atividade, porém, observando-se as características comuns entre eles. Ganesan (1994 apud GROFF, 2001) conclui que os constructos confiança e dependência desempenham papel preponderante no estabelecimento deste tipo de relacionamento. A dependência, por si só, não garante o longo prazo se não houver confiança. Ele cita o exemplo de sistemas de informática, caros e que envolvem a organização, caso não haja confiança, o cliente enfrenta a mudança e adquire um novo sistema. Nesse contexto, pode-se referenciar o que já foi ressaltado ao agricultor, isto é, apesar da aparente fragilidade e dependência do mesmo em relação à integradora, caso o relacionamento não o agrade, ele troca de empresa, algo que estas tentam evitar sempre.

3.4.1 Aquiescência

A aquiescência é a tendência de aceitação de (ou adesão a) solicitações ou políticas do parceiro no relacionamento (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001). Trata-se de avaliar o quanto os parceiros estão propensos a ceder em suas relações. Um dos problemas encontrados nesta pesquisa é o descontentamento do agricultor quando a empresa toma decisões, mesmo legalmente autorizada pelo contrato, sem avisar previamente. Este ato gera um grande descontentamento.

3.4.2 Benefícios do relacionamento

São os benefícios que um parceiro percebe ao se associar com outro. Como exemplos, têm-se os ganhos logísticos, os programas de publicidade cooperativos, acesso a informações, entre outros (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

3.4.3 Comportamento unilateral

O conceito de comportamento unilateral é a busca por interesses próprios com desonestidade (MORGAN e HUNT, 1994). Quando isso ocorre e a outra parte descobre, o relacionamento fica comprometido devido à perda de confiança. Dentro do setor há casos de uma das partes tomar alguma atitude que desagrade a outra, o que é feito sem consultá-la.

3.4.4 Comportamento oportunista

Ações que favoreçam à obtenção de benefícios de curto prazo em detrimento dos esperados benefícios de longo prazo, pois, de acordo com Fontenot e Wilson (1997 apud GROFF, 2001).

3.4.5 Comprometimento

É a predisposição de um parceiro em despende esforço e recursos para a continuidade do relacionamento. É essencial no relacionamento e é construído a partir da confiança (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001). Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento com o relacionamento é a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo. Note-se, portanto, que o comprometimento é vinculado à importância do relacionamento, ou seja, quanto maior esta importância maior deveria ser o comprometimento.

3.4.6 Comunicação com a Empresa

A comunicação é um pré-requisito básico para que ocorra o Marketing de Relacionamento. Comunicação é a maneira como se dá a troca de informações entre os parceiros e seu grau de abertura. Combinada com a barganha, a comunicação é a predisposição para negociar e alcançar uma posição em que as partes obtenham benefícios maiores que os compromissos e obrigações por ser parte do relacionamento (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

Kotler (2000) destaca que a comunicação deve ser de mão dupla, com as informações fluindo nas duas direções. Cabe, segundo o autor, às empresas estabelecerem canais de comunicação com os clientes, ouvindo-os. Nesse caso, devido ao perfil das partes envolvidas, este aspecto tem sido coordenado pela integradora:

Os produtores não possuem conhecimento técnico das ferramentas de comunicação;

A empresa dispõe de capital e tecnologia para realizá-lo;

É do interesse da empresa, a fim de conseguir manter a confiança dos produtores, mantê-los bem informados.

3.4.7 Conflito

É a existência de interesses antagônicos ou disputas. Sempre acontecem e as partes devem ter a maturidade de negociar para chegar a um entendimento. Pode ser disfuncional, quando é destrutivo para o relacionamento; ou funcional, quando a solução amigável das contendas resulta em melhorias no relacionamento (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

3.4.8 Confiança

A confiança é um dos constructos mais difusos na literatura do Marketing de Relacionamento, sendo encontrada em diversos autores. Confiança pode ser definida como a crença de que o parceiro do relacionamento tomará ações que tenham resultados positivos ou favoráveis (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

Morgan e Hunt (1994, p. 23) salientam que ela é fundamental no setor de serviços. Para estes autores, “existe confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte”. Estes elementos desenvolvem-se bem na medida em que ambos os parceiros, agricultor e empresa, são profissionais que realizam seu trabalho adequadamente, uma vez que ambos são conscientes de suas capacidade técnica e estabilidade na geração de um bom trabalho.

Para Grossman (1998), a confiança é composta de três elementos, sendo que cada um dos mesmos será analisado de acordo com as características do setor:

Previsibilidade: o agricultor sabe que a empresa age de uma determinada maneira, tanto com o apoio técnico como na negociação. Ao longo dos anos, os custos de relacionamento entre as partes diminuem muito, causando um círculo virtuoso de aumento da confiança.

Dependência: tratada a parte, pela crença de que o agricultor não seria capaz de cultivar a propriedade adequadamente sem o apoio técnico.

Crença: o agricultor sabe a forma como pode contar com a empresa integradora, sabendo exatamente como proceder. Neste sentido, concorda-se com o autor citado, uma vez que a sinceridade percebida para com a empresa é bastante grande e fundamental para a

confiança existente. Entende-se por sinceridade a forma como o fornecedor é visto como honesto, portanto como alguém com a intenção de cumprir as promessas que faz.

3.4.9 Cooperação

As empresas devem trabalhar em conjunto, mesmo que isto signifique a perda de uma parte da autonomia para ambas (FONTENOT e WILSON, 1997), visto que, com a cooperação, as partes envolvidas podem planejar juntas, obtendo os benefícios da sinergia. Na cooperação, cada parte tem seus próprios objetivos (embora compatíveis), mas um certo grau de autonomia é sacrificado em favor de um sucesso mútuo. Resulta em atividades entre as empresas como planejamento conjunto e colaboração (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

Outro aspecto interessante da cooperação é o apoio do orientador em outros aspectos das propriedades, como ajuda na orientação de outros plantios, como feijão, mandioca e milho. O orientador também aconselha nos negócios e está disponível para outros tipos de auxílio.

3.4.10 Incerteza

Essa reação é relativa à extensão, ao âmbito e à previsibilidade das conseqüências das decisões tomadas (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001). De certa forma, é um contraponto ao constructo confiança.

3.4.11 Interdependência e Dependência

Os parceiros devem compreender e aceitar que para fazer parte de um relacionamento de trocas que seja mutuamente vantajoso devem cooperar e formar uma unidade coesa que supere conflitos inevitáveis (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

3.4.12 Poder

É a capacidade de influenciar a decisão de outros (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

3.4.13 Satisfação com a Relação Cliente-Fornecedor

O modelo mais utilizado para explicar a formação do consumidor é o modelo da dissonância cognitiva (WILKIE, 1994; FARIAS et al., 1997; MOWEN, 1995; ENGEL et al., 1995). Este modelo foi desenvolvido, principalmente, junto à satisfação dos consumidores com bens de consumo. O conceito, porém, é compatível com o Marketing de Relacionamento, pois satisfação é o nível do sentimento resultante da comparação do desempenho de um produto/serviço em relação ao que era esperado, segundo Fontenot e Wilson (1997 apud GROFF, 2001). A satisfação e a insatisfação do consumidor são explicadas neste modelo a partir das seguintes dimensões (WILKIE, 1994):

Expectativas: são fundamentais para a satisfação do consumidor, porque criam uma das premissas sobre as quais o consumidor fará sua avaliação;

Desempenho: é como o consumidor percebe e avalia o desempenho do produto adquirido nas dimensões que lhe são importantes;

Comparação: é a comparação entre as expectativas pré-compra e o desempenho percebido durante o consumo;

Confirmação/Desconfirmação: o desempenho do produto pode ocorrer conforme o esperado, confirmando-se; ou o desempenho do produto pode ocorrer de forma melhor ou pior do que o esperado, desconfirmando-se;

Discrepância: é a diferença entre o desempenho esperado e percebido. O tamanho e a direção da variação são fatores geradores de satisfação e de insatisfação.

O consumidor, ao adquirir determinado produto, passa por dois processos. Inicialmente, formam-se suas expectativas com relação ao desempenho do produto; depois, ocorre a confirmação ou não (desconfirmação) dessas expectativas. A direção (confirmação ou desconfirmação) e a intensidade (discrepância) são fatores importantes na determinação do grau de satisfação ou insatisfação do consumidor, sujeitos a variações segundo o tipo de transação envolvida, valores, variáveis psicográficas e tipo de consumidor, porque parece

haver consumidores mais orientados para cada uma das dimensões do modelo apresentado (OLIVER, 1996).

Este processo ocorre, em grande parte, em virtude do nível dos atributos dos produtos ou serviços. A satisfação geral é, em grande medida, uma função da satisfação dos consumidores com o conjunto dos atributos isoladamente. Anderson e Mittal (1999) recomendam que as pesquisas de satisfação levem em consideração as diferenças entre os atributos. É uma maneira para se conseguir avaliar melhor a satisfação, devido aos resultados mais detalhados deste tipo de pesquisa. Por exemplo, com uma pesquisa destas é possível saber quando o consumidor ficou satisfeito com um atributo, mas insatisfeito com outro, de forma a poder tomar medidas corretivas mais precisas.

Ao utilizá-lo, podem ocorrer três situações:

Insatisfação Emocional: o desempenho fica abaixo da expectativa;

Confirmação das Expectativas: o desempenho fica igual ao esperado;

Satisfação Emocional: o desempenho fica acima das expectativas esperadas, gerando um elevado grau de satisfação.

Em uma próxima compra, o grau de expectativa terá sido modificado em função da experiência ocorrida. Quanto maior for a experiência do consumidor maiores as chances do desempenho percebido ficar próximo das expectativas, porque o consumidor conhecerá melhor o produto ou serviço. Quando este processo se repetir, não se dará conforme as experiências anteriores. Cada novo uso gerará mais informação, utilizada na formação das expectativas futuras, fechando um círculo, onde o fim de uma compra corresponde ao início das seguintes.

3.4.14 Resultado do relacionamento: valor esperado

É a comparação entre custo e benefício de se manter o relacionamento em comparação com os resultados esperados (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001). É interessante notar que custo e benefício são dois constructos para outros autores.

3.4.15 Término do Relacionamento: Custo

É o custo total em que se incorre ao interromper o relacionamento com um parceiro. Em termos empresariais, inclui custos financeiros, perdas por customização, custo em busca de alternativas, além das pressões psicológicas, emocionais e até físicas das pessoas envolvidas (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

Até alguns anos atrás, havia uma relação emocional vinculada com a lealdade dos agricultores aos contratos traçados com as integradoras. Hoje, este custo não existe mais, havendo uma grande relação com o retorno financeiro oferecido. Acontece, porém, que o agricultor nem sempre sabe calcular o custo completo, limitando-se a avaliar o custo do produto.

3.4.16 Término do Relacionamento, Propensão à Saída ou Propensão a Deixar o Relacionamento

Trata-se da sensação de que uma das partes envolvidas teria motivo para deixar o relacionamento, senão agora, no futuro (MORGAN e HUNT, 1994). Trata-se de uma situação que ocorrerá se uma das partes considerar a vantagem da troca de relacionamento superior aos custos para a realização desta troca. Os investimentos específicos, porém, fazem com que as partes envolvidas procurem manter o relacionamento. De outra forma, estas partes perderão o que investiram (DWYER, SCHURR E OH, 1997). A propensão à saída é a medida da expectativa que um parceiro tem de que em breve eles estarão interrompendo o relacionamento (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

O custo de término pode ser definido como todas as perdas esperadas do término, incluindo a percepção de falta de fornecedores e/ou clientes substitutos, despesa com a dissolução e custos com a busca de novos fornecedores ou clientes. Portanto, se estes custos forem suficientemente altos, o comprometimento ocorre (MORGAN E HUNT, 1994).

3.4.17 Valores Comuns

É a extensão em que os parceiros têm crenças comuns quanto à importância e propriedade de certos comportamentos, objetivos e políticas; incluem normas que determinam a pertinência das ações (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001).

3.5 PROCESSOS DE DECISÃO

A decisão de continuar um relacionamento é uma opção do consumidor ou indivíduo quando opta pela escolha de uma das alternativas que lhe são possíveis. Acontece que cada indivíduo possui características próprias para a tomada de decisões. Ele deve decidir, por exemplo, entre diferentes atributos que não podem ser comparados diretamente, como custo e performance (ASSAEL, 1992; ENGEL et al., 1995). De acordo com o processo decisório utilizado, ele poderá fazer diferentes opções, escolhendo produtos diferentes.

A teoria divide as regras de decisão em dois grupos básicos (SOLOMON, 1994):

Modelos Compensatórios: ocorre quando uma baixa avaliação em um atributo pode ser compensada por uma alta avaliação em outro atributo. Parece ser a mais comum em situações de alto envolvimento (MOWEN, 1995). Estes modelos podem ser:

Aditivos Simples: os atributos são somados de maneira simples.

Aditivos Ponderados: os atributos são somados levando-se em consideração o peso relativo de cada um deles no processo de escolha.

Modelos Não-compensatórios (modelos hierárquicos de escolha): quando altos níveis de avaliação em um atributo não compensam baixos níveis em outro. São chamados hierárquicos porque o consumidor compara as alternativas dos atributos em seqüência.

Lexicográfico: o consumidor escolhe em função do atributo mais importante. Se ocorrer de diversos produtos serem avaliados da mesma maneira, o segundo atributo mais importante passa a ser considerado para comparação. O processo se repete até sobrar apenas um produto, que será escolhido.

Eliminação por Aspectos: semelhante ao anterior, porém, inclui a eliminação dos itens que não possuem algum atributo específico e desejado.

Regras Conjuntiva e Disjuntiva: como muitas vezes as opções são inúmeras, o consumidor escolhe níveis mínimos de desempenho para reduzir o número de alternativas e,

então, utilizar um processo de escolha mais completo. Na **regra conjuntiva**, o consumidor estabelece desempenhos mínimos para os atributos que ele deseja analisar. O produto que não os possuir é automaticamente eliminado. No caso da **regra disjuntiva**, qualquer alternativa que superar o ponto mínimo de desempenho será aceita (MOWEN, 1995).

Finalmente, deve-se levar em consideração outros aspectos:

Decisão pode ocorrer por fases, utilizando-se duas ou mais regras em seqüência;

O consumidor pode possuir regras já definidas, construídas em experiências passadas. Na hora de decisão, ele utiliza uma destas regras. Aqui podem ser incluídas muitas das crenças de mercado, como “produtos mais caros normalmente são de melhor qualidade”;

O consumidor pode decidir escolhendo o produto para o qual possui os sentimentos mais positivos, sendo esta uma das explicações para a lealdade.

3.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O presente capítulo apresentou a fundamentação teórica para a compreensão da pesquisa realizada, cujo método é apresentado no capítulo a seguir. Neste capítulo, foram apresentados os principais constructos utilizados na literatura, os quais são comparados com os resultados apresentados a fim de determinar quais são os de maior relevância para o caso aqui estudado.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Este capítulo descreve o desenho de pesquisa e os procedimentos realizados para atingir os objetivos propostos. Estes procedimentos foram divididos em duas fases distintas. Na primeira fase, de carácter exploratório, fez-se o levantamento dos dados secundários para a construção do roteiro utilizado nas entrevistas em profundidade, realizadas para obtenção dos atributos de relacionamento. Com estas informações, foi construído o questionário utilizado na fase seguinte, de carácter descritivo. Nesta fase, analisaram-se os atributos e determinaram-se os constructos fornecidos pela análise dos dados.

4.1 FASE EXPLORATÓRIA

Esta fase utilizou métodos qualitativos. Os métodos qualitativos foram escolhidos para esta fase porque não se pretende generalizar suas conclusões, mas sim investigar em profundidade a problemática tratada. Tal como sugere Yin (1994, p. 15), “... *o objetivo precípua de uma pesquisa exploratória é desenvolver hipóteses e proposições que poderão redundar em pesquisas complementares*”. No caso deste trabalho, foram levantados os atributos necessários à construção do questionário utilizado na pesquisa descritiva.

O estudo exploratório é caracterizado pela flexibilidade com respeito aos métodos utilizados e visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Esta parte do estudo é fundamental para o autor complementar o conhecimento dos atributos envolvidos na relação com os integrados a fim de evitar seus vieses psicológicos (CHURCHILL, 1995).

Os dados secundários são todos aqueles utilizados na pesquisa, porém, coletados para outros motivos que não a pesquisa em questão (CHURCHILL, 1995), como os dados estão disponíveis, eles podem ser aproveitados na pesquisa. Muitas vezes, é possível encontrar informações valiosas apenas recolhendo as já disponíveis no mercado. Por exemplo, as pesquisas do IBGE. Neste trabalho, foram utilizadas diversas fontes de dados secundários, entre as quais, destacam-se as pesquisas realizadas pela Afubra (ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL, 2000). Também foram utilizados dados secundários provenientes de inúmeras revistas e anuários das empresas do setor.

Realizou-se, ao longo das duas primeiras semanas de setembro de 2003, um total de 10 (dez) entrevistas em profundidade com atores da cadeia produtiva do fumo, sendo agricultores nos três estados, orientadores e executivos de empresas do ramo. Para as entrevistas, utilizou-se o Apêndice A – Roteiro para Entrevistas em Profundidade, construído com base nos dados secundários descritos nos parágrafos anteriores. Para isto, o autor procurou também as sugestões de diferentes personalidades do ramo, como diretores e gerentes das áreas de apoio (qualidade, recursos humanos, carteira agrícola, etc.).

Os dados primários são aqueles coletados especificamente para a pesquisa em questão (CHURCHILL, 1995). No caso deste trabalho, constituem-se em dados primários as entrevistadas da Fase Exploratória e a aplicação dos questionários na Fase Descritiva.

O questionário, com as modificações oriundas do pré-teste, encontra-se no Apêndice C – Questões Aplicadas. Este questionário foi discutido em um seminário interno de produção, realizado na primeira semana de outubro de 2003. Para Hair et al. (1998), a construção da teoria não é domínio exclusivo de pesquisadores, pois ela tem também um papel explícito para praticantes. No próximo capítulo, está descrito como foi realizado o pré-teste. Este questionário foi estruturado de acordo com constructos constantes na literatura que foram depois modificados pela análise fatorial. Assim como Groff (2001), as escalas foram adaptadas para a indústria de bens de capital. As escalas existentes, incluindo a escala de Wilson e Vlosky (1997), desenvolvida para a indústria madeireira, serviram como base para a construção do seu trabalho.

4.2 FASE DESCRITIVA

A fase descritiva, realizada com métodos quantitativos, é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, apresentar procedimentos formais e ser bem estruturada. Nesta fase, foi utilizado o instrumento de coleta de dados elaborado na etapa anterior. Churchill (1995) ressalta que os estudos descritivos requerem uma especificação clara de quem, o que, quando, onde, como e por que da pesquisa. A seguir, cada um dos itens desta etapa está explicado.

4.2.1 População e Amostra

De acordo com Malhotra (2001, p. 302), o planejamento da amostragem se inicia com a especificação da população objeto de estudo. A população é definida por este autor como sendo “*a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas as inferências*”. A população é composta pelos 7.071 produtores que trabalham em regime de integração com a empresa na safra 2003/2004, nos três estados onde a empresa atua: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Para este trabalho optou-se pela amostragem por conveniência. Segundo Malhotra (2001), a seleção de unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador. Os entrevistados, neste caso os produtores, foram escolhidos pela sua disponibilidade, ou seja, por estarem disponíveis quando as entrevistas foram realizadas. De acordo com o mesmo autor, a amostragem por conveniência é a que menos tempo consome e é também menos dispendiosa.

Os entrevistadores foram técnicos agrícolas que estagiam na empresa. Optou-se por não utilizar os orientadores devido ao envolvimento destes com os produtores. Por exemplo, teme-se que o produtor tenda a se sentir constrangido se pretender responder negativamente a alguma questão em frente ao orientador, levando-o a alterar a resposta. Os estagiários realizarão as entrevistas sem a presença do orientador.

Como a maior parte das respostas era em uma escala, optou-se pelo método amostral das proporções, bastante utilizado nestes casos, seguindo-se os passos sugeridos por Malhotra (2001). O nível de confiança sugerido é de 95%, correspondendo a uma margem de erro de 5%. O intervalo z para estes casos é de 1,96. Pelo fato deste trabalho estar sendo realizado pela primeira vez, a variância e, conseqüentemente, o desvio-padrão da amostra eram

desconhecidos. Assim, escolheu-se a proporção amostral $\pi = 0,5$, representativa da maior variabilidade possível, aumentando o tamanho da amostra ao máximo. Com este procedimento, caso ocorra algum erro em relação à variabilidade, este erro sempre aumentará o nível de confiança (ou diminuirá o erro amostral). Neste trabalho, com uma amostra de 444 casos, a margem de erro ficou em 4,65%.

4.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

A Escala de Likert foi utilizada para mensurar os atributos referentes ao relacionamento. Esta escala requer que o respondente indique seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações relacionadas à atitude (MALHOTRA, 2001; AAKER et al., 1971). Porém, não deve ser entendida atributo por atributo, mas em conjunto. Esse tipo de escala é também chamado de “escala somada” porque as pontuações de cada um dos itens são somadas para produzir uma pontuação total final para o respondente. A escala é composta de duas partes, a afirmação sobre alguma coisa e a escala avaliativa (normalmente, indo de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”). É importante notar que, apesar da Escala de Likert ter sido originalmente desenvolvida como escala somada, hoje, ela, praticamente, virou sinônimo de escala de concordância, importância ou escala de cinco pontos.

4.2.3 Pré-Teste

Em consonância com Churchill (1995, p. 357), “*a coleta de dados nunca pode iniciar sem um pré-teste adequado do questionário*”. Em virtude do grande número de entrevistadores recrutados entre os técnicos da empresa, o pré-teste objetivou perceber reações e atitudes dos respondentes frente às questões, tais como a apresentação e linguagem utilizadas.

O pré-teste foi realizado pelo pesquisador durante o mês de dezembro de 2003, foram aplicados trinta questionários com produtores da região de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires com a finalidade de retirar erros de construção e verificar o real entendimento das perguntas. Também se procurou adaptar o questionário ao linguajar do público entrevistado. O pré-teste foi considerado finalizado quando as entrevistas realizadas pelo pesquisador com

esta finalidade não ofereceram mais contribuições de melhoria ao questionário. O pré-teste resultou, como sua principal contribuição, na modificação de diversas perguntas, consideradas de difícil compreensão por parte dos entrevistados. Por este motivo, o seu significado foi colocado invertido. Por exemplo, “*não imponho minhas condições par a fazer o registro com a Kannenberg*”, foi considerada de difícil compreensão. O sentido da frase foi invertido resultando em “*Imponho minhas condições para fazer o registro com a Kannenberg*”.

Outras questões igualmente tiveram seu sentido invertido, como segue:

“Sempre consulto o orientador para o planejamento da lavoura”.

“Sempre consulto o orientador para venda do fumo”.

“O orientador faz fofoca sobre o que acontece na nossa propriedade e na nossa família”.

“A gente confere os produtos entregues pela empresa”.

“Seria uma situação difícil para nós se a empresa fosse embora da região”.

“A família se esforça para não terminar o relacionamento com a Kannenberg”.

“Seria ruim para nós encerrar o relacionamento com a Kannenberg”.

De modo semelhante, foram alterados alguns detalhes de semântica em outras questões, porém, bastante simples e que não cumpre mencionar aqui. Algumas questões foram eliminadas do questionário por serem de difícil entendimento por parte dos produtores como, por exemplo: “Você acredita que possui um relacionamento equilibrado com a empresa?”

Outras questões também foram transformadas e melhoradas, como segue:

“A empresa impõe o pacote tecnológico”, foi modificada para: “A empresa impõe os insumos e o modo de produzir”;

“*A comunicação serve para o produtor saber a política da empresa*” foi modificada para: “*A comunicação serve para o produtor saber como a empresa é de verdade*”;

“A nossa família não precisa conferir os documentos e papéis detalhadamente, porque a empresa não tentaria nos enganar”, foi alterada para: “Confio plenamente que os documentos e notas fiscais vindos da empresa estão certos”;

“A família confia no longo prazo do sistema integrado” foi substituída por “A família confia no longo prazo da relação com a Kannenberg”;

“Seria prejudicial para nós encerrar o relacionamento com a integradora” foi modificada para: “Seria ruim para nós encerrar o relacionamento com a Kannenberg”.

Também foram alterados alguns detalhes de semântica em outras questões, todavia, muito simples e que não cumpre mencionar aqui.

4.2.4 Procedimentos de Coleta de Dados

As entrevistas foram realizadas por técnicos agrícolas, *trainees* da empresa, sem vínculo com os orientadores e com os produtores, os técnicos foram capacitados pelo pesquisador em treinamento realizado na sede da empresa em Santa Cruz do Sul para esta finalidade.

Foram entrevistados 444 produtores integrados da Empresa Kannenberg e Cia. Ltda., localizados em 258 localidades, situadas em 103 municípios dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2004. A lista encontra-se no Apêndice C. Os respondentes foram os titulares do contrato de produção com a empresa.

A aplicação do questionário demorou em média 40 minutos por produtor, e o rendimento médio de entrevistas foi de seis entrevistas por dia para cada entrevistador. Atribui-se o baixo rendimento de entrevistas diárias devido ao deslocamento necessário entre uma e outra propriedades e ao tempo dispensado para apresentações e “prosa” (conversa) com os produtores antes e depois da entrevista.

Foram percorridos pelos entrevistadores mais de 8.000 quilômetros nos três estados do sul do Brasil para a consecução das entrevistas. Durante a coleta de dados, o pesquisador fez a supervisão da aplicação de parte dos questionários em alguns integrados para se certificar de sua correta aplicação.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tabulados com o auxílio de planilhas de cálculo, nas quais foram feitos os lançamentos dos valores. Após a digitação, os dados foram conferidos de duas maneiras. A primeira foi corrigir os dados digitados errados, como respostas “44” para as escalas de 1 a 5. A segunda foi, com 30 questionários escolhidos aleatoriamente, conferir as respostas digitadas com as verificadas nos questionários escolhidos. Não havendo nenhum problema, iniciaram-se as análises estatísticas propriamente ditas. Entre as técnicas estatísticas a serem utilizadas, destacam-se (HAIR et al., 1998):

Correlação;

Regressão Múltipla;

Análise Fatorial;

Análise de Variância.

Cada uma destas ferramentas encontra-se discutida na seqüência, juntamente com a apresentação dos resultados.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados após a coleta de dados, sendo estes dados dispostos em função das análises estatísticas realizadas. Para cada um dos resultados apresentados estão colocados comentários a respeito. A ordem de apresentação destes resultados segue brevemente descrita:

Em primeiro lugar, encontram-se as estatísticas univariadas, destinadas a um melhor entendimento do perfil da amostra.

Em seguida, estão as estatísticas multivariadas, iniciando com as correlações, realizadas para confirmar alguns paradigmas do setor.

A regressão múltipla foi aplicada para verificar o peso relativo de cada atributo (variáveis independentes) no índice de satisfação geral (variável dependente).

A análise fatorial serviu para testar os agrupamentos feitos qualitativamente na fase exploratória. De acordo com este teste estatístico, os agrupamentos realizados precisam de alguns ajustes.

Finalmente, foi realizada a análise de variância para verificar diferenças no padrão de respostas entre os três estados (RS, SC, PR).

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A análise destes dados mostra as características dos produtores entrevistados. Em termos de quantidade de produção, conforme pode ser observado na Tabela 9 - Pés cultivados, o grupo mais numeroso planta entre 25.000 e 35.000 pés. Este fato deve-se ao fato da mão-de-obra utilizada nas pequenas propriedades ser de origem predominantemente familiar, dificultando a ampliação da área plantada em uma cultura que exige muitas horas de trabalho, como o tabaco. É importante lembrar que, por ocasião da colheita, cada folha é pega

individualmente. Caso o agricultor decida contratar mão-de-obra de fora para aumentar a área plantada, ele corre risco de não ter lucro, pois a remuneração da cultura é próxima da remuneração da mão-de-obra.

Tabela 9 - Pés cultivados

Pés cultivados	Frequência	Percentual Válido
Mais de 75.001 pés	53	11,9
De 60.001 a 75.000 pés	36	8,1
De 45.001 a 60.000 pés	87	19,6
De 35.001 a 45.000 pés	76	17,1
De 25.001 a 35.000 pés	119	26,8
Até 25.000 pés	73	16,5

Fonte: dados coletados
n = 444

Pela análise da Tabela 10 - Tempo de relacionamento, na seqüência, percebe-se que aproximadamente a metade da amostra (*De 1 a 2 anos 24,8% e De 3 a 4 anos 27,3%*) está trabalhando com a empresa há pouco tempo, sendo um dos objetivos da mesma tentar fidelizá-los. Como há 58 casos, um número representativo, com mais de 15 anos de relacionamento, a empresa considera que a tarefa é possível.

O elevado número de agricultores com poucos anos não pode ser interpretado como uma falha da empresa, mas como um horizonte de trabalho. Isto se deve ao empenho que a empresa teve, nos últimos anos, em conseguir mais parceiros para a integração. Portanto, este elevado número de agricultores com poucos anos de integração reflete o sucesso das iniciativas neste sentido.

Tabela 10 - Tempo de relacionamento

Categorias de Tempo	Frequência	Percentual válido
15 anos ou mais	58	13,1
De 10 a 14 anos	50	11,3
De 5 a 9 anos	105	23,6
De 3 a 4 anos	121	27,3
De 1 a 2 anos	110	24,7

Fonte: dados coletados
n = 444

Em continuidade, apresenta-se a tabela com o número de familiares que trabalham em cada propriedade. Em primeiro lugar, deve-se notar que a Tabela 11 - Número de membros da família, informa haver apenas uma família com 10 membros, uma com nove e nenhuma com oito. Considerando-se que há duas gerações, uma família típica podia superar os 15 membros

com freqüência, percebe-se mais uma vez o impacto da queda de natalidade registrado pelas estatísticas da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Outro motivo é a migração de jovens para cidade, fato notório no Brasil, que também contribui para o esvaziamento das pequenas propriedades.

Tabela 11 - Número de membros da família

Número de Pessoas	Frequência	Percentual válido
10 pessoas	1	0,2
9 pessoas	1	0,2
7 pessoas	3	0,7
6 pessoas	9	2,1
5 pessoas	38	8,7
4 pessoas	80	18,3
3 pessoas	113	25,9
2 pessoas	173	39,6
1 pessoa	19	4,3

Fonte: dados coletados
n = 437

Na outra ponta do mesmo contínuo e provavelmente pelos mesmos motivos, observam-se 19 famílias com uma pessoa (provavelmente alguém solteiro), 173 com duas pessoas (portanto, 39,6% da amostra é composta provavelmente apenas pelo casal, ou a prole deslocou-se para a cidade) e 113 famílias por três pessoas, provavelmente casal com filho na maioria dos casos. Desta constatação, percebe-se que o futuro destas propriedades é a concentração ou troca de proprietário. Haja vista a característica do setor ser a pequena propriedade, é necessário avaliar o impacto da mudança do perfil da família proprietária das pequenas fazendas no futuro suprimento de tabaco.

Finalmente, a Tabela 12 - Idade Respondente foi a última a ser analisada. Segundo esta tabela, possuem até 39 anos aproximadamente a metade da amostra, 45,7%. Este dado mostra que, se eles se transformarem em parceiros fiéis, poderão produzir fumo para a empresa por mais 20 anos. Em contraponto à análise da tabela anterior, fica claro que pelo menos a metade do atual suprimento tende a durar ainda por muito tempo.

Tabela 12 - Idade Respondente

	Frequência	Percentual válido
Mais de 60 anos	29	6,5
50 a 59 anos	85	19,1
40 a 49 anos	127	28,6
30 a 39 anos	132	29,7
29 anos	71	16,1

Fonte: dados coletados
n = 444

5.2 MÉDIAS DAS RESPOSTAS

Tabela 13 – Médias das Respostas

1. Você se sente dependente da Kannenberg.	3,34
2. A empresa é muito importante para a nossa propriedade/família.	4,19
3. Seria difícil nossa propriedade gerar vendas boas sem a Kannenberg	2,77
4. Seria difícil trocar de empresa fumageira se acontecessem problemas.	2,13
5. Imponho minhas condições para fazer o registro com a Kannenberg.	3,20
6. A empresa muda a política de compra sem avisar.	3,39
7. A empresa muda a política de cobrança dos insumos sem avisar.	2,62
8. Sempre consulto o orientador para o planejamento da lavoura.	4,08
9. Sempre consulto o orientador para venda do fumo.	3,91
10. A empresa impõe os insumos usados e o modo de produzir.	3,34
11. A minha comunicação com o orientador é boa.	4,60
12. A má comunicação pode acabar o relacionamento com a empresa.	4,02
13. O orientador agrícola é o principal meio de comunicação da empresa.	4,51
14. A boa conversa serve para resolver os problemas entre a empresa e o produtor.	4,52
15. Tenho todas as informações que preciso.	3,95
16. A comunicação serve para produtor saber como a empresa é de verdade	3,97
17. A comunicação é importante para ganhar confiança	4,38
18. A confiança depende dos anos de contrato com a empresa.	4,04
19. A empresa deve cumprir as promessas para ganhar a confiança do produtor.	4,73
20. Sentimos que a empresa se preocupa com a nossa família.	3,72
21. O orientador faz fofoca sobre o que acontece na nossa propriedade e na nossa família.	4,55
22. O orientador da empresa fala a verdade.	4,13
23. A gente confere os produtos entregues pela empresa.	4,59
24. Confio plenamente que os documentos e notas fiscais vindos da empresa estão certos.	4,35
25. A nossa família confia na classificação do fumo feita pela empresa.	2,84

26. A família confia no longo prazo da relação com a Kannenberg.	3,73
27. A empresa ajuda na melhoria da qualidade de vida da minha família.	3,85
28. A empresa ajuda para a melhoria de minha propriedade.	3,95
29. O orientador ajuda quando a família precisa de algumas dicas para tomada de decisão sobre o negócio.	4,22
30. O orientador ajuda quando a família precisa de algum conselho sobre coisas fora da lavoura e do negócio.	3,07
31. Seria uma situação difícil para nós se a empresa fosse embora da região.	3,46
32. Já pensei em procurar outra empresa para vender o fumo.	2,53
33. A família já pensou ou tem pensado em parar de plantar fumo	2,46
34. A família se esforça para não terminar o relacionamento com a Kannenberg.	3,96
35. A família já pensou ou tem pensado em trocar de empresa.	2,53
36. Seria ruim para nós encerrar o relacionamento com a Kannenberg.	3,56
P37 – Os serviços da empresa são de boa qualidade.	4,21
P38 – A assistência técnica é suficiente.	4,17
P39 – Estamos satisfeitos no relacionamento com a Kannenberg.	3,97
P40 – Estamos satisfeitos com a venda e entrega dos produtos pela empresa.	4,03
P41 – O senhor está satisfeito com as informações da conta corrente.	4,05
P42 - A empresa é tão boa quanto as outras fumageiras.	4,12
P43 - Tenho orgulho de ser produtor da Kannenberg.	4,15
P44 - O senhor está satisfeito com o orientador.	4,42
P45 - O senhor está satisfeito com os insumos usados e o modo de produzir.	4,30
P46 - O senhor está satisfeito com a assistência técnica.	4,24
P47 - O senhor está satisfeito em relação ao material de apoio (jornal, folhetos técnicos...).	4,28
P48 - O senhor está satisfeito com os programas ambientais e sociais da empresa (futuro é agora, reflorestamento, recolhimento de embalagens).	4,36
P49 - O senhor está satisfeito com a classificação feita pela empresa.	2,85
P50 - O senhor está satisfeito com a qualidade dos insumos.	4,32
P51 - O senhor está satisfeito com a entrega dos insumos.	4,44
P52 - O senhor está satisfeito com o preço dos insumos.	2,29
P53 - O senhor está satisfeito com as políticas de financiamento (novas estufas, galpões, reformas).	4,02
P54 – O senhor está satisfeito com a frequência de visitas do orientador.	4,21
P55 - O senhor está satisfeito com o jeito com que o orientador lhe trata.	4,62
P56 - O senhor está satisfeito com o serviço do transportador.	4,54

Fonte: Dados Coletados

5.3 ESTATÍSTICAS BIVARIADAS

5.3.1 Correlações

É um teste estatístico que mensura o aparecimento de uma variável em função do aparecimento de outra. Trata-se do teste de Correlação de Pearson, igualmente, nomeado de Correlação Momento-Produto. Trata-se da estatística que resume a intensidade da associação entre duas variáveis métricas (MALHOTRA, 2001). Também é útil para medir a correlação entre duas variáveis intervalares, apesar de não ter sido desenvolvido com esta finalidade. Em geral, a interpretação considera uma correlação acima de 0,9 como quase perfeita, acima de 0,8 como muito forte, acima de 0,6 forte, acima de 0,4 moderada e, abaixo, fraca. O conjunto completo das correlações encontra-se no Apêndice E.

Os testes de correlação tentados não mostraram, em nenhum caso, correlações significativas e fortes. Os resultados encontrados avaliaram suposições deste ramo de negócios e encontram-se discutidos em seguida.

O primeiro caso é a correlação entre o número de pés cultivados e a idade do respondente. Segundo os participantes do setor, as pessoas de meia idade e acima teriam maior interesse pela cultura do fumo. O resultado foi uma correlação fraca de 0,16, não significativa. Portanto, pode-se interpretar que esta visão popular da relação não se justifica na análise estatística. Para a empresa, é bom indicador, pois não valida a crença de que não é possível incentivar jovens agricultores a plantarem tabaco.

O segundo caso é a crença de que quanto maior o tempo de relacionamento maior o número de pés plantados. Portanto, manter o agricultor por maior tempo se relacionando com a empresa também significaria que a área plantada tenderia a aumentar. A correlação de Pearson neste caso foi fraca, 0,05, não significativa. A interpretação, portanto, mostra que não existe uma relação direta entre o número de anos de relacionamento e a área plantada. A empresa não deve, por este motivo, criar a expectativa de que os agricultores, ao aumentarem o seu tempo de parceria com a empresa, também aumentarão a área plantada. O maior fator limitante é a mão-de-obra, que leva ao último teste de correlação.

Tabela 14 - Correlações Calculadas

Testes	Pearson	Sig (2 lados)	N
Pés Cultivados X Idade	0,16	0,738	440
Pés Cultivados X Tempo de Relacionamento	0,05	0,921	444

Pés Cultivados X Membros da Família	0,198	0,000	437
-------------------------------------	-------	-------	-----

Fonte: dados coletados

A última correlação testada foi a relação entre pés cultivados e membros da família. Esta análise é interessante tendo em vista a característica de mão-de-obra familiar ser predominante no cultivo de fumo. Segundo a crença do setor, famílias maiores tenderiam a plantar áreas maiores. De acordo com este teste, a correção foi significativa ($p < 0,00$), mas com uma correlação fraca (0,198). Portanto, até existe certa tendência às famílias com mais membros a plantar uma área maior, mas é fraca. Cumpra-se, portanto, investigar outros fatores que levam ao aumento da área produzida.

5.4 ESTATÍSTICAS MULTIVARIADAS - REGRESSÃO MÚLTIPLA

Conforme discutido em artigo de Rossi e Slongo (1997), os resultados da regressão múltipla fornecem, por meio do coeficiente beta, o peso relativo de cada atributo (variáveis independentes) no índice de satisfação geral. A regressão, portanto, é explicativa. É importante notar que esta ferramenta matemática fornece uma relação linear, o que não acontece na realidade. Os autores citados recomendam o uso desta técnica estatística para determinar o grau de influência dos diferentes atributos nos índices de satisfação. Por grau de influência também é possível entender o peso relativo do atributo. Gerencialmente, isso significa que, melhorando os atributos com os maiores betas, a satisfação geral melhorará como consequência. A escala utilizada variou de *Totalmente Insatisfeito* para *Totalmente Satisfeito*.

Entre as diferentes formas disponíveis para a realização da regressão múltipla, optou-se pelo método *stepwise*. Este método acrescenta as variáveis uma a uma, permitindo medir a contribuição de cada variável, sendo que cada variável acrescentada melhora a explicação total. Esta, porém, limita-se, pois o contínuo acréscimo de novas variáveis leva à lei dos rendimentos decrescentes, tornando cada inserção menos importante que a anterior. As variáveis não significantes são eliminadas. No caso deste trabalho, foram consideradas significantes quatro variáveis, conforme pode ser visto na Tabela 15 - Resultados da Regressão Múltipla para as questões de Satisfação. O beta e a significância são recalculados após cada adição. Outra vantagem desta metodologia é o fato de controlar a evolução da explicação total (R^2), não acrescentando variáveis pouco significativas (HAIR et al., 1998). Este método também elimina os efeitos da multicolinearidade, ou seja, o acúmulo da mesma

variância explicada na variável dependente devido às correlações existentes entre as variáveis independentes. A análise de regressão multivariada deve ser analisada tendo em consideração os seguintes pressupostos:

Existe uma única variável (por exemplo, Y) que se deseja prever, formando uma equação a partir de outras variáveis (por exemplo, X1, X2, etc), resultando em algo como $Y = a * X1 + b * X2 + c * X3 + \dots + \text{constante}$;

Cada variável preditora será acompanhada por uma constante, normalmente determinada pelo método da soma dos mínimos quadrados. Este método soma o quadrado da diferença entre cada valor previsto com o valor real, ao longo de todos os valores disponíveis para a equação preditora em construção. As constantes escolhidas (os valores a, b, c, etc. no exemplo citado) serão aquelas do momento em que a soma atinja seu valor mínimo;

Cada conjunto de variáveis independentes (ou equação preditora, as variáveis X1, X2, X3, etc.), apresenta um erro aleatório, considerando-se a distribuição normal das variáveis independentes;

Os erros aleatórios de qualquer par de variáveis são independentes;

Os resultados da regressão múltipla, em geral, não são adequados para valores muito distantes dos utilizados na geração da equação preditora. Eles devem ser utilizados para prever valores próximos, a partir dos quais eventualmente deve-se fazer outra equação. Por exemplo, utilizam-se os dados de 2000 a 2003 para fazer uma previsão sobre 2004. Recomenda-se, ao fazer a previsão de 2005, refazer a equação preditora incluindo os dados reais observados em 2004.

5.4.1 Regressão Múltipla – Satisfação Geral

Em respeito a uma linha bastante conhecida na pesquisa de satisfação, decidiu-se realizar o teste da regressão múltipla entre o índice de satisfação geral e as satisfações para cada um dos atributos analisados. A explicação total encontrada (R^2) foi de 53%.

Tabela 15 - Resultados da Regressão Múltipla para as questões de Satisfação

Atributos	Beta Padronizado	Significância	Beta (formação da equação)
P39 - Estamos satisfeitos no relacionamento com a Kannenberg.	0,287	0,00	0,261
P43 - Tenho orgulho de ser produtor da Kannenberg	0,315	0,00	0,277

P49 – O senhor está satisfeito com a classificação feita pela empresa?	0,232	0,00	0,163
P54 – O senhor está satisfeito com a frequência de visitas do orientador?	0,102	0,04	0,088
Constante	1	0,00	

Fonte: dados coletados
n = 444

5.5 ESTATÍSTICAS MULTIVARIADAS - ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é o nome genérico dado para uma classe de métodos estatísticos, cujo propósito primário é definir a estrutura não aparente na matriz de dados. De uma forma mais abrangente, esta técnica procura resolver o problema das inter-relações e correlações entre um grande número de variáveis apresentadas através de fatores. Desta forma, é possível agregar um maior número de variáveis, representando um conceito mais geral. É uma técnica que exige uma série de tomadas de decisão ao longo de sua execução por parte do pesquisador, motivo pelo qual muitos autores a consideram uma arte (AAKER, 1971). As decisões tomadas neste trabalho estão aqui discutidas, mostrando passo a passo como a análise foi feita.

Esta técnica destina-se tanto para objetivos exploratórios quanto confirmatórios. Muitos pesquisadores a consideram somente exploratória, útil na procura das relações entre um conjunto de variáveis ou como um método para redução de dados. Normalmente, o pesquisador tem idéias pré-concebidas sobre a estrutura dos dados, baseado em suporte teórico ou pesquisa anterior. No caso desta pesquisa, a análise fatorial serviu para compreender as dimensões construídas na fase qualitativa, uma vez que os resultados não foram exatamente os existentes na literatura. Sob este aspecto confirmatório, os resultados apresentados foram diferentes no que se refere à construção das dimensões. O uso da análise fatorial para sumarização dos dados não exclui a necessidade para uma base conceitual para quaisquer variáveis analisadas. Para Hair et al. (1998, p. 99), são enfáticos: “*os pontos mais críticos referentes à análise fatorial são mais conceituais do que estatísticos*”.

O pesquisador deve procurar escolher o mais parcimonioso conjunto de variáveis para incluir na análise porque a qualidade dos fatores derivados reflete a base conceitual das variáveis incluídas na análise. Isto é particularmente válido no caso de novas pesquisas, como o caso desta, exploratória.

Uma vez realizada a análise fatorial, também deve existir um número suficiente de correlações entre as variáveis para justificá-la. Elas foram encontradas, considerando-se válidos todos os dados maiores que $\pm 0,3$, o que corresponde a um nível de significância de 5% para uma amostra de 350 casos. Como foram feitos 444 casos, pode-se afirmar que a margem de erro ficou abaixo de 5%. De modo similar, fez-se o teste de Esfericidade de Bartlett, analisando a significância geral das correlações na matriz de correlação.

Em continuidade, procedeu-se a análise dos fatores. Um método quantitativo exato para decidir o número de fatores a serem extraídos ainda não foi desenvolvido. No presente caso, foi utilizado o critério da raiz latente (*eigenvalues*, ou autovalores, palavra utilizada neste trabalho por ser de uso mais comum) para selecionar os fatores considerados válidos. Este método considera todos os fatores construídos até o momento em que a variância explique no mínimo uma variável. Se a variância residual não for suficiente para explicar mais uma variável, não é calculado um fator a mais, neste trabalho, este critério selecionou 10 fatores. A partir destes autovalores que é possível conhecer a variância explicada pelos fatores. Nas Ciências Sociais, uma variância explicada de 60% é considerada geralmente uma solução satisfatória.

Outros métodos para determinação do número de fatores são:

Resultado a priori: pré-determinar o número de fatores. Não foi adotado neste trabalho pela falta de uma pesquisa prévia indicando quantos fatores deveriam ser criados.

Percentual da Variância: utiliza-se um número de fatores suficiente para atingir um determinado valor de explicação total. Como não há pesquisa prévia neste caso também não é possível utilizar este método.

Scree Test Criterion: escolhe-se o número de fatores pela inclinação da curva de variância total explicada se os valores fossem colocados em um gráfico simples. No caso deste trabalho, obtém-se um resultado equivalente ao do critério da raiz latente, pois os valores tornam-se muito próximos a partir do décimo fator. A ordem dos valores da variância explicada passou a ser: 2,9%, 2,9%, 2,8%, 2,7%, 2,6% e 2,5%. Note-se que os valores quase formam uma reta, não havendo mais uma inclinação representativa. Portanto, decidiu-se encerrar em 2,9%.

As cargas fatoriais (valores que estão presentes nas colunas de dados das saídas do SPSS, *software* utilizado para cálculo das estatísticas) são a correlação de cada variável com o fator, indicando o seu grau de correspondência, sendo que quanto maior o valor da carga fatorial de determinado atributo maior a correspondência com o fator. Os atributos com cargas negativas e positivas possuem uma relação inversa com os fatores. A situação ideal é quando

a carga fatorial é válida (alta) para apenas um fator, mas é um ideal que raramente é obtido. A rotação utilizada neste trabalho (varimax) ajuda na análise dos dados porque maximiza a diferença entre os valores nas colunas, facilitando a interpretação. Todas as análises fatoriais realizadas neste trabalho incluíram a rotação varimax, onde se for válido para mais de um, significa que o atributo influencia dois fatores, devendo ser levado em consideração em ambos. A interpretação torna-se, nestes casos, mais difícil para o pesquisador. Também há casos em que o fator não pode ser determinado ou nomeado com a exatidão necessária. Neste trabalho, este problema ocorreu com o último dos fatores, o décimo, cujo caso está discutido nos Resultados.

5.5.1 Análise Fatorial – Atributos de Relacionamento

Para Hair (1998), a habilidade de um constructo é sua habilidade em medir adequadamente um conceito que se pretende estudar. Os atributos de relacionamento são constituídos pelas perguntas de número 1 até 36 no questionário. Da pergunta 37 em diante, o assunto tratado é a satisfação, tratada no próximo subcapítulo. A análise fatorial com rotação varimax criou 10 fatores, o critério utilizado para determinação dos fatores foi aceitar apenas aqueles que têm autovalores maiores do que 1. Os fatores criados apresentaram uma explicação de 55,83% da variância, um resultado bom, mas não excelente. Para se chegar neste resultado seria necessário, em termos de ciências sociais, área do conhecimento onde esta pesquisa enquadra-se, acrescentar mais uns 10% de explicação. Isto significa que existe um espaço para melhoria na identificação dos atributos, mesmo assim, os resultados em relação ao KMO (0,878) e Esfericidade de Bartlett (significância = zero) foram bastante bons, permitindo a continuação desta análise. As variâncias explicadas e os resultados do teste de Alfa de Cronbach por cada um dos fatores encontram-se na Tabela 16:

Tabela 16 - Resultado da Análise Fatorial

Fator	Variância Explicada	Alfa de Cronbach	Constructos Associados
--------------	----------------------------	-------------------------	-------------------------------

Tabela 16 - Análise Fatorial, Atributos de Relacionamento, organizados por Fatores (continuação)

19. A empresa deve cumprir as promessas para ganhar a confiança do produtor.	0,59 3	
23. A gente confere os produtos entregues pela empresa.	- 0,56 8	
24. Confio plenamente que os documentos e notas fiscais vindos da empresa estão certos.	0,56 0	
8. Sempre consulto o orientador para o planejamento da lavoura.	0,67 7	
9. Sempre consulto o orientador para venda do fumo.	0,61 4	
11. A minha comunicação com o orientador é boa.	0,50 1	
13. O orientador agrícola é o principal meio de comunicação da empresa.	0,55 6	
14. A boa conversa serve para resolver os problemas entre a empresa e o produtor.	0,64 4	
29. O orientador ajuda quando a família precisa de algumas dicas para tomada de decisão sobre o negócio.	0,56 9	
30. O orientador ajuda quando a família precisa de algum conselho sobre coisas fora da lavoura e do negócio.	0,50 1	
3. Seria difícil nossa propriedade gerar vendas boas sem a Kannenberg	0,43 3	
4. Seria difícil trocar de empresa fumageira se acontecessem problemas.	0,68 9	
25. A nossa família confia na classificação do fumo feita pela empresa.	0,43 0	
32. Já pensei em procurar outra empresa para vender o fumo.	0,68 6	
33. A família já pensou ou tem pensado em parar de plantar fumo	0,55 7	
35. A família já pensou ou tem pensado em trocar de empresa.	0,68 5	
6. A empresa muda a política de compra sem avisar.	- 0,74 6	
7. A empresa muda a política de cobrança dos insumos sem avisar.	- 0,65 2	
20. Sentimos que a empresa se preocupa com a nossa família.	0,40 9	
15. Tenho todas as informações que preciso.		0, 561
21. O orientador faz fofoca sobre o que acontece na nossa propriedade e na nossa família.		- 0,68 6
22. O orientador da empresa fala a verdade.		0,49 5

Tabela 16 - Análise Fatorial, Atributos de Relacionamento, organizados por Fatores (continuação)

1. <i>Você se sente dependente da Kannenberg.</i>	0,36	7
5. <i>Imponho minhas condições para fazer o registro com a Kannenberg.</i>	0,72	1
18. <i>A confiança depende dos anos de contrato com a empresa.</i>	0,60	8
16. <i>A comunicação serve para produtor saber como a empresa é de verdade</i>	0,56	1
12. <i>A má comunicação pode acabar o relacionamento com a empresa.</i>	0,70	5
2. <i>A empresa é muito importante para a nossa propriedade/família.</i>	0,38	0
10. <i>A empresa impõe os insumos usados e o modo de produzir.</i>	0,67	-
		9

Fonte: Dados Coletados

A seguir, cada um destes fatores será discutido individualmente e os resultados colocados nas conclusões.

5.5.2 Análise Fatorial – Atributos de Satisfação

Este grupo foi composto pelas perguntas 37 a 56 no questionário, tendo sido precedidas pelas perguntas referentes ao relacionamento. Esta análise foi realizada com o *software* SPSS, assim como a maioria das análises deste trabalho. Os resultados apresentados são os obtidos após a realização da rotação varimax. O teste de KMO, de adequação amostral, ficou em 0,903 – um resultado muito bom. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, o que também mostra a qualidade da amostra. Com estes testes de adequação amostral prontos, procedeu-se com a análise fatorial.

A análise gerou quatro fatores. Estes quatro fatores apresentam 56,98% da variância explicada para os dados apresentados. A variância e os resultados do teste de confiabilidade Alfa de Cronbach de cada fator foram:

Fator 1: 18,02%, com 0,8878 de Alfa de Cronbach;

Fator 2: 17,37%, com 0,8286 de Alfa de Cronbach;

Fator 3: 12,16%, com 0,6859 de Alfa de Cronbach;

Fator 4: 9,43%, com 0,6179 de Alfa de Cronbach;

A tabela seguinte encontra-se rearranjada de acordo com os quatro fatores gerados.

Tabela 18 - Análise Fatorial, atributos de satisfação

Componente	1	2	3	4
P38 - A assistência técnica é suficiente.	0,783			
P44 - O senhor está satisfeito com o orientador.	0,819			
P46 - O senhor está satisfeito com a assistência técnica.	0,822			
P54 - O senhor está satisfeito com a frequência de visitas do orientador.	0,850			
P55 - O senhor está satisfeito com o jeito com que o orientador lhe trata.	0,630			
P37 - Os serviços da empresa são de boa qualidade.		0,593		
P39 - Estamos satisfeitos no relacionamento com a Kannenberg.		0,747		
P40 - Estamos satisfeitos com a venda e entrega dos produtos pela empresa.		0,604		
P42 - A empresa é tão boa quanto as outras fumageiras.		0,663		
P43 - Tenho orgulho de ser produtor da Kannenberg.		0,651		
P49 - O senhor está satisfeito com a classificação feita pela empresa.		0,711		
P45 - O senhor está satisfeito com os insumos usados e o modo de produzir.			0,608	
P50 - O senhor está satisfeito com a qualidade dos insumos.			0,705	
P51 - O senhor está satisfeito com a entrega dos insumos.			0,732	
P56 - O senhor está satisfeito com o serviço do transportador.			0,466	
P47 - O senhor está satisfeito em relação ao material de apoio (jornal, folhetos técnicos...).				0,467
P48 - O senhor está satisfeito com os programas ambientais e sociais da empresa (futuro é agora, reflorestamento, recolhimento de embalagens).				0,718
P41 - O senhor está satisfeito com as informações da conta corrente.				0,439
P52 - O senhor está satisfeito com o preço dos insumos.				0,583
P53 - O senhor está satisfeito com as políticas de financiamento (novas estufas, galpões, reformas).				0,537

Fonte: Dados Coletados

A análise dos fatores mostra a que cada um deles se refere. Os resultados desta análise encontram-se nas conclusões.

5.6 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

A análise de variância é uma extensão dos testes univariados de comparação de grupos, como o teste t (MANUAL Do SPSS, 1997; HAIR et al., 1998). Este teste compara as diferenças entre três grupos, sendo que a Análise de Variância compara três ou mais grupos. A Análise de Variância testa se diversas médias são iguais em função de uma única variável independente, desse modo, para testar as diferenças entre os três estados (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) no qual a pesquisa foi realizada utilizou-se este teste.

As variáveis devem ser quantitativas; os fatores podem ser categóricos, como os estados. Uma das pressuposições do teste é ter a amostra originada de uma população com distribuição normal. Para testar estes procedimentos recomenda-se a utilização de testes de homogeneidade de variância. Para esta finalidade fez-se o Teste de Levene. Optou-se por este teste pelo fato de ser menos dependente da pressuposição de normalidade. Para cada caso, ele computa a diferença absoluta entre o valor do caso e a média de seu grupo, realizando um teste de variância sobre esta diferença.

A Análise de Variância informa se existem, ou não, diferenças entre os grupos analisados. Para conhecer onde estão as diferenças, existem dois tipos de testes: contraste *a priori* ou testes *post hoc*. Os primeiros são realizados antes do experimento; os outros depois. Existem inúmeros testes, como Bonferroni, LSD e Scheffè. Estes testes funcionam fazendo múltiplas comparações par a par entre os grupos analisados. Neste trabalho, optou-se pelo teste de Tukey, um teste *post hoc*.

O Teste de Diferença de Significância da Honestidade de Tukey (*Tukey's honestly significant difference test*) usa a estatística de *Student* para fazer todas as comparações pareadas entre os grupos e compara o erro de cada par com o erro geral. Quando testando um grande número de pares, o teste de Tukey é mais forte que Bonferroni; para um menor número, Bonferroni é mais poderoso. Como a amostra é considerada grande, foi utilizado Tukey.

A realização do teste seguiu os seguintes passos:

Em primeiro lugar, foi calculada a estatística de Levene, um teste para Heterocedasticidade. Este teste, se significativo, confirma que a variável é heterocedástica, não cumprindo com o pressuposto da homocedasticidade necessário para a análise de variância. Se o seu resultado for não significativo, a variável é homocedástica, podendo ser utilizada para este tipo de teste.

Realizado o teste de Levene, realiza-se o teste propriamente dito da Análise de Variância para testar se há diferenças entre os grupos. Neste trabalho, como são três grupos (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), o teste foi feito com dois graus de liberdade (seguindo a fórmula $n-1$, onde n é o número de grupos).

Se o teste for não significativo, indica que não há diferença entre os grupos. Se for significativa, existe diferença entre os grupos. A partir deste ponto, é necessário determinar onde estão estas diferenças.

Sendo três grupos, podem ocorrer diversas possibilidades, como todos serem diferentes, um deles ser separado dos outros dois ou, até mesmo, dois serem diferentes e o terceiro último igual aos anteriores (neste caso, o terceiro seria um intermediário).

De acordo com a Tabela 21 - Resultado do Teste de Homogeneidade de Variâncias, apresentada no Apêndice B, é possível escolher quais são as variáveis com as quais pode ser feito o teste de Análise de Variância. Esta análise pode ser feita apenas nas variáveis cujo teste da estatística de Levene foi não significativo. De acordo com os resultados apresentados, das 57 variáveis, 30 permitem a realização do teste.

A Tabela 19 apresenta o teste de análise de variâncias com todas as variáveis para as quais ele foi permitido. Novamente, obtém-se uma diminuição do número de variáveis, de 30 para 11. Isso ocorreu porque apenas este número de variáveis é significativo ao nível de 5%. As variáveis significantes encontram-se marcadas em itálico na tabela. Destas foi feito o teste de Tukey, cujos resultados encontram-se na Tabela 20. Esta tabela apresenta os grupos criados pelo teste juntamente com a significância do mesmo. Como o teste apresentou uma estatística de significância para cada grupo, o mesmo foi colocado na continuidade deste. Para facilitar a interpretação foi colocado na Tabela 20 o nome completo das variáveis.

Tabela 19 - Teste de Análise de Variância

Variável	Significância	Variável	Significância
P2	0,835	P31I	0,245
P3	0,006	P32I	0,290
P5I	0,000	P34I	0,221
P6	0,051	P36I	0,224
P8I	0,438	P37	0,924
P9I	0,012	P38	0,019
P12	0,001	P39	0,000
P15	0,000	P40	0,189
P16	0,009	P45	0,228
P20	0,384	P47	0,428
P21I	0,647	P49	0,000
P22	0,664	P50	0,048
P24	0,210	P51	0,005
P27	0,067	P53	0,041

P29	0,329	P56	0,449
-----	-------	-----	-------

Nível de Significância de 5%

Tabela 20 - Teste de Tukey

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
P3 Seria difícil nossa propriedade gerar vendas boas sem a Kannenberg	PR e SC	RS e SC	
P5I Imponho minhas condições para fazer o registro com a Kannenberg.	SC	PR e RS	
P12 A má comunicação pode acabar o relacionamento com a empresa.	RS e SC	PR	
P15 Tenho todas as informações que preciso.	PR	RS e SC	
P16 A comunicação serve para produtor saber como a empresa é de verdade	RS e SC	RS e PR	
P38 A assistência técnica é suficiente.	PR e SC	RS e SC	
P39 Estamos satisfeitos no relacionamento com a Kannenberg.	PR e SC	RS	
P49 O senhor está satisfeito com a classificação feita pela empresa	PR e SC	RS	
P50 O senhor está satisfeito com a qualidade dos insumos	RS e SC	PR e SC	
P51 O senhor está satisfeito com a entrega dos insumos.	RS e SC	PR	

Nível de Significância de 5%

A discussão dos Resultados da Análise de Variância segue nas conclusões.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O marketing de relacionamento é um tema com importância crescente na academia, gerando inúmeras pesquisas, inclusive locais (VIANA, 1999; GROFF, 2001; DALLAGO, 2003, entre outros). Este estudo teve por objetivo investigar o relacionamento entre os produtores integrados e a empresa integradora na cadeia produtiva do fumo. De acordo com o levantamento bibliográfico realizado para esta pesquisa, trata-se do único trabalho analisando o relacionamento entre fornecedores e clientes em um sistema integrado, ambiente no qual existe uma relação contratual mais rígida.

A partir da pesquisa de campo realizada, foram identificados vários fatores que podem servir como indicadores deste relacionamento e que devem ser considerados para o estabelecimento e desenvolvimento de parcerias de longo prazo na cadeia produtiva estudada. Estes fatores corresponderam de forma bastante adequada à percepção empírica dos executivos do setor, assinalando uma grande coerência entre a teoria aqui desenvolvida e a realidade observada no dia-a-dia.

O conceito de relacionamento com orientação de longo prazo, baseado no espírito *ganha-ganha*, pode ser aplicado, em consonância às peculiaridades de cada mercado, a um amplo espectro de situações de troca (MORGAN e HUNT, 1994).

De posse dos fatores identificados a partir dos atributos de relacionamento e satisfação, a empresa poderá tanto monitorar seus níveis ao longo do tempo quanto utilizá-los como subsídio para a formulação de ações estratégicas à criação de vantagem competitiva por meio de relacionamentos duradouros baseados em benefícios mútuos.

Em cumprimento ao objetivo proposto, a pesquisa dividiu-se em duas fases: uma exploratória e outra descritiva. Na fase exploratória, foram pesquisados dados secundários em anuários do setor e outras monografias e dissertações sobre o tema. Com tais dados, foi elaborado um roteiro utilizado para realizar as entrevistas em profundidade, que tinham por objetivo buscar elementos para a elaboração do questionário a ser aplicado junto aos produtores integrados. Com os dados obtidos nos dados secundários e nas entrevistas, criou-se um questionário, após um pré-teste pela aplicação de trinta com agricultores, aplicado a 444

dos 7071 agricultores integrados à Kannenberg. Os questionários foram tabulados e foram realizadas as análises estatísticas a seguir: correlação, regressão múltipla, análise fatorial e análise de variância.

Os resultados mostram que 43,9% da amostra cultivam entre 25 e 35 mil pés. Da mesma forma, pouco mais da metade (52,0%) da amostra possui até quatro anos de relacionamento com a integradora, o que constitui uma base produtiva nova, explicada pelo acelerado crescimento da empresa nos últimos cinco anos. O número de pessoas por família mostrou uma grande concentração (65,5%) em famílias com 2 e 3 pessoas. Com relação à faixa etária, 58,3% da amostra possuem entre 30 a 49 anos.

Os testes de correlação mostraram que não há uma relação direta entre o número de pés cultivados e idade dos respondentes, tempo de relacionamento e membros da família, contrapondo observação do setor fumageiro de que o número de membros da família teria correlação com o tamanho da lavoura.

A regressão múltipla mostrou os quatro principais atributos relacionados com a satisfação geral: *satisfação no relacionamento* com a Kannenberg, *orgulho de ser produtor* da Kannenberg, *satisfação com a classificação feita pela empresa* e *satisfação com a frequência de visitas do orientador*. A relação observada da variável dependente *satisfação geral* com as variáveis *satisfação no relacionamento* e *tenho orgulho de ser produtor da Kannenberg* mostra coerência no padrão de respostas obtido e reforça a observação da relação existente entre as mesmas. A classificação do fumo na hora da venda da produção influi fortemente na *satisfação geral*, como sinalizou a regressão, pois, nos últimos anos, com o aumento da demanda e das opções de venda do fumo para uma série de novas empresas, este fator passou a ser fundamental na percepção de satisfação do produtor com relação à empresa, além de ter passado a ser determinante em alguns casos para a continuidade da parceria. A relação da variável dependente com a *satisfação com a frequência de visitas do orientador* reforça a observação de que o orientador agrícola é fator chave de sucesso na consecução das estratégias da empresa e da consecução dos objetivos comerciais desta, pois o orientador é o agente de interação com o produtor. A maior parte dos agricultores não conhece a empresa fisicamente, só a conhecem por meio do orientador e suas atitudes. Portanto, o número de interações entre estas partes mostra-se um atributo determinante da satisfação geral.

Com a análise fatorial, foram identificados nove fatores pertinentes à cadeia do fumo na perspectiva do marketing de relacionamento. Os fatores identificados apresentaram uma explicação total de 55,83% da variância dos dados, um resultado razoável para ciências sociais (HAIR et al., 1998). Os fatores identificados a partir da análise fatorial dos atributos

de relacionamento podem ser considerados como requisitos para o desenvolvimento e ampliação da parceria produtor/empresa e como ferramentas para o gerenciamento deste relacionamento.

De acordo com a literatura, pode-se concluir que os fatores identificados correspondem aos constructos:

Comprometimento

Este primeiro fator mostra que a percepção de que a empresa ajuda na melhoria da propriedade e na qualidade de vida do produtor leva à confiança no longo prazo da relação e esforço para não terminar o relacionamento, resultando o comprometimento, pois os respondentes demonstram interesse na intenção de manter a parceria por um longo prazo. Conforme Morgan e Hunt (1994), a relação perdurará enquanto for considerada importante pelas partes, o que lhe garante estabilidade e longevidade.

Confiança

Este segundo fator foi identificado a partir dos atributos: a comunicação é importante para ganhar confiança; a empresa deve cumprir suas promessas; que confiam nos documentos e notas fiscais da empresa; e conferência dos produtos entregue pela empresa. A comunicação adequada e o cumprimento das promessas remetem à confiança na empresa integradora. O principal meio de comunicação da empresa com o produtor é o orientador agrícola, assim como as promessas e compromissos são assumidos por este agente perante o produtor. Desta forma, a percepção de confiança pode estar relacionada à conduta e atitudes do orientador. O maior grau de confiança implica em maior ou menor interesse do integrado em conferir os insumos, produtos e documentos recebidos da integradora.

Relacionamentos Pessoais

O terceiro fator identificado pelos atributos: sempre consulto o orientador para o planejamento da lavoura; Sempre consulto o orientador para venda do fumo; A minha comunicação com o orientador é boa; O orientador agrícola é o principal meio de comunicação da empresa; A boa conversa serve para resolver os problemas entre a empresa e o produtor; O orientador ajuda quando a família precisa de algumas dicas para tomada de decisão sobre o negócio; O orientador ajuda quando a família precisa de algum conselho sobre coisas fora da lavoura e do negócio, reforça a observação do orientador agrícola como elemento chave para o sucesso do relacionamento. Muitas vezes, o orientador e o produtor possuem uma relação de amizade e confiança geradas pelo relacionamento de vários anos, o orientador exerce papéis que excedem à relação técnica e comercial, sendo consultado sobre os negócios da família e convocado a dar sugestões sobre questões da família e da vizinhança.

Os próprios orientadores dizem que muitas vezes são pai, padre e psicólogo da família produtora.

Dependência

O quarto fator mostra a relação de dependência do integrado para com a empresa. Inclui atributos: seria difícil nossa propriedade gerar vendas boas sem a Kannenberg; seria difícil trocar de fumageira; e confiança na classificação do fumo feita pela empresa. A garantia de acesso ao crédito para investimento, o financiamento dos insumos, a garantia da comercialização da safra, a assistência técnica e o acesso a novas tecnologias são fatores determinantes para o negócio da propriedade que cultiva o fumo. Estas características do sistema integrado levam o produtor a depender da empresa integradora para a geração de renda. A classificação do fumo é feita pela empresa, que possui poder de flexibilizar a classificação de acordo com o mercado, alterando o preço pago pelo produto no curto prazo. Portanto, pela forma como a empresa controla a relação com os agricultores, clara neste conjunto de atributos, classificou-se aqui este constructo como **dependência**.

Propensão a Deixar o Relacionamento

Este fator foi identificado a partir dos atributos: já pensei em procurar outra empresa para vender o fumo; a família já pensou em parar de plantar fumo e a família já pensou ou tem pensado em trocar de empresa (integradora). Este constructo surge como contraponto à dependência e agrupa os atributos relacionados ao término da relação. O aumento da competitividade e da concorrência pelo fumo, ocasionadas pela grande demanda pelo fumo brasileiro, fez com que o produtor de fumo passasse a ser assediado e disputado pelas várias empresas que atuam no mercado. A possibilidade de obter novos recursos e vantagens para o pagamento destes (várias safras, sem juro) levam o produtor a trocar de empresa. A insatisfação com a classificação do fumo que resulta na remuneração da produção e o alto endividamento do produtor com a empresa também são motivos que levam à quebra de contrato.

Comportamento Unilateral

Este fator mostra, com cargas negativas, os atributos: a empresa muda a política de compra sem avisar; e a empresa muda a política de cobrança dos insumos sem avisar e com carga positiva, sentimos que a empresa se preocupa com a nossa família. A política de compra, assim como a política de investimento e de cobrança dos insumos das empresas integradoras são determinadas de acordo com a estratégia comercial de cada uma e conforme a conjuntura do mercado. Este fator mostra que o produtor tende a associar alterações da política comercial da empresa ao interesse e preocupação desta com a família do produtor.

Valores Comuns

Este fator foi gerado a partir dos atributos: tenho todas as informações que preciso; o orientador faz fofoca sobre o que acontece na propriedade; e o orientador sempre fala a verdade. Os valores comuns são a extensão em que os parceiros têm crenças comuns quanto à importância e propriedade de certos comportamentos, objetivos e políticas (FONTENOT e WILSON, 1997 apud GROFF, 2001). Diante disso, é reforçada a observação de que a postura e o comportamento do orientador agrícola são fatores decisivos para o aprimoramento da qualidade do relacionamento.

Interdependência

O **fator oito** trata, explicitamente, da relação de **interdependência** entre o agricultor e a integradora. O atributo *imponho minhas condições* aparece com carga negativa, mostrando com carga positiva se *sentir dependente da Kannenberg* e que *a confiança depende dos anos*. Pode-se verificar a coerência da contraposição das cargas, pois, no primeiro atributo, o produtor mostra poder e torna a empresa dependente dele, no segundo atributo, ele sente-se dependente da empresa, exatamente o inverso. Nos anos de maior competitividade e concorrência pelos produtores, estes passam a ser disputados pelas empresas e conseqüentemente têm seu poder de barganha aumentado. Isso leva à imposição de condições financeiras (investimentos, prazo, juros) por parte dos produtores para fazer o contrato com as empresas. A presença do atributo *a confiança depende dos anos* neste grupo pode ser explicada pelo fato de que, com o amadurecimento da relação, a confiança e a interdependência fortaleçam-se.

Comunicação

O nono fator é composto por dois únicos atributos referentes à comunicação, que são: a comunicação serve para o produtor saber como a empresa é de verdade; e a má comunicação pode acabar o relacionamento com a empresa. A comunicação é um pré-requisito básico para que ocorra o Marketing de Relacionamento. Comunicação é a maneira como se dá a troca de informações entre os parceiros e seu grau de abertura (FONTENOT e WILSON, 1997). Novamente, cita-se aqui a figura do orientador agrícola como principal agente da comunicação entre a empresa e o produtor. Como é ele que interage com os produtores, a eficiência de sua comunicação tem forte influência no modo como o produtor observa a empresa e na continuidade do relacionamento.

A análise fatorial dos **atributos de satisfação** apresentou uma explicação total de 56,98%, com a criação de quatro fatores: o primeiro fator reúne os atributos referentes ao

orientador agrícola, a qualidade da orientação e o relacionamento com o mesmo. O segundo refere-se à satisfação com serviços da empresa e satisfação geral com a mesma. O terceiro fator reúne os atributos referentes aos insumos fornecidos pela empresa para a produção do fumo. E, finalmente, o quarto fator inclui os atributos financeiros e programas socioambientais.

O **Fator 1** reúne os atributos referentes ao **orientador agrícola**, à qualidade da orientação e ao relacionamento com o mesmo. A importância da relação do orientador – *satisfação com o orientador* e *o jeito que o orientador lhe trata* – com a qualidade da orientação – *assistência técnica suficiente* – já eram conhecidas anteriormente e agora são confirmadas pela análise fatorial. Novamente, a figura do orientador agrícola é identificada como fator determinante da satisfação dos produtores. Este estudo mostrou em várias análises a importância deste elemento na percepção de importância e satisfação dos produtores. Este resultado remete à reflexão da estratégia de recursos humanos das empresas integradoras, que podem obter, por meio de ações mais arrojadas na capacitação, motivação e remuneração dos orientadores, melhores resultados para a empresa.

O **Fator 2** refere-se à **satisfação com serviços** da empresa e satisfação geral com a mesma. Reuniram-se os atributos que tratam da satisfação com a *venda e entrega de insumos*, *satisfação com a classificação feita pela empresa*, juntamente com satisfação com *relacionamento* e *o orgulho de ser produtor da empresa*.

O **Fator 3** reúne os atributos referentes aos **insumos** fornecidos pela empresa, que são: O senhor está satisfeito com os insumos usados e o modo de produzir; O senhor está satisfeito com a qualidade dos insumos; O senhor está satisfeito com a entrega dos insumos; O senhor está satisfeito com o serviço do transportador. Este fator mostra grande coerência no agrupamento dos atributos, pois relaciona as variáveis técnicas e logísticas da operação de insumos, pacote tecnológico – produtos usados – qualidade dos insumos – entrega dos insumos – transportador.

O **Fator 4**, finalmente, inclui os **atributos financeiros**, como *as políticas de financiamento* (utilizadas para financiar infra-estrutura, como máquinas, galpões, etc.), *o preço dos insumos e informações da conta corrente*. Os outros componentes deste fator são atributos que se referem aos programas socioambientais e sua divulgação por meio *do informativo técnico (jornal) e folhetos técnicos*. A explicação para o agrupamento destes dois grupos parece estar relacionada ao fato destes programas socioambientais influenciarem, no longo prazo, à rentabilidade e sustentabilidade das propriedades.

Os fatores criados a partir da análise fatorial dos atributos de satisfação podem ser utilizados, ao longo do tempo, como indicadores da satisfação dos produtores com os serviços e produtos da empresa.

A **análise de variância** foi realizada com a finalidade de comparar o padrão de respostas das três áreas de atuação da empresa integradora, os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Inicialmente, foi realizado o teste de Levene, o qual mostrou as condições necessárias para realizar a análise de variância em 30 das 57 variáveis. Das dez apresentaram diferenças entre os grupos; para se determinarem as diferenças foi realizado o teste de Tukey. As variáveis que apresentaram diferença estão na continuidade com os devidos comentários.

Seria difícil nossa propriedade gerar vendas boas sem a Kannenberg

A diferença no padrão de respostas, mais ampla entre Rio Grande do Sul e Paraná, pode ser explicada pelo fato do último estado ser uma fronteira agrícola mais recente na fumicultura, existem menos empresas fumageiras atuando e o produtor é mais dependente da empresa integradora.

Imponho minhas condições para fazer o registro com a Kannenberg

A diferença no padrão de respostas entre Santa Catarina e os demais estados pode ser justificada por este estado ter um módulo produtivo (hectares por propriedade) maior que os demais estados, fato este que propicia maior “poder” ao produtor.

A má comunicação pode acabar o relacionamento com a empresa; Tenho todas as informações que preciso; O senhor está satisfeito com a entrega dos insumos. A comunicação serve para produtor saber como a empresa é de verdade;. A assistência técnica é suficiente; e, O senhor está satisfeito com a qualidade dos insumos

Estas seis respostas seguem o mesmo padrão. A diferença no padrão de respostas entre o Paraná e os demais estados nestas questões pode ser explicada pela maior dispersão das propriedades naquele estado. As propriedades de fumo são menos densas por município e as distâncias a serem percorridas são mais longas entre uma e outra propriedade. Pelo descrito, a comunicação e a informação são mais valorizadas e os problemas de logística na distribuição dos insumos são mais frequentes. É importante destacar aqui que, na percepção dos executivos da empresa, a estrutura fundiária do Paraná tem sido um desafio. A análise aqui apresentada comprova o que antes se constatava na prática.

A diferença no padrão de respostas, mais ampla entre Rio Grande do Sul e Paraná, nestas questões, segue a mesma explicação anterior.

Estamos satisfeitos no relacionamento com a Kannenberg

A diferença no padrão de respostas entre Rio Grande do Sul e os demais estados pode ser justificada pelo fato de neste estado existirem produtores com maior tempo de relacionamento com a empresa em comparação à base produtiva dos demais estados. A empresa atua há 50 anos no Rio Grande do Sul; desde 1980, em Santa Catarina; e há menos de 10 anos no estado do Paraná.

O senhor está satisfeito com a classificação feita pela empresa

A diferença no padrão de respostas entre Rio Grande do Sul e os demais estados explica-se pelo fato de que os produtores gaúchos são mais críticos e exigentes na hora da venda de seu produto. No estado do Rio Grande do Sul, existem mais opções de venda e também as informações sobre o nível de compra das empresas fluem mais rapidamente entre os produtores do RS.

Portanto, o resultado da análise de variância mostra que as diferenças entre os estados podem estar associadas ao tempo de atuação da empresa em cada um, conseqüentemente, uma base produtiva mais antiga, a maior dispersão e isolamento das propriedades, o que prejudica a comunicação e as operações de logística, ao módulo produtivo que, quanto maior é confere mais poder e barganha ao produtor, e às opções de comercialização em cada região, fazendo com que o número de empresas e agentes atuantes em cada área modifiquem a percepção de importância de algumas variáveis.

6.1 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Inicialmente, é importante colocar que toda a pesquisa sobre a realidade brasileira é proveitosa a fim de que se desenvolva aqui conhecimento e tecnologias próprios. Atualmente, muito do que se utiliza provém de outros países, notadamente, dos Estados Unidos, o que pode implicar em problemas de adaptação devido às diferentes características locais.

Sugere-se, assim, em primeiro lugar, uma pesquisa equivalente a esta para validação dos resultados apresentados. Como decorrência da sugestão anterior, também, existe a possibilidade de realizar o mesmo trabalho repetidas vezes, o que levaria ao acompanhamento da evolução dos constructos identificados. Com a evolução deste trabalho, espera-se que a variância total explicada pela análise fatorial, neste trabalho de 55,83%, prossiga aumentando.

Um trabalho longitudinal, como este proposto, seria particularmente interessante se comparado, paralelamente, às ações tomadas pela empresa em função dos resultados da pesquisa.

Uma segunda forma de colaborar com pesquisas desta natureza seria aplicando o mesmo método em produtores integrados de outras empresas, passo fundamental para saber se os resultados podem ser generalizados. Da mesma forma, este trabalho observou os constructos de apenas um dos elos da cadeia – outros elos poderiam ser investigados, como da integradora com as fabricantes de cigarros.

Outra sugestão, especificamente para o setor, surge da constatação a respeito da importância do contato na empresa com o produtor no campo. É uma relação importante que merece maiores estudos pela importância deste contato para a satisfação com o relacionamento.

Ainda outra sugestão, decorrente de um dado que apareceu neste trabalho, é procurar entender o que leva uma agricultora a aumentar a área cultivada. A análise de correlação mostrou que o tamanho da família não é um determinante neste sentido. Portanto, o impacto da diminuição do tamanho das famílias não deve ser tão grave.

6.2 LIMITAÇÕES DESTE TRABALHO

Este trabalho deve ser ponderado considerando a utilização de uma amostra não probabilística, *cross sectional*, realizado apenas em um setor da economia e analisando apenas a relação de uma empresa fumageira com seus produtores integrados. Outra limitação é que este estudo foi realizado somente na safra 2003/2004.

Adicionalmente, enfatiza-se que os dados foram coletados somente junto a uma parte da relação comercial, de forma que apenas as percepções dos produtores foram registradas. As avaliações da empresa integradora continuam desconhecidas.

Não fizeram parte deste estudo os produtores novos, ou seja, os que foram registrados pela empresa no ano de 2003. Como estes até o momento das entrevistas não haviam ainda realizado sua primeira venda de fumo para a empresa, os mesmos foram considerados incapazes de responder adequadamente o questionário. Para uma próxima pesquisa, porém, os mesmos estariam perfeitamente habilitados e poderiam responder.

Finalmente, enfatiza-se a unilateralidade das opiniões coletadas, visto que os dados foram coletados somente junto a uma parte da relação comercial, de forma que apenas as percepções dos produtores foram registradas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. Multivariate Analysis in Marketing – Theory and Application. Belmont (CA): Wadsworth Publishing Company, 1971.

ANUÁRIO BRASILEIRO DO FUMO. Grupo de Comunicação Gazeta, Anuário Brasileiro do Tabaco, 2002.

_____. Grupo de Comunicação Gazeta, Anuário Brasileiro do Tabaco, 2003.

AFUBRA. Relatório de atividades 2003/2004.

BERRY, L. Retailers With a Future, Marketing Management, n. 5, p. 39-46, 1995.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Marketing Services: Competing Through Quality. New York: The Free Press, 1991.

BITNER, Mary Jo. It's all about promises. Journal of the Academy of Marketing Science, n. 23, v. 4, p. 246-251, 1995.

CHURCHILL, G.A.Jr. Marketing Research – Methodological Foundations. 6 ed. Orlando, Fl : The Dryden Press, 1995.

CIGANA, Caio. Negócios com fumo estão paralisados no Sul. Jornal Gazeta Mercantil, p. B-12, 11/02/2004.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics bases for cooperative ventures. In: Cooperative Strategies in International Business. USA: Lexington Books, 1988.

COPULSKY, J.R.; WOLF, M.J. Relationship Marketing: Positioning for the Future. The Journal of Business Strategy, v. 11, n. 4, p.16-20, jul./aug. 1990.

DALLAGO, F.A. Avaliação da Relação Produtor-Empresa no Sistema Integrado de Produção Agrícola na Cultura do Fumo. UFRGS, 2003. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

DOHERTY, P.A. The time has come for customer relationship marketing. Chain Store Age, v. 71, n. 8, Section 2, p. 9A-11A, Aug. 25, 1995.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. Consumer Behavior. Hinsdale: The Dryden Press, 1995.

EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The Relationship Marketing Process: A conceptualization and application. Industrial Marketing Management, v. 23. p. 439-452, 1994.

GORDON, I. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Futura, 1998.

_____. Relationship Marketing. Toronto: John Wiley & Sons, 1998.

GROFF, Rubem. Adequação da Escala de Wilson & Vlosky para Mensuração de Marketing de Relacionamento no Mercado de Bens de Capital: um Estudo Exploratório. UFRGS, 2001. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

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

GUMMESSON, E. Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 26. p. 242-249, 1998.

GWINNER, K.P.; GREMLER, D.D.; BITNER, M.J. Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, n. 26, v. 2, p. 101-114, 1998.

HAIR, J. JR; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. Multivariate Data Analysis. 5. ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL DO SPSS 7.5 for Windows. – Guia do Usuário. SPSS Inc. Chicago (IL), 1997.

MICHAELLIS, Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, São Paulo: Melhoramentos, 1998.

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, n. 58, p. 20-38, 1994.

MOWEN, J.C. Consumer Behavior. 4. ed. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1995.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. Marketing: Relacionamento, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1999.

PEREIRA, R.C.F. 2º. Exame de Qualificação. Orientador: Walter Meucci Nique, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFRGS, 2002.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L.A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997. Anais... CD-ROM.

SOLOMON, Michael. Consumer Behavior. 2.ed. New York Allyn e Baron (MS): McGraw-Hill, 1994.

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

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. A Competitividade da Cadeia de Suprimento da Indústria de Petróleo no Brasil. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 2002. Anais... CD-ROM.

VIANA, D.A. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação Inicial na Indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul. UFRGS, 1999. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

VIEIRA, F.G.D. Ações Empresariais e Prioridades de Pesquisa em Marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros. Anais... in CD, 26º. ENANPAD, 2002.

WEBSTER JR., Frederick E. Market-Driven Management. The Portable MBA Series, New York: John Wiley & Sons, 1994.

WILKIE, Willian. Consumer Behavior. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

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

YIN, Robert K. Case Study Research: Design And Methods. California: Sage, 1994.

ZAWISLAK, Paulo Antonio; AMBROS, Júlia Ortiz. Cooperação Tecnológica na Cadeia de Suprimentos Gaúcha: A Relação Usuário-Produtor. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000. Anais... CD-ROM.

ZAWISLAK, Paulo Antonio; RUFFONI, Janaína. Sistema Local de Inovação e Produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001. Anais... CD-ROM.

ZAWISLAK, Paulo. Reflexões a respeito da decisão de fazer cooperação tecnológica. In.: ANAIS DO ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 20, 1996. Rio das Pedras (Rio de Janeiro), 1996.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. Services Marketing. New York: McGraw-Hill, 1996.

ZEITHAML, Valerie; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Journal of Marketing, n. 60, p. 31-46, 1996.

Apêndices

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Explicar que a empresa está interessada em conhecer melhor o relacionamento para poder melhorá-lo.

Fazer perguntas envolvendo cada um dos constructos colocados abaixo:

- Adaptação
- Benefícios do Relacionamento
- Comportamento Unilateral
- Comprometimento
- Comprometimento com o Relacionamento
- Comunicação
- Confiança
- Conflito Funcional
- Cooperação
- Coordenação
- Custo de Término do Relacionamento
- Dependência do Fornecedor
- Grau de Interação
- Investimentos específicos
- Investimento no Relacionamento
- Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos
- Oportunismo
- Performance
- Poder
- Poder do comprador e do vendedor
- Propensão a Deixar o Relacionamento
- Qualidade do relacionamento
- Relacionamentos pessoais
- Satisfação
- Satisfação com a Relação Cliente-Fornecedor
- Satisfação com o Processo de Compra
- Satisfação com o Processo de Pós-Compra
- Troca de Informações

Sugestões de perguntas:

- Você confia da Kannenberg?
- O técnico responsável diz a verdade?
- A Kannenberg dá margem para negociação ou se impõe?
- Se a Kannenberg promete o adubo pro dia tal, chega no dia tal?
- E com os pagamentos, cai na conta no dia certo?
- Você investiu para trabalhar com Kannenberg?

- Se a Kannenberg te deixar na mão, o que acontece?
- O que você acha da Souza Cruz (outras empresas)?
- Quais suas sugestões?
- Como você gostaria que fosse (...) ?
- Quem tem mais força na negociação, a Kannenberg ou você?
- Você se sente um cliente/fornecedor ou “apenas” um produtor rural?
- Qual sua simpatia pela Kannenberg?
- Você sabe como trabalham as outras integradoras? Tem inveja de algum serviço/produto que elas fornecem e a Kannenberg não?
- Já pensou em mudar? Por que sim/não?
- Se em um determinado ano surgisse alguma boa oportunidade (o preço seria melhor para outro comprador, por exemplo), o que você faria?
- O técnico é um cara “legal”? Confia nele?
- O técnico é o que: cortez, educado, pontual? Como descrevê-lo?
- O técnico honra com o que diz?
- A companhia te diz a verdade ou mente? Em termos de técnica, insumos, dinheiro...
- Se precisar de um dinheiro antecipado, é possível contar com a Kannenberg?

Notar a sobreposição entre as perguntas, assim como depois nos constructos. Será necessário selecionar.

Uma pergunta continua na outra ao longo da entrevista, muitas vezes transformando-a em uma conversa.

As perguntas estão aqui de forma aleatória. Depois de juntar todas as informações das entrevistas, foi necessário selecionar os atributos (constructos de primeiro grau) que elas representam.

APÊNDICE B - RESULTADOS DO TESTE DE LEVENE

Pode-se realizar a análise fatorial com todas as variáveis cujos resultados tiveram uma significância acima de 5%.

Tabela 21 - Resultado do Teste de Homogeneidade de Variâncias

	Teste de Levene	Graus de Liberdade	Amostra	Sig.
P1	8,245	2	435	0,000
P2	0,260	2	435	0,771
P3	1,901	2	436	0,151
P4	19,572	2	435	0,000
P5I	2,249	2	434	0,107
P6	0,403	2	434	0,668
P7	11,968	2	435	0,000
P8I	2,891	2	430	0,057
P9I	1,072	2	434	0,343
P10	16,238	2	435	0,000
P11	10,384	2	436	0,000
P12	0,691	2	435	0,502
P13	9,448	2	436	0,000
P14	4,086	2	436	0,017
P15	0,084	2	435	0,920
P16	2,842	2	435	0,059
P17	3,670	2	433	0,026
P18	8,826	2	435	0,000
P19	129,285	2	435	0,000
P20	2,973	2	436	0,052
P21I	3,446	2	436	0,033
P22	0,828	2	436	0,438
P23I	6,025	2	431	0,003
P24	0,266	2	435	0,767
P25	9,611	2	436	0,000
P26	4,984	2	435	0,007
P27	3,509	2	436	0,031
P28	1,613	2	435	0,200
P29	1,768	2	436	0,172
P30	5,691	2	433	0,004
P31I	1,824	2	436	0,163
P32I	2,103	2	436	0,123
P33I	19,002	2	433	0,000
P34I	0,838	2	434	0,433
P35I	4,795	2	435	0,009

Tabela 20 - Resultado do Teste de Homogeneidade de Variâncias (continuação)

	Teste de Levene	Graus de Liberdade	Amostra	Sig.
P36I	2,001	2	436	0,136
P37	2,386	2	434	0,093
P38	1,857	2	433	0,157
P39	1,299	2	433	0,274
P40	1,621	2	430	0,199
P41	4,929	2	432	0,008
P42	6,198	2	432	0,002
P43	5,605	2	434	0,004
P44	5,371	2	435	0,005
P45	0,535	2	435	0,586
P46	2,310	2	436	0,100
P47	0,363	2	436	0,696
P48	7,221	2	436	0,001
P49	2,255	2	433	0,106
P50	0,066	2	435	0,936
P51	2,071	2	434	0,127
P52	5,602	2	434	0,004
P53	2,395	2	425	0,092
P54	25,044	2	436	0,000
P55	8,539	2	435	0,000
P56	0,853	2	434	0,427
P57	4,034	2	435	0,018

APÊNDICE C – LOCALIDADES NAS QUAIS FORAM FEITAS ENTREVISTAS

Água Branca de Baixo - São Mateus do Sul /PR	Boa Vista - Meleiro
Água Branca de Cima - São João do Triunfo /PR	Boa Vista - Tunas /RS
Água Comprida - São João do Triunfo /PR	Bom Retiro - Candelária /RS
Alemanha - São Martinho kk	Bonetes de Cima - Canoinhas /SC
Anita Garibaldi - Balneário Gaivota /SC	Campestre - Sobradinho /RS
Araguari - Serio /RS	Campina - Araranguá /SC
Areinha - Sangão /SC	Campinho - Araranguá /SC
Arroio Abelha - Serio /RS	Campo Bonito - Itapuca
Arroio Bonito - Sobradinho /RS	Campo Da Água - Sombrio /SC
Arroio Grande - Venâncio Aires /RS	Campo Novo - Pien /PR
Auxiliadora - Treze de Maio kk	Campo Novo /PR
Bairro Bela Vista - Santa Rosa do Sul /SC	Candelária/R
Bairro Freitas - Santa Rosa do Sul /SC	Candido Brum - Arvorezinha /RS
Bairro Industrial - Arroio do Tigre /RS	Colônia Cachoeira - São Mateus do Sul /PR
Barra Grande - Prudentópolis /PR	Colônia Escada - Irinópolis /SC
Barreiro - Rebouças /PR	Colônia Litikosk - Irineópolis /SC
Barro Preto - Santa Rosa do Sul /SC	Colônia Nova - Irinópolis /SC
Barro Vermelho - Gravatal /SC	Coloninho - Arroio do Tigre
Bela Vista do Toldo /SC	Coxilhas - Santa Rosa /PR
Bela Vista - Santa Rosa do Sul /SC	Coxilhas - Santa Rosa /RS
Bela Vista - Segredo /RS	São João do Triunfo /PR
Boa Vista - Paraíso do Sul	Encruzilhada - Canoinhas /SC
Boa Vista - Içara /SC	Ercílio Luz - Araranguá /SC
	Ervail São João – Herveiras /RS
	Estiva dos Rodrigues - Balneário Gaivota /SC
	Faxinal de Dentro - Vale Do Sol /RS
	Faxinal do Silva Palmeira /PR
	Faxinal dos Quartins - Palmeira /PR
	Figueira - Segredo /RS

Forquilha do Cedro - Santa Rosa do Sul /SC	Linha Andreas - Venâncio Aires /RS
Forquilha do Cedro - Santa Rosa do Sul /SC	Linha Anta - Criciúma /SC
Forquilha - São João do Sul /SC	Linha Anta - Içara /SC
Garuva - Sombrio /SC	Linha Anta - Morro da Fumaça /SC
Gelarita - Sombrio /SC	Linha Arlindo - Venâncio Aires /RS
Glorinha - Santa Rosa Do Sul /SC	Linha Armando - Venâncio Aires /RS
Gramado Franco - Gramado Xavier	Linha Azevedo - Ibarama /RS
kk	Linha Barba de Ferro – Sinimbu /RS
Gramados - Pien /PR	Linha Barra Grande - Prudentópolis
Gramados - Pien /PR	/PR
Granja do Silêncio - Sobradinho	Linha Barracao - Morro da Fumaça /SC
/RS	Linha Barrinha - Arroio Tigre /RS
Guarita Sombrio /SC	Linha Batista - Vale do Sol /RS
Herval de São João - Herveiras /RS	Linha Bernardino - Candelária /RS
Içara /SC	Linha Blumbs - Vale do Sol /RS
Itapuca - Anta Gorda /RS	Linha Boa Vista - Candelária /RS
Jesuino Marcondes - Prudentópolis	Linha Brasil - Candelária /RS
/PR	Linha Candido Brum - Arvorezinha
João Mauro -Rio Pardo /RS	/RS
Km 20 Canoinhas /SC	Linha Candiota - Içara /SC
Lageado Caçador - Pien /PR	Linha Carijinho - Sobradinho /RS
Lagoa do Cavera - Araranguá /SC	Linha Cereja - Arroio do Tigre RS
Lagoa do Sul - Bela Vista do Toldo	Linha Contenda Paraíso do Sul
/SC	Linha Costa do Rio Gramado Xavier
Lajeado do Meio - Progresso /RS	Linha da Fonte - Paraíso do Sul –
Lina Pinhal - Passa Sete /RS	Sinimbu /RS
Linha 1 - Ibarama /RS	Linha de Cima Itapuca /RS
Linha 6 - Ibarama /RS	Linha do Rio Candelária /RS
Linha Alto - Constantino Progresso	Linha Esperança - Içara /SC
/RS	Linha Esperança - Içara /SC
Linha Alto Pilão - Lagoa Bonita	Linha Esperança - Içara /SC
/RS	Linha Eugenia - Santa Cruz do Sul /RS
Linha Andreas - Venâncio Aires	Linha Facão - Candelária /RS
/RS	Linha Fausto - Treze de Maio

Linha Faxinal - Novos Cabrais /RS	Linha Santos Filhos - Putinga /RS
Linha Fontoura - Tunas /RS	Linha Santos Filhos - Venâncio Aires
Linha Fração - Morro da Fumaça /RS	
/SC	Linha São João - Lagoas Ibarama /RS
Linha Fração - Içara /SC	Linha São João - Nilópolis /RS
Linha Henrique Davila - Vera Cruz	Linha São Luis Estrela Velha
/RS	Linha São Pedro - Arroio do Tigre /RS
Linha Herval - Venâncio Aires /RS	Linha São Pedro - Cerro Branco /RS
Linha Isabel - Venâncio Aires /RS	Linha Serafim - Morro da Fumaça /SC
Linha João Alves - Santa Cruz do	Linha Serrinha - Arroio Tigre /RS
SulRS	Linha Silveira - Gramado Xavier /RS
Linha Jose Bonifacio Montauri /RS	Linha Paraíso do Sul - Sinimbu /RS
Linha Limberger - Arroio Tigre	Linha Sítio - Vera Cruz /RS
/RS	Linha Taquaral Arroio do Tigre /RS
Linha Marcondes - Herveiras /RS	Linha Tigre Arroio do Tigre /RS
Linha Mato Alto - Vera Cruz /RS	Linha Torres Morro da Fumaça /SC
Linha Melchior - Lagoa Bonita /RS	Linha Travessão - Arroio Tigre /RS
Linha Ocidental - Arroio do Tigre	Linha Três Ibarama /RS
/RS	Linha Três Ribeirões Içara /SC
Linha Paleta - Arroio do Tigre /RS	Linha Tunas - Ilópolis /RS
Linha Petry - Passa Sete /RS	Livramento - Turvo /SC
Linha Plums - Herveiras /RS	Lomba Alta - Ibarama /RS
Linha Plums - Herveiras /RS	Manuel Alves - Melero /SC
Linha Quarta - Anta Gorda /RS	Matao do Caçador - Pien /PR
Linha Quatro - Ibarama /RS	Melero - Boa Vista /SC
Linha Renner - Tunas /RS	Morro do Ermo - Ermo /SC
Linha Rincão da Porta - Paraíso do	Morro Grande /SC
Sul /RS	Nova Esperança - Imbituva /PR
Linha Salete - Ibarama /RS	Nova Esperança - Turvo /SC
Linha Santa Cruz - Arroio do Tigre	Nova Fátima São João do Sul /SC
/RS	Palmar - Imbituva /PR
Linha Santo Antonio - Ilópolis /RS	Palmar - Imbituva /PR
Linha Santos Andrade - Antônio	Papanduva do Baixo - Prudentópolis
Olinto /PR	
	/PR

Paso Alto - Gravatal /SC	Rincão de Nossa Senhora - Passo do
Passo da Lontra Turvo /SC	Sobrado/RS
Passo do Sobrado/RS	Rincão do Rio - Rio Pardo /RS
Passo Três Linhas Candiota - Içara	Rincão do Pinhal Agudo /RS
/SC	Rincão dos Correios - Estrela Velha
Pedregal - Tunas /RS	/RS
Picada Selim - Progresso /RS	Rincão dos Orfãos - Estrela Velha /RS
Pinhal Queimado - Arvorezinha	Rio Acima - Içara /SC
/RS	Rio Amélia - Braço do Norte /SC
Pinhal Soledade /RS	Rio Belo - Nova Orleans /SC
Pinhalzinho - Arvorezinha /RS	Rio Branco - Irineópolis /SC
Pinheiros - Canoinhas /SC	Rio da Areia do Meio - Canoinhas /SC
Poço Frio dos Moreira - Pien /PR	Rio da Areia - Entrerios Canoinhas /SC
Poços São João do Triunfo /PR	Rio da Areia - Prudentópolis /PR
Polícia Rodoviária - Araranguá /SC	Rio do Sul - Anitapolis /SC
Ponta do Mato - Içara /SC	Rio do Tigre - Canoinhas /SC
Ponta do Mato Quarta Linha - Içara	Rio dos Anjos - Içara /SC
/SC	Rio dos Índios - Santa Rosa de Lima
Primeira Linha São João - Içara /SC	/SC
Quarta Linha Alta - Santa Cruz do	Rio dos Pardos - Canoinhas /SC
Sul /RS	Rio Pequeno - Braço do Norte /SC
Quarta Linha Nova Alta - Santa	Rio Pequeno - Gramado /RS
Cruz do Sul /RS	Rio Petro - Irineópolis /SC
Raia da Pedra - Soledade /RS	Rio Pinheiro - Orleans /SC
Rebentona - Candelária /RS	Rio Vermelho - Irineópolis /SC
Represa - Braço do Norte /SC	Rio Vinagre - Rio Azul /PR
Riacho - Pedras Grandes /SC	Riozinho de Baixo - Rebouças /PR
Rincão da Boa Vista - Paraíso do	Riozinho dos Santos - Rebouças /PR
Sul /RS	Rocinha - Arroio do Tigre /RS
Rincão da Estrela - Estrela Velha	Ronco da Água Içara /SC
/RS	Rua do Tigre - Canoinhas /SC
Rincão da Serra - Vera Cruz /RS	Sanga da Areia Araranguá /SC
Rincão das Barreiras Candelária	Sanga da Toca - Araranguá /SC
/RS	Sanga Funda - Cachoeira do Sul /RS

Sanga Grande - Melero /SC	Soa João da Serra - Sta Cruz do Sul /RS
Santa Silva - Criciúma /SC	Soares - Araranguá /SC
São Cristovão - Santa Rosa do Sul	Sta Rosa - São João do Triunfo /PR
/RS	Tabaozinho - Arroio do Tigre /RS
São Francisco Passo de Torres /SC	Taquaral - Arroio Tigre /RS
São João Armazém /SC	Taquaral do Bugre - São Marcos do Sul
São João da Serra - Sta Cruz do Sul	/PR
/RS	Terceira Linha - Içara /SC
São João - Pedras Grandes	Tira Fogo - Bela Vista do Toldo /SC
São José - Braço do Norte /SC	Tira Fogos Canoinhas /SC
São José Timbozinho - Irineópolis	Travessa Carnope - Passa Sete /RS
/SC	Travessão Gramado – Segredo /RS
São Lourenço - Arvorezinha /RS	Travessão – Tunas /RS
São Luis -Estrela Velha /RS	Três Vendas - Cachoeira do Sul /RS
São Luis - Progresso /RS	Três Vendas – Segredo /RS
São Marcos - Estrela Velha /RS	Turvo Baixo – Turvo /SC
São Roque - Arroio do Tigre/ RS	Urussanga /SC
São Sebastião da Forqueta -	Urussanga Velha - Içara /SC
Arvorezinha /RS	Vale Baixo - Herveiras /RS
Serra Azul - Rio Azul /PR	Vale do Sul– Herveiras /RS
Serrinha Alta - Segredo /RS	Valinhos - Canoinhas /SC
Serrinha - Irinópolis /SC	Valinhos Figura - Canoinhas /SC
Serrito Baixo - Novo Cabrais /RS	Vargem Grande - Lauro Muller /SC
Serrito - Novo Cabrais /RS	Vermelhinho - Pien /PR
Serro Alegre Alto Sta Cruz do Sul	Vila Bitencourt - Santa Rosa do Sul
/RS	/RS
Sesmaria do Pinhal Candelária /RS	Vila Botucarai - Candelária /RS
Sinimbu /RS	Vila Deodoro - Venâncio Aires /RS
Sítio Alto - Arroio do Tigre /RS	Vila Nova - Içara /SC
Sítio Baixo - Arroio do Tigre /RS	Vila Passa Sete - Candelária /RS
Sítio Novo - Arroio do Tigre /RS	Vila Progresso - Arroio do Tigre /RS
	Vila São Cristovão - Santa Rosa /SC

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO

APÊNDICE E - CORRELAÇÕES

Questões 01 a 25

	P1	P2	P3	P4	P5I	P6	P7	P8I	P9I	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21I	P22	P23I	P24	P25
P1 Pearson	1	0,289	0,172	0,138	-0,080	-0,123	0,011	-0,219	-0,253	-0,053	0,145	-0,047	0,143	0,095	0,186	0,121	0,046	0,183	0,116	0,150	0,117	0,164	-0,027	0,110	0,213
Sig.(5%)	.	0,000	0,000	0,004	0,093	0,010	0,813	0,000	0,000	0,266	0,002	0,325	0,003	0,045	0,000	0,011	0,337	0,000	0,015	0,002	0,014	0,001	0,572	0,020	0,000
N	443	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P2 Pearson	0,289	1	0,103	0,064	-0,028	-0,131	-0,101	-0,165	-0,185	-0,022	0,177	0,078	0,205	0,286	0,225	0,174	0,208	0,151	0,106	0,248	0,159	0,258	-0,076	0,176	0,268
Sig.(5%)	0,000	.	0,030	0,179	0,564	0,006	0,034	0,001	0,000	0,640	0,000	0,103	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,026	0,000	0,001	0,000	0,111	0,000	0,000
N	442	443	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P3 Pearson	0,172	0,103	1	0,272	0,003	-0,101	-0,134	-0,114	-0,081	0,041	-0,005	-0,022	0,004	0,080	0,223	0,107	0,111	0,128	0,013	0,269	0,110	0,193	0,012	0,058	0,261
Sig.(5%)	0,000	0,030	.	0,000	0,958	0,034	0,005	0,017	0,089	0,386	0,920	0,639	0,931	0,094	0,000	0,024	0,020	0,007	0,790	0,000	0,021	0,000	0,797	0,223	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P4 Pearson	0,138	0,064	0,272	1	0,003	0,006	0,024	-0,037	0,047	0,003	0,060	-0,022	-0,026	0,006	0,131	0,072	0,010	0,046	-0,019	0,200	0,009	0,064	0,155	0,027	0,225
Sig.(5%)	0,004	0,179	0,000	.	0,957	0,901	0,610	0,445	0,320	0,943	0,211	0,646	0,583	0,894	0,006	0,128	0,842	0,330	0,688	0,000	0,848	0,178	0,001	0,569	0,000
N	442	442	443	443	441	441	442	437	441	442	443	443	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P5I Pearson	-0,080	-0,028	0,003	0,003	1	-0,104	-0,015	-0,029	0,111	0,039	0,055	-0,086	-0,089	-0,055	0,061	-0,091	-0,073	-0,161	-0,109	0,016	-0,017	0,022	0,000	-0,079	-0,137
Sig.(5%)	0,093	0,564	0,958	0,957	.	0,029	0,753	0,541	0,020	0,410	0,248	0,070	0,060	0,249	0,200	0,058	0,129	0,001	0,022	0,742	0,722	0,646	0,996	0,097	0,004
N	441	441	442	441	442	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442
P6 Pearson	-0,123	-0,131	-0,101	0,006	-0,104	1	0,360	0,123	0,092	-0,140	-0,029	0,042	-0,077	-0,090	-0,163	-0,158	-0,117	-0,084	-0,017	-0,215	-0,086	-0,210	0,068	-0,149	-0,321
Sig.(5%)	0,010	0,006	0,034	0,901	0,029	.	0,000	0,010	0,054	0,003	0,548	0,376	0,106	0,059	0,001	0,001	0,014	0,077	0,715	0,000	0,071	0,000	0,154	0,002	0,000
N	441	441	442	441	440	442	442	437	441	442	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442
P7 Pearson	0,011	-0,101	-0,134	0,024	-0,015	0,360	1	0,097	0,144	-0,113	-0,014	-0,004	-0,108	-0,171	-0,130	-0,134	-0,115	-0,120	-0,101	-0,225	-0,063	-0,159	0,116	-0,165	-0,158
Sig.(5%)	0,813	0,034	0,005	0,610	0,753	0,000	.	0,043	0,002	0,017	0,766	0,941	0,023	0,000	0,006	0,005	0,016	0,012	0,033	0,000	0,185	0,001	0,015	0,000	0,001
N	442	442	443	442	441	442	443	438	442	443	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P8I Pearson	-0,219	-0,165	-0,114	-0,037	-0,029	0,123	0,097	1	0,412	-0,077	-0,346	-0,046	-0,236	-0,145	-0,321	-0,212	-0,240	-0,090	-0,142	-0,220	-0,177	-0,306	0,150	-0,230	-0,150
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,017	0,445	0,541	0,010	0,043	.	0,000	0,107	0,000	0,334	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,061	0,003	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002

N	437	437	438	437	436	437	438	438	437	438	438	437	438	438	437	437	435	437	437	438	438	438	433	437	438
P9 Pearson	-0,253	-0,185	-0,081	0,047	0,111	0,092	0,144	0,412	1	0,003	-0,232	-0,043	-0,281	-0,207	-0,179	-0,180	-0,213	-0,222	-0,201	-0,160	-0,123	-0,193	0,125	-0,206	-0,202
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,089	0,320	0,020	0,054	0,002	0,000	.	0,943	0,000	0,370	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,010	0,000	0,009	0,000	0,000
N	441	441	442	441	440	441	442	437	442	442	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442
P10 Pearson	-0,053	-0,022	0,041	0,003	0,039	-0,140	-0,113	-0,077	0,003	1	-0,059	-0,019	0,025	-0,043	0,025	-0,019	0,012	-0,038	-0,037	0,078	-0,035	0,047	-0,068	0,029	0,056
Sig.(5%)	0,266	0,640	0,386	0,943	0,410	0,003	0,017	0,107	0,943	.	0,216	0,684	0,605	0,362	0,597	0,692	0,809	0,421	0,442	0,099	0,466	0,327	0,158	0,540	0,239
N	442	442	443	442	441	442	443	438	442	443	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P11 Pearson	0,145	0,177	-0,005	0,060	0,055	-0,029	-0,014	-0,346	-0,232	-0,059	1	-0,008	0,262	0,194	0,371	0,157	0,110	0,054	0,179	0,156	0,293	0,364	-0,146	0,210	0,098
Sig.(5%)	0,002	0,000	0,920	0,211	0,248	0,548	0,766	0,000	0,000	0,216	.	0,862	0,000	0,000	0,000	0,001	0,021	0,261	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002	0,000	0,038
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P12 Pearson	-0,047	0,078	-0,022	-0,022	-0,086	0,042	-0,004	-0,046	-0,043	-0,019	-0,008	1	0,144	0,134	-0,036	0,161	0,137	0,090	0,136	-0,017	-0,008	0,021	-0,055	0,060	0,014
Sig.(5%)	0,325	0,103	0,639	0,646	0,070	0,376	0,941	0,334	0,370	0,684	0,862	.	0,002	0,005	0,447	0,001	0,004	0,059	0,004	0,725	0,859	0,662	0,251	0,209	0,772
N	442	442	443	443	441	441	442	437	441	442	443	443	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P13 Pearson	0,143	0,205	0,004	-0,026	-0,089	-0,077	-0,108	-0,236	-0,281	0,025	0,262	0,144	1	0,318	0,143	0,211	0,285	0,103	0,279	0,122	0,211	0,320	-0,280	0,249	0,169
Sig.(5%)	0,003	0,000	0,931	0,583	0,060	0,106	0,023	0,000	0,000	0,605	0,000	0,002	.	0,000	0,003	0,000	0,000	0,031	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P14 Pearson	0,095	0,286	0,080	0,006	-0,055	-0,090	-0,171	-0,145	-0,207	-0,043	0,194	0,134	0,318	1	0,225	0,270	0,349	0,218	0,307	0,238	0,155	0,244	-0,281	0,320	0,170
Sig.(5%)	0,045	0,000	0,094	0,894	0,249	0,059	0,000	0,002	0,000	0,362	0,000	0,005	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P15 Pearson	0,186	0,225	0,223	0,131	0,061	-0,163	-0,130	-0,321	-0,179	0,025	0,371	-0,036	0,143	0,225	1	0,270	0,182	0,207	0,038	0,392	0,217	0,415	-0,180	0,236	0,262
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,006	0,200	0,001	0,006	0,000	0,000	0,597	0,000	0,447	0,003	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,424	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	443	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P16 Pearson	0,121	0,174	0,107	0,072	-0,091	-0,158	-0,134	-0,212	-0,180	-0,019	0,157	0,161	0,211	0,270	0,270	1	0,433	0,175	0,178	0,344	0,098	0,280	-0,144	0,265	0,365
Sig.(5%)	0,011	0,000	0,024	0,128	0,058	0,001	0,005	0,000	0,000	0,692	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,040	0,000	0,002	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	443	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P17 Pearson	0,046	0,208	0,111	0,010	-0,073	-0,117	-0,115	-0,240	-0,213	0,012	0,110	0,137	0,285	0,349	0,182	0,433	1	0,157	0,296	0,285	0,062	0,272	-0,297	0,270	0,263
Sig.(5%)	0,337	0,000	0,020	0,842	0,129	0,014	0,016	0,000	0,000	0,809	0,021	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,001	0,000	0,000	0,191	0,000	0,000	0,000	0,000
N	440	440	441	440	439	439	440	435	439	440	441	440	441	441	440	440	441	440	440	441	441	441	436	440	441
P18 Pearson	0,183	0,151	0,128	0,046	-0,161	-0,084	-0,120	-0,090	-0,222	-0,038	0,054	0,090	0,103	0,218	0,207	0,175	0,157	1	0,184	0,170	0,114	0,148	-0,130	0,163	0,183
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,007	0,330	0,001	0,077	0,012	0,061	0,000	0,421	0,261	0,059	0,031	0,000	0,000	0,000	0,001	.	0,000	0,000	0,016	0,002	0,007	0,001	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	440	443	443	442	443	443	443	438	442	443
P19 Pearson	0,116	0,106	0,013	-0,019	-0,109	-0,017	-0,101	-0,142	-0,201	-0,037	0,179	0,136	0,279	0,307	0,038	0,178	0,296	0,184	1	0,113	0,119	0,162	-0,223	0,235	0,079

Sig.(5%)	0,015	0,026	0,790	0,688	0,022	0,715	0,033	0,003	0,000	0,442	0,000	0,004	0,000	0,000	0,424	0,000	0,000	0,000	.	0,017	0,012	0,001	0,000	0,000	0,096
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	443	443	443	438	442	443	
P20 Pearson	0,150	0,248	0,269	0,200	0,016	-0,215	-0,225	-0,220	-0,160	0,078	0,156	-0,017	0,122	0,238	0,392	0,344	0,285	0,170	0,113	1	0,113	0,398	-0,088	0,283	0,364
Sig.(5%)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,742	0,000	0,000	0,000	0,001	0,099	0,001	0,725	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,017	.	0,017	0,000	0,065	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P21 Pearson	0,117	0,159	0,110	0,009	-0,017	-0,086	-0,063	-0,177	-0,123	-0,035	0,293	-0,008	0,211	0,155	0,217	0,098	0,062	0,114	0,119	0,113	1	0,292	-0,140	0,208	0,114
Sig.(5%)	0,014	0,001	0,021	0,848	0,722	0,071	0,185	0,000	0,010	0,466	0,000	0,859	0,000	0,001	0,000	0,040	0,191	0,016	0,012	0,017	.	0,000	0,003	0,000	0,016
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P22 Pearson	0,164	0,258	0,193	0,064	0,022	-0,210	-0,159	-0,306	-0,193	0,047	0,364	0,021	0,320	0,244	0,415	0,280	0,272	0,148	0,162	0,398	0,292	1	-0,274	0,346	0,288
Sig.(5%)	0,001	0,000	0,000	0,178	0,646	0,000	0,001	0,000	0,000	0,327	0,000	0,662	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P23 Pearson	-0,027	-0,076	0,012	0,155	0,000	0,068	0,116	0,150	0,125	-0,068	-0,146	-0,055	-0,280	-0,281	-0,180	-0,144	-0,297	-0,130	-0,223	-0,088	-0,140	-0,274	1	-0,268	-0,076
Sig.(5%)	0,572	0,111	0,797	0,001	0,996	0,154	0,015	0,002	0,009	0,158	0,002	0,251	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,007	0,000	0,065	0,003	0,000	.	0,000	0,111
N	438	438	439	438	437	437	438	433	437	438	439	438	439	439	438	438	436	438	438	439	439	439	439	438	439
P24 Pearson	0,110	0,176	0,058	0,027	-0,079	-0,149	-0,165	-0,230	-0,206	0,029	0,210	0,060	0,249	0,320	0,236	0,265	0,270	0,163	0,235	0,283	0,208	0,346	-0,268	1	0,249
Sig.(5%)	0,020	0,000	0,223	0,569	0,097	0,002	0,000	0,000	0,000	0,540	0,000	0,209	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	443	443
P25 Pearson	0,213	0,268	0,261	0,225	-0,137	-0,321	-0,158	-0,150	-0,202	0,056	0,098	0,014	0,169	0,170	0,262	0,365	0,263	0,183	0,079	0,364	0,114	0,288	-0,076	0,249	1
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,001	0,002	0,000	0,239	0,038	0,772	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,096	0,000	0,016	0,000	0,111	0,000	.
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P26 Pearson	0,274	0,300	0,177	0,228	0,021	-0,155	-0,125	-0,319	-0,227	-0,104	0,255	0,021	0,196	0,217	0,285	0,322	0,216	0,196	0,194	0,299	0,205	0,287	-0,140	0,173	0,434
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,666	0,001	0,008	0,000	0,000	0,029	0,000	0,660	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P27 Pearson	0,214	0,305	0,257	0,194	0,022	-0,208	-0,214	-0,220	-0,174	0,023	0,217	0,023	0,184	0,358	0,325	0,240	0,272	0,182	0,134	0,492	0,198	0,391	-0,136	0,285	0,335
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,646	0,000	0,000	0,000	0,000	0,636	0,000	0,628	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P28 Pearson	0,195	0,286	0,200	0,146	0,036	-0,136	-0,111	-0,207	-0,230	-0,012	0,209	0,060	0,261	0,319	0,301	0,308	0,283	0,141	0,174	0,422	0,180	0,331	-0,208	0,254	0,323
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,002	0,449	0,004	0,019	0,000	0,000	0,806	0,000	0,210	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P29 Pearson	0,182	0,228	0,073	0,102	-0,023	-0,138	-0,094	-0,329	-0,312	-0,021	0,385	0,039	0,279	0,274	0,280	0,288	0,289	0,141	0,230	0,200	0,205	0,346	-0,221	0,289	0,214
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,124	0,031	0,623	0,004	0,049	0,000	0,000	0,653	0,000	0,413	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444

P30 Pearson	0,159	0,243	0,106	0,224	-0,042	-0,015	-0,004	-0,186	-0,192	-0,070	0,238	-0,018	0,074	0,083	0,285	0,167	0,108	0,107	0,031	0,165	0,066	0,218	0,029	0,148	0,222
Sig.(5%)	0,001	0,000	0,026	0,000	0,381	0,748	0,932	0,000	0,000	0,141	0,000	0,710	0,121	0,082	0,000	0,000	0,024	0,025	0,520	0,000	0,164	0,000	0,540	0,002	0,000
N	440	440	441	440	439	439	440	435	439	440	441	440	441	441	440	440	438	440	440	441	441	441	436	440	441
P31 Pearson	-0,201	-0,235	-0,255	-0,268	-0,008	0,102	0,144	0,163	0,089	0,003	-0,175	0,011	-0,114	-0,218	-0,204	-0,275	-0,185	-0,098	-0,108	-0,305	-0,132	-0,228	0,140	-0,197	-0,326
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,864	0,031	0,002	0,001	0,061	0,949	0,000	0,819	0,016	0,000	0,000	0,000	0,000	0,040	0,023	0,000	0,005	0,000	0,003	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P32 Pearson	0,211	0,196	0,170	0,136	0,035	-0,194	-0,142	-0,194	-0,113	-0,018	0,143	0,070	0,169	0,162	0,136	0,207	0,166	0,153	0,185	0,196	0,150	0,229	-0,133	0,203	0,299
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,004	0,459	0,000	0,003	0,000	0,017	0,708	0,003	0,140	0,000	0,001	0,004	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P33 Pearson	0,144	0,154	0,143	0,169	-0,006	-0,228	-0,102	-0,065	-0,064	-0,023	0,047	-0,067	0,030	0,053	0,102	0,013	0,079	0,036	0,084	0,201	0,010	0,101	-0,004	0,101	0,248
Sig.(5%)	0,003	0,001	0,003	0,000	0,903	0,000	0,032	0,176	0,180	0,632	0,327	0,164	0,527	0,264	0,032	0,778	0,101	0,455	0,079	0,000	0,841	0,034	0,931	0,033	0,000
N	440	440	441	440	439	439	440	435	439	440	441	440	441	441	440	440	438	440	440	441	441	441	436	440	441
P34 Pearson	-0,173	-0,244	-0,150	-0,149	0,037	0,102	0,095	0,168	0,203	-0,019	-0,145	-0,086	-0,178	-0,187	-0,190	-0,274	-0,244	-0,147	-0,173	-0,215	-0,140	-0,175	0,169	-0,119	-0,311
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,002	0,002	0,434	0,032	0,046	0,000	0,000	0,684	0,002	0,072	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,012	0,000
N	441	441	442	441	440	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442
P35 Pearson	0,144	0,206	0,187	0,069	0,067	-0,199	-0,209	-0,194	-0,160	-0,130	0,162	0,040	0,175	0,208	0,134	0,176	0,148	0,112	0,169	0,157	0,201	0,213	-0,086	0,170	0,282
Sig.(5%)	0,002	0,000	0,000	0,147	0,159	0,000	0,000	0,000	0,001	0,006	0,001	0,406	0,000	0,000	0,005	0,000	0,002	0,018	0,000	0,001	0,000	0,000	0,073	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P36 Pearson	-0,198	-0,244	-0,213	-0,141	-0,001	0,139	0,114	0,217	0,231	0,022	-0,186	-0,064	-0,116	-0,148	-0,234	-0,245	-0,228	-0,197	-0,165	-0,268	-0,158	-0,278	0,164	-0,224	-0,332
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,003	0,988	0,003	0,016	0,000	0,000	0,649	0,000	0,178	0,014	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P37 Pearson	0,199	0,235	0,228	0,096	0,065	-0,241	-0,282	-0,359	-0,316	0,019	0,283	0,028	0,221	0,300	0,297	0,303	0,253	0,191	0,176	0,377	0,274	0,381	-0,153	0,303	0,313
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,044	0,175	0,000	0,000	0,000	0,000	0,691	0,000	0,565	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
N	441	441	442	441	440	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442
P38 Pearson	0,206	0,172	0,118	0,135	0,044	-0,098	-0,119	-0,425	-0,313	-0,046	0,481	0,015	0,235	0,204	0,407	0,242	0,228	0,134	0,116	0,196	0,307	0,390	-0,140	0,230	0,191
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,013	0,005	0,362	0,041	0,013	0,000	0,000	0,337	0,000	0,759	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,015	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
N	440	440	441	440	439	439	440	436	439	440	441	440	441	441	440	440	438	440	440	441	441	441	436	440	441
P39 Pearson	0,275	0,285	0,253	0,261	-0,025	-0,233	-0,154	-0,235	-0,180	-0,031	0,304	-0,004	0,200	0,278	0,370	0,312	0,240	0,210	0,140	0,462	0,203	0,384	-0,133	0,283	0,461
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,608	0,000	0,001	0,000	0,000	0,523	0,000	0,929	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000
N	440	440	441	440	439	439	440	435	439	440	441	440	441	441	440	440	438	440	440	441	441	441	436	440	441
P40 Pearson	0,148	0,297	0,146	0,095	-0,034	-0,137	-0,166	-0,137	-0,217	-0,005	0,217	-0,003	0,294	0,239	0,195	0,215	0,202	0,178	0,253	0,256	0,216	0,278	-0,231	0,260	0,274
Sig.(5%)	0,002	0,000	0,002	0,047	0,477	0,004	0,000	0,004	0,000	0,909	0,000	0,950	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	437	437	438	437	436	436	437	432	436	437	438	437	438	438	437	437	435	437	437	438	438	438	433	437	438

P41 Pearson	0,145	0,202	0,199	0,135	0,041	-0,238	-0,165	-0,205	-0,132	0,058	0,141	0,037	0,083	0,175	0,292	0,204	0,211	0,141	0,044	0,255	0,145	0,240	-0,177	0,333	0,258
Sig.(5%)	0,002	0,000	0,000	0,004	0,388	0,000	0,000	0,000	0,006	0,225	0,003	0,440	0,082	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,360	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
N	439	439	440	439	438	438	439	434	438	439	440	439	440	440	439	439	437	439	439	440	440	440	435	439	440
P42 Pearson	0,215	0,243	0,223	0,127	-0,011	-0,199	-0,206	-0,220	-0,182	-0,074	0,181	0,063	0,228	0,294	0,238	0,320	0,263	0,194	0,239	0,346	0,228	0,316	-0,130	0,238	0,376
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,008	0,826	0,000	0,000	0,000	0,000	0,121	0,000	0,190	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000
N	439	439	440	439	438	438	439	434	438	439	440	439	440	440	439	439	437	439	439	440	440	440	435	439	440
P43 Pearson	0,318	0,324	0,228	0,170	-0,033	-0,186	-0,187	-0,267	-0,241	-0,123	0,295	-0,010	0,276	0,283	0,292	0,322	0,285	0,242	0,235	0,332	0,276	0,350	-0,172	0,267	0,469
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,485	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,829	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	441	441	442	441	440	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442
P44 Pearson	0,194	0,205	0,111	0,078	0,023	-0,049	-0,010	-0,426	-0,269	-0,088	0,638	0,040	0,217	0,185	0,383	0,179	0,134	0,057	0,156	0,163	0,323	0,467	-0,178	0,216	0,174
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,020	0,102	0,633	0,302	0,835	0,000	0,000	0,063	0,000	0,405	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,229	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P45 Pearson	0,157	0,160	0,087	0,013	-0,063	-0,156	-0,181	-0,203	-0,173	-0,048	0,205	0,119	0,315	0,276	0,134	0,275	0,292	0,152	0,262	0,221	0,173	0,305	-0,277	0,321	0,224
Sig.(5%)	0,001	0,001	0,067	0,781	0,189	0,001	0,000	0,000	0,000	0,309	0,000	0,013	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P46 Pearson	0,193	0,204	0,118	0,137	0,045	-0,090	-0,064	-0,443	-0,304	-0,042	0,535	0,016	0,263	0,242	0,441	0,204	0,235	0,139	0,152	0,250	0,268	0,435	-0,145	0,268	0,178
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,013	0,004	0,349	0,060	0,179	0,000	0,000	0,381	0,000	0,742	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P47 Pearson	0,104	0,234	0,149	0,045	-0,024	-0,126	-0,230	-0,238	-0,205	0,037	0,166	0,112	0,226	0,175	0,270	0,250	0,250	0,155	0,132	0,223	0,267	0,260	-0,165	0,245	0,256
Sig.(5%)	0,029	0,000	0,002	0,345	0,622	0,008	0,000	0,000	0,000	0,443	0,000	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,005	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P48 Pearson	0,096	0,198	0,064	0,014	-0,016	-0,080	-0,170	-0,172	-0,102	0,032	0,187	0,091	0,177	0,198	0,234	0,247	0,152	0,063	0,093	0,207	0,128	0,198	-0,162	0,166	0,142
Sig.(5%)	0,044	0,000	0,178	0,767	0,742	0,093	0,000	0,000	0,033	0,498	0,000	0,055	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,182	0,050	0,000	0,007	0,000	0,001	0,000	0,003
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P49 Pearson	0,212	0,256	0,190	0,225	-0,024	-0,285	-0,157	-0,125	-0,197	-0,001	0,206	-0,020	0,143	0,259	0,292	0,353	0,254	0,183	0,117	0,358	0,130	0,263	-0,084	0,258	0,636
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,623	0,000	0,001	0,009	0,000	0,988	0,000	0,674	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,006	0,000	0,079	0,000	0,000
N	440	440	441	440	439	439	440	435	439	440	441	440	441	441	440	440	438	440	440	441	441	441	436	440	441
P50 Pearson	0,181	0,166	0,068	-0,004	-0,054	-0,136	-0,117	-0,238	-0,201	-0,069	0,124	0,083	0,267	0,257	0,162	0,262	0,337	0,176	0,273	0,198	0,201	0,281	-0,272	0,360	0,286
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,152	0,936	0,255	0,004	0,014	0,000	0,000	0,148	0,009	0,081	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P51 Pearson	0,133	0,112	0,054	0,019	-0,045	-0,066	-0,049	-0,172	-0,170	0,035	0,195	0,090	0,323	0,267	0,104	0,250	0,249	0,108	0,226	0,086	0,203	0,257	-0,278	0,267	0,212
Sig.(5%)	0,005	0,018	0,255	0,696	0,347	0,164	0,307	0,000	0,000	0,459	0,000	0,058	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000	0,023	0,000	0,071	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

N	441	441	442	441	440	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	439	441	442	442	442	442	437	441	442
P52 Pearson	0,126	0,188	0,197	0,192	0,147	-0,265	-0,216	-0,143	-0,057	0,133	0,139	-0,049	0,083	0,095	0,164	0,170	0,144	0,030	-0,001	0,309	-0,003	0,214	-0,057	0,166	0,370
Sig.(5%)	0,008	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,003	0,233	0,005	0,003	0,307	0,080	0,047	0,001	0,000	0,003	0,533	0,988	0,000	0,954	0,000	0,237	0,000	0,000
N	441	441	442	441	440	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	440	441	441	442	442	442	437	441	442
P53 Pearson	0,181	0,280	0,155	0,130	-0,006	-0,159	-0,149	-0,162	-0,144	-0,016	0,224	-0,019	0,162	0,220	0,189	0,205	0,193	0,072	0,061	0,287	0,209	0,259	-0,129	0,162	0,231
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,001	0,007	0,905	0,001	0,002	0,001	0,003	0,740	0,000	0,696	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,136	0,210	0,000	0,000	0,000	0,008	0,001	0,000
N	431	431	432	431	430	430	431	426	430	431	432	431	432	432	431	431	429	431	431	432	432	432	427	431	432
P54 Pearson	0,219	0,092	0,135	0,137	0,107	-0,015	0,007	-0,421	-0,245	-0,105	0,500	-0,002	0,144	0,130	0,410	0,147	0,122	0,093	0,095	0,182	0,302	0,363	-0,094	0,174	0,178
Sig.(5%)	0,000	0,054	0,004	0,004	0,024	0,748	0,891	0,000	0,000	0,027	0,000	0,963	0,002	0,006	0,000	0,002	0,010	0,051	0,046	0,000	0,000	0,000	0,049	0,000	0,000
N	443	443	444	443	442	442	443	438	442	443	444	443	444	444	443	443	441	443	443	444	444	444	439	443	444
P55 Pearson	0,161	0,183	-0,003	0,036	0,032	-0,084	-0,077	-0,378	-0,227	0,001	0,475	0,053	0,245	0,181	0,283	0,181	0,149	0,114	0,112	0,109	0,316	0,365	-0,214	0,246	0,106
Sig.(5%)	0,001	0,000	0,945	0,449	0,497	0,080	0,105	0,000	0,000	0,992	0,000	0,268	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,016	0,018	0,022	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026
N	442	442	443	442	441	441	442	437	441	442	443	442	443	443	442	442	440	442	442	443	443	443	438	442	443
P56 Pearson	0,064	0,060	0,116	0,032	-0,004	-0,111	-0,054	-0,120	-0,027	0,029	0,095	0,095	0,204	0,156	0,122	0,145	0,214	0,070	0,123	0,082	0,164	0,195	-0,198	0,152	0,175
Sig.(5%)	0,178	0,212	0,015	0,500	0,927	0,020	0,257	0,012	0,575	0,538	0,045	0,045	0,000	0,001	0,010	0,002	0,000	0,140	0,010	0,086	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000
N	441	441	442	441	440	440	441	436	440	441	442	441	442	442	441	441	439	441	441	442	442	442	437	441	442

Questões 26 a 50

	P26	P27	P28	P29	P30	P31I	P32I	P33I	P34I	P35I	P36I	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50
P1 Pearson	0,274	0,214	0,195	0,182	0,159	-0,201	0,211	0,144	-0,173	0,144	-0,198	0,199	0,206	0,275	0,148	0,145	0,215	0,318	0,194	0,157	0,193	0,104	0,096	0,212	0,181
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,029	0,044	0,000	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P2 Pearson	0,300	0,305	0,286	0,228	0,243	-0,235	0,196	0,154	-0,244	0,206	-0,244	0,235	0,172	0,285	0,297	0,202	0,243	0,324	0,205	0,160	0,204	0,234	0,198	0,256	0,166
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P3 Pearson	0,177	0,257	0,200	0,073	0,106	-0,255	0,170	0,143	-0,150	0,187	-0,213	0,228	0,118	0,253	0,146	0,199	0,223	0,228	0,111	0,087	0,118	0,149	0,064	0,190	0,068
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,124	0,026	0,000	0,000	0,003	0,002	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,020	0,067	0,013	0,002	0,178	0,000	0,152
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P4 Pearson	0,228	0,194	0,146	0,102	0,224	-0,268	0,136	0,169	-0,149	0,069	-0,141	0,096	0,135	0,261	0,095	0,135	0,127	0,170	0,078	0,013	0,137	0,045	0,014	0,225	-0,004
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,002	0,031	0,000	0,000	0,004	0,000	0,002	0,147	0,003	0,044	0,005	0,000	0,047	0,004	0,008	0,000	0,102	0,781	0,004	0,345	0,767	0,000	0,936
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P5I Pearson	0,021	0,022	0,036	-0,023	-0,042	-0,008	0,035	-0,006	0,037	0,067	-0,001	0,065	0,044	-0,025	-0,034	0,041	-0,011	-0,033	0,023	-0,063	0,045	-0,024	-0,016	-0,024	-0,054
Sig.(5%)	0,666	0,646	0,449	0,623	0,381	0,864	0,459	0,903	0,434	0,159	0,988	0,175	0,362	0,608	0,477	0,388	0,826	0,485	0,633	0,189	0,349	0,622	0,742	0,623	0,255
N	441	442	441	442	439	442	442	439	440	441	442	440	439	439	436	438	438	440	441	441	442	442	442	439	441
P6 Pearson	-0,155	-0,208	-0,136	-0,138	-0,015	0,102	-0,194	-0,228	0,102	-0,199	0,139	-0,241	-0,098	-0,233	-0,137	-0,238	-0,199	-0,186	-0,049	-0,156	-0,090	-0,126	-0,080	-0,285	-0,136
Sig.(5%)	0,001	0,000	0,004	0,004	0,748	0,031	0,000	0,000	0,032	0,000	0,003	0,000	0,041	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,302	0,001	0,060	0,008	0,093	0,000	0,004
N	441	442	441	442	439	442	442	439	440	441	442	440	439	439	436	438	438	440	441	441	442	442	442	439	441
P7 Pearson	-0,125	-0,214	-0,111	-0,094	-0,004	0,144	-0,142	-0,102	0,095	-0,209	0,114	-0,282	-0,119	-0,154	-0,166	-0,165	-0,206	-0,187	-0,010	-0,181	-0,064	-0,230	-0,170	-0,157	-0,117
Sig.(5%)	0,008	0,000	0,019	0,049	0,932	0,002	0,003	0,032	0,046	0,000	0,016	0,000	0,013	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,835	0,000	0,179	0,000	0,000	0,001	0,014
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P8I Pearson	-0,319	-0,220	-0,207	-0,329	-0,186	0,163	-0,194	-0,065	0,168	-0,194	0,217	-0,359	-0,425	-0,235	-0,137	-0,205	-0,220	-0,267	-0,426	-0,203	-0,443	-0,238	-0,172	-0,125	-0,238
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,176	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
N	437	438	437	438	435	438	438	435	436	437	438	436	436	435	432	434	434	436	437	437	438	438	438	435	437
P9I Pearson	-0,227	-0,174	-0,230	-0,312	-0,192	0,089	-0,113	-0,064	0,203	-0,160	0,231	-0,316	-0,313	-0,180	-0,217	-0,132	-0,182	-0,241	-0,269	-0,173	-0,304	-0,205	-0,102	-0,197	-0,201
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,061	0,017	0,180	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,033	0,000	0,000
N	441	442	441	442	439	442	442	439	440	441	442	440	439	439	436	438	438	440	441	441	442	442	442	439	441
P10 Pearson	-0,104	0,023	-0,012	-0,021	-0,070	0,003	-0,018	-0,023	-0,019	-0,130	0,022	0,019	-0,046	-0,031	-0,005	0,058	-0,074	-0,123	-0,088	-0,048	-0,042	0,037	0,032	-0,001	-0,069

Sig.(5%)	0,029	0,636	0,806	0,653	0,141	0,949	0,708	0,632	0,684	0,006	0,649	0,691	0,337	0,523	0,909	0,225	0,121	0,010	0,063	0,309	0,381	0,443	0,498	0,988	0,148
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P11 Pearson	0,255	0,217	0,209	0,385	0,238	-0,175	0,143	0,047	-0,145	0,162	-0,186	0,283	0,481	0,304	0,217	0,141	0,181	0,295	0,638	0,205	0,535	0,166	0,187	0,206	0,124
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,327	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P12 Pearson	0,021	0,023	0,060	0,039	-0,018	0,011	0,070	-0,067	-0,086	0,040	-0,064	0,028	0,015	-0,004	-0,003	0,037	0,063	-0,010	0,040	0,119	0,016	0,112	0,091	-0,020	0,083
Sig.(5%)	0,660	0,628	0,210	0,413	0,710	0,819	0,140	0,164	0,072	0,406	0,178	0,565	0,759	0,929	0,950	0,440	0,190	0,829	0,405	0,013	0,742	0,018	0,055	0,674	0,081
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P13 Pearson	0,196	0,184	0,261	0,279	0,074	-0,114	0,169	0,030	-0,178	0,175	-0,116	0,221	0,235	0,200	0,294	0,083	0,228	0,276	0,217	0,315	0,263	0,226	0,177	0,143	0,267
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,121	0,016	0,000	0,527	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,082	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P14 Pearson	0,217	0,358	0,319	0,274	0,083	-0,218	0,162	0,053	-0,187	0,208	-0,148	0,300	0,204	0,278	0,239	0,175	0,294	0,283	0,185	0,276	0,242	0,175	0,198	0,259	0,257
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,082	0,000	0,001	0,264	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P15 Pearson	0,285	0,325	0,301	0,280	0,285	-0,204	0,136	0,102	-0,190	0,134	-0,234	0,297	0,407	0,370	0,195	0,292	0,238	0,292	0,383	0,134	0,441	0,270	0,234	0,292	0,162
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,032	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P16 Pearson	0,322	0,240	0,308	0,288	0,167	-0,275	0,207	0,013	-0,274	0,176	-0,245	0,303	0,242	0,312	0,215	0,204	0,320	0,322	0,179	0,275	0,204	0,250	0,247	0,353	0,262
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,778	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P17 Pearson	0,216	0,272	0,283	0,289	0,108	-0,185	0,166	0,079	-0,244	0,148	-0,228	0,253	0,228	0,240	0,202	0,211	0,263	0,285	0,134	0,292	0,235	0,250	0,152	0,254	0,337
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,024	0,000	0,000	0,101	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	
N	440	441	440	441	438	441	441	438	439	440	441	439	438	438	435	437	437	439	440	440	441	441	441	438	440
P18 Pearson	0,196	0,182	0,141	0,141	0,107	-0,098	0,153	0,036	-0,147	0,112	-0,197	0,191	0,134	0,210	0,178	0,141	0,194	0,242	0,057	0,152	0,139	0,155	0,063	0,183	0,176
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,003	0,003	0,025	0,040	0,001	0,455	0,002	0,018	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,229	0,001	0,003	0,001	0,182	0,000	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P19 Pearson	0,194	0,134	0,174	0,230	0,031	-0,108	0,185	0,084	-0,173	0,169	-0,165	0,176	0,116	0,140	0,253	0,044	0,239	0,235	0,156	0,262	0,152	0,132	0,093	0,117	0,273
Sig.(5%)	0,000	0,005	0,000	0,000	0,520	0,023	0,000	0,079	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,003	0,000	0,360	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,005	0,014	0,000	
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P20 Pearson	0,299	0,492	0,422	0,200	0,165	-0,305	0,196	0,201	-0,215	0,157	-0,268	0,377	0,196	0,462	0,256	0,255	0,346	0,332	0,163	0,221	0,250	0,223	0,207	0,358	0,198
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443

P21 Pearson	0,205	0,198	0,180	0,205	0,066	-0,132	0,150	0,010	-0,140	0,201	-0,158	0,274	0,307	0,203	0,216	0,145	0,228	0,276	0,323	0,173	0,268	0,267	0,128	0,130	0,201
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,164	0,005	0,001	0,841	0,003	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,006	0,000	
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P22 Pearson	0,287	0,391	0,331	0,346	0,218	-0,228	0,229	0,101	-0,175	0,213	-0,278	0,381	0,390	0,384	0,278	0,240	0,316	0,350	0,467	0,305	0,435	0,260	0,198	0,263	0,281
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,034	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P23 Pearson	-0,140	-0,136	-0,208	-0,221	0,029	0,140	-0,133	-0,004	0,169	-0,086	0,164	-0,153	-0,140	-0,133	-0,231	-0,177	-0,130	-0,172	-0,178	-0,277	-0,145	-0,165	-0,162	-0,084	-0,272
Sig.(5%)	0,003	0,004	0,000	0,000	0,540	0,003	0,005	0,931	0,000	0,073	0,001	0,001	0,003	0,005	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	0,001	0,079	0,000
N	438	439	438	439	436	439	439	436	437	438	439	437	436	436	433	435	435	437	438	438	439	439	439	436	438
P24 Pearson	0,173	0,285	0,254	0,289	0,148	-0,197	0,203	0,101	-0,119	0,170	-0,224	0,303	0,230	0,283	0,260	0,333	0,238	0,267	0,216	0,321	0,268	0,245	0,166	0,258	0,360
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,033	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P25 Pearson	0,434	0,335	0,323	0,214	0,222	-0,326	0,299	0,248	-0,311	0,282	-0,332	0,313	0,191	0,461	0,274	0,258	0,376	0,469	0,174	0,224	0,178	0,256	0,142	0,636	0,286
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P26 Pearson	1	0,365	0,357	0,335	0,311	-0,390	0,356	0,220	-0,387	0,313	-0,415	0,432	0,402	0,544	0,329	0,271	0,494	0,577	0,327	0,270	0,334	0,261	0,252	0,414	0,262
Sig.(5%)	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	440	439	441	442	442	443	443	443	441	442
P27 Pearson	0,365	1	0,657	0,324	0,273	-0,352	0,228	0,110	-0,326	0,236	-0,408	0,456	0,317	0,537	0,406	0,361	0,419	0,451	0,195	0,286	0,314	0,328	0,164	0,333	0,304
Sig.(5%)	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P28 Pearson	0,357	0,657	1	0,356	0,247	-0,331	0,180	0,080	-0,350	0,138	-0,350	0,389	0,332	0,465	0,379	0,308	0,401	0,415	0,210	0,281	0,265	0,260	0,118	0,381	0,226
Sig.(5%)	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,095	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000
N	442	443	443	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P29 Pearson	0,335	0,324	0,356	1	0,384	-0,207	0,191	0,078	-0,242	0,128	-0,260	0,316	0,409	0,322	0,298	0,261	0,298	0,368	0,426	0,277	0,446	0,298	0,236	0,201	0,292
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,103	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P30 Pearson	0,311	0,273	0,247	0,384	1	-0,213	0,049	0,035	-0,164	0,116	-0,179	0,185	0,304	0,289	0,169	0,171	0,153	0,250	0,249	0,099	0,290	0,172	0,113	0,253	0,068
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,300	0,464	0,001	0,015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,038	0,000	0,000	0,017	0,000	0,157
N	440	441	440	441	441	441	441	438	439	440	441	439	438	438	435	437	437	439	440	440	441	441	441	438	440
P31 Pearson	-0,390	-0,352	-0,331	-0,207	-0,213	1	-0,249	-0,242	0,343	-0,221	0,437	-0,361	-0,261	-0,385	-0,258	-0,229	-0,349	-0,363	-0,173	-0,268	-0,208	-0,246	-0,115	-0,288	-0,217
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016	0,000	0,000	0,000

N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P32I Pearson	0,356	0,228	0,180	0,191	0,049	-0,249	1	0,284	-0,257	0,473	-0,271	0,289	0,161	0,379	0,295	0,189	0,354	0,353	0,229	0,290	0,228	0,148	0,094	0,361	0,285
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,300	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,047	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P33I Pearson	0,220	0,110	0,080	0,078	0,035	-0,242	0,284	1	-0,104	0,255	-0,160	0,159	0,055	0,246	0,131	0,088	0,138	0,171	0,116	0,174	0,090	0,120	0,011	0,224	0,055
Sig.(5%)	0,000	0,021	0,095	0,103	0,464	0,000	0,000	.	0,029	0,000	0,001	0,001	0,254	0,000	0,006	0,065	0,004	0,000	0,015	0,000	0,058	0,012	0,810	0,000	0,247
N	440	441	440	441	438	441	441	441	439	441	441	439	438	438	435	437	437	439	440	440	441	441	441	438	440
P34I Pearson	-0,387	-0,326	-0,350	-0,242	-0,164	0,343	-0,257	-0,104	1	-0,260	0,433	-0,285	-0,249	-0,398	-0,224	-0,316	-0,397	-0,458	-0,162	-0,209	-0,228	-0,280	-0,183	-0,265	-0,213
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,029	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	441	442	441	442	439	442	442	439	442	441	442	440	439	439	436	438	438	440	441	441	442	442	442	439	441
P35I Pearson	0,313	0,236	0,138	0,128	0,116	-0,221	0,473	0,255	-0,260	1	-0,294	0,313	0,191	0,420	0,260	0,223	0,429	0,427	0,194	0,256	0,231	0,263	0,177	0,301	0,312
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,004	0,007	0,015	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	441	441	443	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P36I Pearson	-0,415	-0,408	-0,350	-0,260	-0,179	0,437	-0,271	-0,160	0,433	-0,294	1	-0,394	-0,296	-0,452	-0,261	-0,241	-0,413	-0,491	-0,218	-0,297	-0,253	-0,285	-0,180	-0,325	-0,284
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P37 Pearson	0,432	0,456	0,389	0,316	0,185	-0,361	0,289	0,159	-0,285	0,313	-0,394	1	0,499	0,520	0,356	0,289	0,511	0,489	0,354	0,332	0,436	0,371	0,192	0,336	0,407
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	441	442	441	442	439	442	442	439	440	441	442	442	440	440	437	439	439	441	441	441	442	442	442	439	441
P38 Pearson	0,402	0,317	0,332	0,409	0,304	-0,261	0,161	0,055	-0,249	0,191	-0,296	0,499	1	0,383	0,268	0,299	0,320	0,431	0,601	0,257	0,724	0,361	0,243	0,254	0,233
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,254	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	440	441	440	441	438	441	441	438	439	440	441	440	441	440	437	439	439	441	441	440	441	441	441	438	440
P39 Pearson	0,544	0,537	0,465	0,322	0,289	-0,385	0,379	0,246	-0,398	0,420	-0,452	0,520	0,383	1	0,385	0,387	0,537	0,571	0,340	0,347	0,369	0,301	0,192	0,513	0,273
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	440	441	440	441	438	441	441	438	439	440	441	440	440	440	441	437	439	439	441	441	440	441	441	438	440
P40 Pearson	0,329	0,406	0,379	0,298	0,169	-0,258	0,295	0,131	-0,224	0,260	-0,261	0,356	0,268	0,385	1	0,256	0,412	0,393	0,203	0,362	0,193	0,238	0,098	0,415	0,387
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,040	0,000	0,000
N	437	438	437	438	435	438	438	435	436	437	438	437	437	437	437	438	436	436	438	438	437	438	438	435	437
P41 Pearson	0,271	0,361	0,308	0,261	0,171	-0,229	0,189	0,088	-0,316	0,223	-0,241	0,289	0,299	0,387	0,256	1	0,303	0,322	0,198	0,276	0,321	0,291	0,220	0,273	0,272
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,065	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	440	440	439	440	437	440	440	437	438	439	440	439	439	439	436	440	438	440	440	439	440	440	440	439	439
P42 Pearson	0,494	0,419	0,401	0,298	0,153	-0,349	0,354	0,138	-0,397	0,429	-0,413	0,511	0,320	0,537	0,412	0,303	1	0,619	0,263	0,366	0,300	0,298	0,236	0,430	0,417

P53 Pearson	0,331	0,358	0,334	0,284	0,179	-0,221	0,248	0,121	-0,223	0,176	-0,210	0,286	0,277	0,326	0,333	0,236	0,418	0,319	0,210	0,266	0,293	0,288	0,273	0,265	0,304
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	431	432	431	432	429	432	432	429	430	431	432	430	429	429	426	428	429	430	431	431	432	432	432	429	431
P54 Pearson	0,307	0,280	0,225	0,368	0,319	-0,164	0,167	0,113	-0,172	0,172	-0,191	0,354	0,665	0,330	0,169	0,225	0,241	0,331	0,681	0,167	0,716	0,310	0,192	0,213	0,211
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	443	444	443	444	441	444	444	441	442	443	444	442	441	441	438	440	440	442	443	443	444	444	444	441	443
P55 Pearson	0,303	0,194	0,229	0,376	0,151	-0,169	0,196	-0,036	-0,189	0,147	-0,210	0,312	0,450	0,275	0,124	0,274	0,248	0,306	0,575	0,255	0,526	0,316	0,309	0,124	0,284
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,455	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
N	442	443	442	443	440	443	443	440	441	442	443	441	440	440	437	439	439	441	442	442	443	443	443	440	442
P56 Pearson	0,200	0,232	0,221	0,175	0,110	-0,102	0,150	-0,016	-0,129	0,094	-0,119	0,165	0,242	0,200	0,185	0,189	0,241	0,222	0,201	0,198	0,234	0,145	0,149	0,167	0,214
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,033	0,002	0,743	0,007	0,048	0,012	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000
N	442	442	441	442	439	442	442	439	440	441	442	440	439	439	436	439	439	440	441	441	442	442	442	440	441

Questões 51 a 56

	P51	P52	P53	P54	P55	P56
P1 Pearson	0,133	0,126	0,181	0,219	0,161	0,064
Sig.(5%)	0,005	0,008	0,000	0,000	0,001	0,178
N	441	441	431	443	442	441
P2 Pearson	0,112	0,188	0,280	0,092	0,183	0,060
Sig.(5%)	0,018	0,000	0,000	0,054	0,000	0,212
N	441	441	431	443	442	441
P3 Pearson	0,054	0,197	0,155	0,135	-0,003	0,116
Sig.(5%)	0,255	0,000	0,001	0,004	0,945	0,015
N	442	442	432	444	443	442
P4 Pearson	0,019	0,192	0,130	0,137	0,036	0,032
Sig.(5%)	0,696	0,000	0,007	0,004	0,449	0,500
N	441	441	431	443	442	441
P5I Pearson	-0,045	0,147	-0,006	0,107	0,032	-0,004
Sig.(5%)	0,347	0,002	0,905	0,024	0,497	0,927
N	440	440	430	442	441	440
P6 Pearson	-0,066	-0,265	-0,159	-0,015	-0,084	-0,111
Sig.(5%)	0,164	0,000	0,001	0,748	0,080	0,020
N	440	440	430	442	441	440
P7 Pearson	-0,049	-0,216	-0,149	0,007	-0,077	-0,054
Sig.(5%)	0,307	0,000	0,002	0,891	0,105	0,257
N	441	441	431	443	442	441
P8I Pearson	-0,172	-0,143	-0,162	-0,421	-0,378	-0,120
Sig.(5%)	0,000	0,003	0,001	0,000	0,000	0,012
N	436	436	426	438	437	436
P9I Pearson	-0,170	-0,057	-0,144	-0,245	-0,227	-0,027
Sig.(5%)	0,000	0,233	0,003	0,000	0,000	0,575
N	440	440	430	442	441	440
P10 Pearson	0,035	0,133	-0,016	-0,105	0,001	0,029

Sig.(5%)	0,459	0,005	0,740	0,027	0,992	0,538
N	441	441	431	443	442	441
P11 Pearson	0,195	0,139	0,224	0,500	0,475	0,095
Sig.(5%)	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,045
N	442	442	432	444	443	442
P12 Pearson	0,090	-0,049	-0,019	-0,002	0,053	0,095
Sig.(5%)	0,058	0,307	0,696	0,963	0,268	0,045
N	441	441	431	443	442	441
P13 Pearson	0,323	0,083	0,162	0,144	0,245	0,204
Sig.(5%)	0,000	0,080	0,001	0,002	0,000	0,000
N	442	442	432	444	443	442
P14 Pearson	0,267	0,095	0,220	0,130	0,181	0,156
Sig.(5%)	0,000	0,047	0,000	0,006	0,000	0,001
N	442	442	432	444	443	442
P15 Pearson	0,104	0,164	0,189	0,410	0,283	0,122
Sig.(5%)	0,028	0,001	0,000	0,000	0,000	0,010
N	441	441	431	443	442	441
P16 Pearson	0,250	0,170	0,205	0,147	0,181	0,145
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002
N	441	441	431	443	442	441
P17 Pearson	0,249	0,144	0,193	0,122	0,149	0,214
Sig.(5%)	0,000	0,003	0,000	0,010	0,002	0,000
N	439	440	429	441	440	439
P18 Pearson	0,108	0,030	0,072	0,093	0,114	0,070
Sig.(5%)	0,023	0,533	0,136	0,051	0,016	0,140
N	441	441	431	443	442	441
P19 Pearson	0,226	-0,001	0,061	0,095	0,112	0,123
Sig.(5%)	0,000	0,988	0,210	0,046	0,018	0,010
N	442	441	431	443	442	441
P20 Pearson	0,086	0,309	0,287	0,182	0,109	0,082
Sig.(5%)	0,071	0,000	0,000	0,000	0,022	0,086
N	442	442	432	444	443	442

P21	Pearson	0,203	-0,003	0,209	0,302	0,316	0,164
	Sig.(5%)	0,000	0,954	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	442	442	432	444	443	442
P22	Pearson	0,257	0,214	0,259	0,363	0,365	0,195
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	442	442	432	444	443	442
P23	Pearson	-0,278	-0,057	-0,129	-0,094	-0,214	-0,198
	Sig.(5%)	0,000	0,237	0,008	0,049	0,000	0,000
	N	437	437	427	439	438	437
P24	Pearson	0,267	0,166	0,162	0,174	0,246	0,152
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
	N	441	441	431	443	442	441
P25	Pearson	0,212	0,370	0,231	0,178	0,106	0,175
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026	0,000
	N	442	442	432	444	443	442
P26	Pearson	0,246	0,234	0,331	0,307	0,303	0,200
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	441	441	431	443	442	442
P27	Pearson	0,195	0,210	0,358	0,280	0,194	0,232
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	442	442	432	444	443	442
P28	Pearson	0,209	0,190	0,334	0,225	0,229	0,221
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	441	441	431	443	442	441
P29	Pearson	0,278	0,150	0,284	0,368	0,376	0,175
	Sig.(5%)	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	442	442	432	444	443	442
P30	Pearson	0,054	0,137	0,179	0,319	0,151	0,110
	Sig.(5%)	0,258	0,004	0,000	0,000	0,001	0,021
	N	439	439	429	441	440	439
P31	Pearson	-0,209	-0,232	-0,221	-0,164	-0,169	-0,102
	Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,033

N	442	442	432	444	443	442
P32I Pearson	0,250	0,159	0,248	0,167	0,196	0,150
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,002
N	442	442	432	444	443	442
P33I Pearson	-0,009	0,113	0,121	0,113	-0,036	-0,016
Sig.(5%)	0,859	0,018	0,012	0,018	0,455	0,743
N	439	439	429	441	440	439
P34I Pearson	-0,255	-0,165	-0,223	-0,172	-0,189	-0,129
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,007
N	440	440	430	442	441	440
P35I Pearson	0,229	0,200	0,176	0,172	0,147	0,094
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,048
N	441	441	431	443	442	441
P36I Pearson	-0,262	-0,153	-0,210	-0,191	-0,210	-0,119
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,012
N	442	442	432	444	443	442
P37 Pearson	0,264	0,179	0,286	0,354	0,312	0,165
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
N	440	440	430	442	441	440
P38 Pearson	0,271	0,134	0,277	0,665	0,450	0,242
Sig.(5%)	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000
N	439	439	429	441	440	439
P39 Pearson	0,241	0,309	0,326	0,330	0,275	0,200
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	439	439	429	441	440	439
P40 Pearson	0,330	0,240	0,333	0,169	0,124	0,185
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
N	436	436	426	438	437	436
P41 Pearson	0,251	0,285	0,236	0,225	0,274	0,189
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	438	438	428	440	439	439
P42 Pearson	0,325	0,181	0,418	0,241	0,248	0,241

Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	438	438	429	440	439	439
P43 Pearson	0,309	0,240	0,319	0,331	0,306	0,222
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	440	440	430	442	441	440
P44 Pearson	0,293	0,128	0,210	0,681	0,575	0,201
Sig.(5%)	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000
N	441	441	431	443	442	441
P45 Pearson	0,404	0,176	0,266	0,167	0,255	0,198
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	441	441	431	443	442	441
P46 Pearson	0,273	0,177	0,293	0,716	0,526	0,234
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	442	432	444	443	442
P47 Pearson	0,247	0,133	0,288	0,310	0,316	0,145
Sig.(5%)	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,002
N	442	442	432	444	443	442
P48 Pearson	0,259	0,133	0,273	0,192	0,309	0,149
Sig.(5%)	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,002
N	442	442	432	444	443	442
P49 Pearson	0,216	0,336	0,265	0,213	0,124	0,167
Sig.(5%)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
N	439	439	429	441	440	440
P50 Pearson	0,461	0,164	0,304	0,211	0,284	0,214
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
N	441	441	431	443	442	441
P51 Pearson	1	0,072	0,209	0,206	0,291	0,353
Sig.(5%)	.	0,129	0,000	0,000	0,000	0,000
N	442	440	430	442	441	440
P52 Pearson	0,072	1	0,312	0,165	0,113	0,086
Sig.(5%)	0,129	.	0,000	0,001	0,018	0,073
N	440	442	430	442	441	440

P53 Pearson	0,209	0,312	1	0,235	0,247	0,146
Sig.(5%)	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,002
N	430	430	432	432	431	430
P54 Pearson	0,206	0,165	0,235	1	0,508	0,203
Sig.(5%)	0,000	0,001	0,000	.	0,000	0,000
N	442	442	432	444	443	442
P55 Pearson	0,291	0,113	0,247	0,508	1	0,289
Sig.(5%)	0,000	0,018	0,000	0,000	.	0,000
N	441	441	431	443	443	441
P56 Pearson	0,353	0,086	0,146	0,203	0,289	1
Sig.(5%)	0,000	0,073	0,002	0,000	0,000	.
N	440	440	430	442	441	442