

AMIGOS, AMIGOS, NEGÓCIOS À PARTE: UM ESTUDO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM LATICÍNIOS NA PARAÍBA

Mayara Muniz de Oliveira¹

RESUMO

O Marketing de Relacionamento (MR) tornou-se uma ferramenta eficaz e indispensável nas organizações, proporcionando uma interação mútua com os consumidores e demais parceiros da cadeia de valor. Este estudo tem como objetivo identificar a construção do relacionamento entre uma indústria de laticínio na Paraíba e os seus fornecedores de leite. No quadro teórico abordou-se o conceito de Marketing de Relacionamento na visão de Garbarino e Johnson; Parvatiyar e Sheth; Morgan e Hunt; Evans e Laskin, discutindo a construção e estratégias do MR. Assim, visando atender ao objetivo, utilizou-se uma abordagem qualitativa e foram realizadas dez entrevistas com os fornecedores de leite da empresa em estudo. O instrumento utilizado para coleta de dados foi baseado no roteiro desenvolvido por Toni e Schuler (2004), a partir da escala de Wilson e Vlosky (1997) e da tradução elaborada por Viana *et. al.*, (1999). Os resultados foram analisados pela técnica da análise de conteúdo. Constatou-se que o relacionamento entre a empresa e fornecedores de leite não ocorre de forma sólida e promissora, os construtos que mais influenciam no relacionamento, são: dependência, troca de informação e confiança.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento. Indústria. Fornecedores.

ABSTRACT

The Relationship Marketing (MR) has become an effective and indispensable tool in organizations, providing a mutual influence with consumers and other partners in the value chain. This study aims to identify the construction of the relationship between a dairy industry in Paraíba and its milk suppliers. In the theoretical framework we discussed the concept of Relationship Marketing Garbarino and Johnson's vision; Parvatiyar and Sheth; Morgan and Hunt; Evans and Laskin, discussing the construction and MR strategies. Thus, to meet the goal, we used a qualitative approach and were conducted ten interviews with the milk suppliers of the company under study. The instrument used for data collection was based on the roadmap developed by Toni and Schuler (2004), from the scale of Wilson and Vlosky (1997) and the translation prepared by Viana *et. al.* (1999).

¹ Mestre em Administração (UFPB) Professora da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN) mayaramunizoliveira@gmail.com

It was found that the relationship between the company and milk suppliers does not occur in a solid and promising way, the constructs that influenced the relationship are: dependence, information exchange and trust.

Keywords: Marketing. Relationship. Industry. Providers.

1 INTRODUÇÃO

Estudos na área de marketing vêm crescendo e acompanhando as mudanças e avanços do mercado como um todo. Essas mudanças provocam transformações nas organizações, o que possibilita o surgimento de novas estratégias organizacionais adotadas para adequação das empresas a essas novas conjecturas. Atualmente, com a competição entre as empresas, conquistar e manter clientes configura-se como a alternativa a ser seguida, resultando em novas abordagens que buscam fortalecer as relações entre as organizações e seus diversos públicos de interesse, sejam eles consumidores, fornecedores, prestadores de serviço, o próprio governo, enfim, todos aqueles que direta ou indiretamente possibilitem a essas organizações fortalecerem suas transações e atribuam valor a elas.

Neste sentido, o Marketing de Relacionamento é uma dessas tendências que busca criar relacionamentos duradouros entre empresas e clientes, administrar esses relacionamentos proporcionando benefícios a ambos (STONE; WOODCOOK, 1998; BARRETO; CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2015).

Os relacionamentos têm sido importante objeto de investigação do marketing implicando numa série de questionamentos que tentam explicar as várias faces destes no contexto da condução dos negócios, principalmente daqueles voltados à prestação de serviços.

Na chamada “escola gerencial” do marketing (SHETH *et al.*, 1988), ou tradicional, os relacionamentos são fundamentados sobre o princípio da troca e das transações (SHETH; PARVATIYAR, 2002), ou seja, na relação que o indivíduo tem com o produto, serviço ou a empresa, do ponto de vista dos benefícios (notadamente materiais, financeiros ou de custo benefício) que essas trocas trazem em seus relacionamentos.

No contexto dessa pesquisa a troca se dá pelo relacionamento de uma empresa de laticínios localizada no Estado da Paraíba e os seus fornecedores de leite, entre o universo de fornecedores que oferecem produtos à empresa, escolhemos os fornecedores de leite, por ser o produto principal na produção dos laticínios.

Nessa perspectiva, relacionamento é o processo de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas (MORGAN; HUNT, 1994), sendo que isto deve acontecer através de trocas mútuas e do cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 1994). Assim, uma empresa deve criar processos de integração e comunicação que facilitem o relacionamento entre ela e os seus clientes, mas na verdade, são estes últimos quem determina se isto foi alcançado ou não. O processo de desenvolvimento inclui interações entre o fornecedor e/ou provedor de serviços e o cliente, bem como comunicação entre eles. Interação inclui todo o tipo de troca de bens e serviços, rotinas administrativas; na verdade, qualquer contato que ocorra entre essas duas partes (GRÖNROOS, 2003).

Assim, diante dessa contextualização o objetivo deste estudo foi, sob a perspectiva do Marketing de Relacionamento, a partir do modelo de Wilson e Vlosky (1997), surge o seguinte questionamento: **Quais são os elementos de maior significação na construção dos relacionamentos entre uma indústria de laticínio e seus fornecedores de leite?** Assim, o principal objetivo dessa pesquisa foi identificar a construção do relacionamento entre uma indústria de laticínio na Paraíba e os seus fornecedores de leite.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, aborda-se o referencial teórico que fundamentou a pesquisa, com destaque para o marketing de relacionamento.

2.1 Marketing de Relacionamento

A mudança nos diversos setores da sociedade, ligada às evoluções tecnológicas, provocou o aumento da competitividade entre as empresas, bem como uma maior exigência dos consumidores, gerando uma disputa das organizações pela preferência de um mesmo cliente. Assim, entende-se que o marketing foi aprimorando com a evolução das atividades comerciais, bem como através das necessidades e preferências dos clientes, que no decorrer dos anos aperfeiçoaram os padrões de consumo.

Nessa perspectiva, existe a necessidade da construção de redes de relacionamento com base na confiança e no comprometimento entre as empresas e seus clientes, como uma alternativa para fazer frente à competitividade, além de manter a rentabilidade da organização (TONI; SCHULER, 2004). Na área de marketing, uma das perspectivas

teóricas que aborda as relações entre empresas e consumidores é denominada de marketing de relacionamento (LOURENÇO, 2014).

O Marketing de Relacionamento emergiu como um fenômeno novo que tenta envolver e integrar os clientes, fornecedores e outros parceiros necessários para o desenvolvimento de uma empresa. E ainda, torna-se uma orientação para o marketing aprimorando as relações entre mercado e organizações (PARVATIYAR; SHETH, 1995, 2002). Segundo Faria *et al.*, (2014) é um tema de pesquisa relativamente recente, visto que a primeira aparição de seu conceito, em uma publicação científica, completou no ano de 2013, apenas 30 anos.

O termo relacionamento em marketing surgiu em 1983, em um artigo publicado por Leonard L. Berry, na Conferência de Marketing de Serviços da Associação América de Marketing (BERRY, 1995, 2002). Embora considerado um velho conceito, tem um novo foco na prática do marketing, principalmente do marketing de serviços e na pesquisa acadêmica (BERRY, 1995).

De acordo com Garbarino e Johnson (1999) na ideia de formação do marketing de relacionamento existe uma relação com o cliente que abrange transações e orientações relacionais. De acordo com Almeida *et al.*, (2006) autores como McGarry (1953, 1958), no início da década de 50, já falavam da temática relacional do marketing, ressaltando a colaboração e a interdependência entre distintos atores. Ao longo do tempo muitas ideias surgiram sobre esse conceito. Alguns autores buscam definir o marketing de relacionamento, onde inicialmente parte de uma visão que enfatiza a relação entre compradores e vendedores e partindo para uma visão mais ampla que aborda os relacionamentos com os elementos da cadeia de valor e com os *stakeholders*.

Rocha e Luce (2006) afirmam que o termo marketing de relacionamento acabou se impondo para designar o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes, no âmbito da disciplina de Marketing. Sheth e Parvatiyar (2000) definiram o marketing de relacionamento como um processo contínuo de participação em forma de cooperativa e atividades direcionadas aos clientes imediatos, além de usuários finais de colaboração, no intuito de criar ou aumentar o valor econômico mútuo, com baixo custo.

Para Hennig-Thurau *et al.*, (2002) todas as atividades de marketing de relacionamento são, em última instância avaliada com base na rentabilidade global da empresa. Assim, os consumidores devem receber além do serviço principal, o

relacionamento de qualidade. Sendo este, por sua vez, representado pela fidelização de clientes e pela comunicação informal.

Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 22) “o marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionado ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”. Para esses autores a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros.

Para outros autores, como Evans e Laskin (1994), o marketing de relacionamento é o processo pelo qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes de forma que as partes envolvidas trabalhem com um objetivo comum.

Sob a percepção de Sheth e Parvatiyar (2000), o objetivo de marketing de relacionamento é estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas. No entanto, “para alcançar a relação de benefício mútuo com os clientes, a empresa pode ter que cooperar e colaborar com os seus fornecedores, concorrentes e divisões internas” (SHETH; PARVATIYAR, 2000, p. 7).

Diante dessa perspectiva exposta, compreende-se que o marketing de relacionamento possibilita uma relação mais duradoura entre as partes envolvidas no negócio, possibilitando resultados positivos para a empresa e clientes. Pois, é através da comunicação que o gestor pode oferecer produtos e serviços de qualidade em conformidade com as necessidades e desejos de cada consumidor ou parceiro do negócio.

2.3 Estratégias do Marketing de Relacionamento

Com as exigências dos clientes as organizações enfrentam dificuldades para desenvolver-se nos negócios, tendo que reestruturar sua maneira de gerenciar e de atuar no mercado. Sendo, necessário criar planos estratégicos de marketing, e ainda buscar melhorar o atendimento de todos os colaboradores.

Morgan e Hunt (1994) comentam que existem ações que permitirão as empresas desfrutarem, de forma competitiva, das vantagens sobre seus concorrentes no mercado. Essas ações devem ser executadas através da relação de compromisso e confiança, buscando desenvolver benefícios que devem ser superiores às ofertas de seus parceiros. Com manutenção de elevados padrões de valores corporativos e aliando-se com parceiros de troca que tenham valores semelhantes. Além de comunicar informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliações de desempenho, entre outras ações que ajudem a criar objetivos e metas.

Segundo Wahlberg *et al.*, (2009) uma grande empresa adota uma estratégia com foco principal no cliente. Para os autores o CRM em uma empresa, é uma tarefa gerencial para implementar este foco como estratégia, e ainda inclui o uso de informações dos clientes como uma base de marketing e gestão.

Conforme Kanagal (2004, p.2), a formulação de estratégias de marketing de relacionamento também envolve, “reconhecer relações entre os elementos do mix de marketing, bem como avaliar o impacto de condições competitivas e de mercado sobre formulação de mix de marketing”.

O autor acima acrescenta que qualquer estratégia de marketing deve ter um objetivo com base na comercialização. Sendo realizado por meio de dois tipos de análises, que são: a análise de mercado estratégico e, a análise interna. A primeira está direcionada a gestão de clientes e órgãos externos (como comerciantes, fornecedores e governo), com monitoramento ambiental e construção ou cenário para planejamentos futuros. A segunda análise refere-se ao ambiente interno da empresa, incluindo os pontos fortes e fracos, além das principais competências, e restrição de recursos.

Observa-se que o processo de estratégia em marketing começa pelo controle e análise situacional, buscando entender o ambiente e o mercado em que a empresa está inserida. Pois, só assim, deverá começar a elaborar as estratégias, definindo os planos de ações e objetivos que estabelecem as vantagens competitivas. Nesse sentido, entende-se que criar um planejamento em marketing após uma análise de mercado e a identificação dos problemas existentes dentro da empresa, possibilitará uma administração mais eficiente, que influenciam nos resultados.

2.4 Marketing de Relacionamento e Consumidores

Para conquistar e manter um cliente é necessário primeiro que a empresa o reconheça, tanto pela forma geral (que desenvolve regras e motivações de consumo), como pela forma individual (que relacionada cada cliente com os colaboradores da empresa, através de um contato direto). Pode-se afirmar, com isso, que a sobrevivência da organização está diretamente relacionada com sua clientela, o que torna relevante conhecer o perfil do seu consumidor, no intuito de classificá-lo de acordo com a sua fidelidade e seus desejos.

O marketing de relacionamento tem a função de compreender a realidade, oferecendo informações para que os gestores possam tomar decisões, com base no ponto

de vista do cliente. Sendo possível que haja uma maior aproximação com o consumidor final, conhecendo melhor suas necessidades e desejos (GORSKI, 2012).

Segundo Raval e Gronroos (1996), um relacionamento deve ser estabelecido pela consciência que o consumidor tenha do seu vínculo com a empresa. Já que, a ideia é de criar a fidelidade do mesmo de forma estável, através de um relacionamento mútuo e de longo prazo. Devendo a empresa, ter a capacidade de fornecer valores aos seus clientes, no intuito de melhorar a satisfação do mesmo.

Os autores acima acrescentam que o valor do relacionamento deve começar com uma análise do valor econômico, logo em seguida pelo valor estratégico e, por fim, avaliar qualitativamente o valor de elementos comportamentais. Pois, só assim, o cliente sabe que a empresa é capaz de satisfazer suas necessidades e desejos e tem a certeza de que vai assumir os compromissos.

Nesse sentido, compreende-se que a satisfação dos clientes deve ser uma das principais preocupações das empresas que pretendem se manter competitivas no mercado, o que gera um meio para a conquista e fidelização de clientes. Assim, sua satisfação está relacionada com vários fatores que envolvem tanto as suas emoções e perspectivas pessoais dos clientes, como também os serviços prestados pela empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa foi identificar sob a perspectiva do Marketing de Relacionamento, a partir do modelo Wilson e Vlosky (1997), quais os elementos de maior significação na construção do relacionamento entre uma indústria de laticínio, com os seus fornecedores. A organização estudada está localizada no estado da Paraíba e tem o leite como principal matéria prima no processo de fabricação.

Os fornecedores escolhidos foram os de leite que totalizam cerca de 500, desde pequenos produtores rurais a grandes fazendeiros da região. A escolha dessa empresa se deu, principalmente, pelo tempo de atuação no mercado (mais de 20 anos) e por se tratar da maior indústria da região em termos de estrutura física, número de funcionários (cerca de mil funcionários), diversidade de produtos fabricados bem como (quase cinquenta tipos de produtos no mercado), por sua forte expansão registrada nos últimos anos nos estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte.

Para esta investigação, optou-se pelo método qualitativo, para a coleta e a análise dos dados, visto que ele é mais adequado quando se busca interpretar realidades sociais

(BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008; ROESCH, 2005; FLICK, 2004), notadamente o significado do relacionamento entre os fornecedores e a organização estudada.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos como todos os fornecedores de leite que tem relação com a organização. Por sujeitos da pesquisa, entende-se à totalidade de elementos possuidores de características semelhantes, e, em razão disso, escolhido como objeto de um determinado estudo (RUDIO, 1998). Ou seja, é o conjunto de elementos que possuem determinadas características (RICHARDSON, 2008). Nesse caso, os fornecedores de leite.

Com relação ao lócus da pesquisa, obstante de querer discutir aspectos epistemológicos da discussão sobre perspectivas de análise, esta pesquisa baseou-se no direcionamento dado por Flick (2004). Assim, a seleção dos sujeitos entrevistados, além de levar em conta o enquadramento destes nos pressupostos teóricos do estudo, utilizou-se da amostragem do tipo não-probabilística, por conveniência, adotando outros critérios como, disponibilidade dos fornecedores, acessibilidade e disponibilidade de tempo. A partir dos 500 fornecedores de leite, foram entrevistados aleatoriamente 10 fornecedores que representou o total de entrevistados nesse estudo.

O instrumento utilizado para coleta de dados junto aos fornecedores de leite foi uma entrevista baseada no roteiro desenvolvido por Toni e Schuler (2004), a partir da escala de Wilson e Vlosky (1997) e da tradução elaborada por Viana *et al.* (1999).

Nesse sentido, a partir do roteiro utilizado por Toni e Schuler que é composto por 28 perguntas, foram analisados os enquadramentos das respostas dos entrevistados nos seis constructos desenvolvidos Wilson e Vlosky (1997), a saber: dependência, níveis de comparação com os laticínios alternativos, investimento no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento, que passaram a ser configurados como as categorias de análise do estudo.

Como mecanismo de tratamento e análise de dados utilizou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), com a construção de categorias de análises. Para utilização da análise de conteúdo tornou-se necessário percorrer três etapas básicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo evidencia os resultados da pesquisa, buscando sob a perspectiva do Marketing de Relacionamento, identificar quais são os elementos de maior significação na construção dos relacionamentos entre uma indústria de laticínio, que tem como matéria-prima principal o leite, com os seus fornecedores.

Para análise e discussão dos resultados, agrupa-se cada categoria investigada de acordo com o proposto por Wilson e Vlosky (1997).

4.1 Dependência

No estudo desenvolvido por Wilson e Vlosky (1997) foi identificado que a dependência e o investimento no relacionamento foram significativamente importantes para os relacionamentos. Analisando a dependência que os fornecedores de leite têm com a empresa em estudo, todos afirmaram que se sentem dependentes da mesma, conforme destacado a seguir nas entrevistas, onde os fornecedores explicam os motivos que os tornam dependente da empresa:

[...] se não vender a eles [empresa] vou vender a quem [questionamento] tem onde vender não... **somos ‘presos’ aqui** [empresa] (FI).

É a maior empresa que tem por aqui... as outras são bem pequenas... eu vendo muito leite então **não tenho outra alternativa** (FVII).

[...] “**Somos dependentes desse laticínio** porque mesmo existindo outros que possamos vender o leite as nossas necessidades nos fazem ficar presos a este, pois com a seca em nossa região os outros laticínios passam por crise e acabam atrasando pagamentos e precisamos comprar ração para os animais e este laticínio nunca entrou em crise” (FIV).

[...] “eu **me sinto dependente deles sim...** não vejo outra empresa pra vender meu leite” (FVI).

O que pode ser observado a partir da fala do entrevistado é que fatores naturais, como a seca que foi citada pelo fornecedor IV, pode ser apontado como um fator que contribui para que exista essa dependência, assim como a falta de empresas de grande porte a região onde o laticínio em estudo está localizado.

Para Grönroos (1994) os relacionamentos são discutidos com base na noção contínua de estratégia. Nesse âmbito, foi questionado se a empresa seria estrategicamente importante, para todos os fornecedores o laticínio é estrategicamente importante, dentre os motivos, os entrevistados aponta que: “**A localidade é importante...** facilita a entrega do leite e **quando não têm como entregar a empresa manda pegar o leite na nossa casa**”, afirma o fornecedor I. E ainda sobre a importância estratégica, outros argumentos foram expostos pelos entrevistados: “**A forma de pagamento é importante para nós**”

(FIII). Outros relatam que: “como eu entrego muito leite **não tenho como entregar... aí a empresa vem pegar** (FVII).

Quando questionados se seria difícil vender leite e gerar receita sem o laticínio, os fornecedores em sua maioria responderam que sim, seria difícil vender sem a empresa, como motivo o fornecedor I aponta “o **grande número de produtores** de leite”, o fornecedor II acredita que “a **crise** enfrentada pelos outros laticínios *por conta* da **seca**”. Os demais fornecedores acreditarem que “não seria difícil” (FIV, por exemplo), mas quando indagado como, não souberam explicar os meios para vender sua matéria-prima. Nesse momento, enfatiza-se a dependência que os fornecedores têm com a empresa em questão. Onde constatou-se que os fornecedores se sentem dependentes do laticínio e que a empresa é estrategicamente importante para os fornecedores, pelos motivos expostos.

Na visão dos fornecedores entrevistados, a relação de dependência torna a parceria equilibrada, uma vez que a empresa necessita da matéria-prima, assim como os fornecedores precisam vendê-la. A dependência do distribuidor no fornecedor (devido à falta de alternativas adequados e/ou por causa de investimentos feitos) promoveria atividades de colaboração para o benefício mútuo das empresas, argumenta Wilson e Vlosky (1997), esse pensamento remete a seção seguinte que abordará uma comparação com fornecedores alternativos, na visão dos entrevistados.

4.2 Nível de Comparação com Laticínios Alternativos

O Marketing procura estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com os clientes e outros parceiros, com lucro, de modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos (GRÖNROOS, 1994). Quando os fornecedores de leite comparam o laticínio que distribuem sua matéria prima com outros laticínios alternativos, todos afirmam existir pelo menos duas empresas na região no mesmo ramo onde o leite pode ser vendido. Porém quando questionados se as demais empresas tinham o mesmo valor para os fornecedores, os mesmos em sua maioria afirmam que não, apenas o fornecedor IX afirma que “**sim, teria o mesmo valor**, mas não pretendo sair desse laticínio”.

O marketing de relacionamento exige uma compreensão mais profunda de como gerenciar a concorrência em serviços do que é exigido das empresas que buscam uma transação estratégica (GRÖNROOS, 1994). E ainda foi questionado se comparado com outros laticínios os relacionamentos dos fornecedores com a empresa em estudo seria melhor, como resposta os fornecedores, em sua maioria afirmam que o relacionamento

com este laticínio é melhor, como salientado pelo fornecedor III: “**Sim**, o relacionamento aqui é bem melhor que nos outros laticínios, nunca vendi a outros, mas sabemos que essa empresa é a melhor e por isso não deixo de fornecer leite pra eles [empresa]”. Em contrapartida a essa visão, o fornecedor X afirma que “**o relacionamento não é tão bom não...** quando eles querem fazer mudanças fazem como eles querem. Esse entrevistado (FX) afirma que a empresa muda o dia e a forma de pagamento, por exemplo e eles não são comunicados com antecedência o que para o mesmo não se configura como uma boa atitude da empresa.

A relação normal entre distribuidores e fornecedores é geralmente considerado como “a regra”, enquanto as relações de parceria representam “exceções à regra” (WILSON; VLOSKY, 1997). Nesse sentido, os fornecedores foram questionados sobre os benefícios proporcionados, o fornecedor VIII afirma que “a empresa oferece alimentação a um preço menor para os animais”, o fornecedor I destaca “**tenho um bom relacionamento com os donos e gerentes**”, o fornecedor VI expõe que “**quando queremos aumentar o volume de leite fornecido à empresa nos vendem as vacas para pagarmos em parcelas**”. O fornecedor IX afirma que essa pratica adotada para a empresa não configura-se um benefício, uma vez que os mesmos acabam pagando pelo animal um valor acima do mercado, o fornecedor X expõe que: “**há muitos anos eu entrego leite aqui... já tentei parar, já tô cansado e não tenho mais lucro, mas eu tô devendo a eles** [empresa]”. A fala do entrevistado, está em concordância com o pensamento de Grönroos (1994) onde o autor argumenta que relacionamentos de longa duração, onde os clientes são, obviamente, satisfeitos com o que recebem, não são rentáveis, mesmo no longo prazo.

4.3 Investimento no Relacionamento

A relação mutuamente satisfatória torna possível para empresas evitar custos de transações significativas, envolvidos na mudança de fornecedor ou prestador de serviços e fornecedores evitam o sofrimento de custos desnecessários (GRÖNROOS, 1994). Os relacionamentos devem ser satisfatórios e orientados para o longo prazo, visando o fortalecer o posicionamento da empresa.

Avaliando os investimentos que o laticínio tem desempenhado no relacionamento com os fornecedores, todos afirmam que para eles seria sim um transtorno encerrar o relacionamento com esta empresa, o fornecedor I afirma que “**seria**, pois tenho

muitos benefícios aqui que não encontro em outro laticínio”. Porém os fornecedores não têm contrato com a empresa, o que os torna preso à mesma são as dívidas que os fornecedores têm com a organização, assim como a falta de empresas no mesmo ramo e de grande porte na região.

Os fornecedores em sua maioria afirmam que os investimentos que o laticínio tem feito para implementar uma parceria são significativos, apenas os fornecedores V, IX e X afirma “**não são significativos**”. Os entrevistados não informaram benefícios significativos, uma vez que “**pagamento em dia**” (F I, III, VI; VII; VIII; X), por parte da empresa aos fornecedores pela matéria prima como foi apontado pelos entrevistados, não configura-se como benefício, mas sim uma obrigação da empresa, ou uma ‘regra’, como foi exposto por Wilson e Vlosky (1997).

Quando avaliam se os custos totais de mudanças para outro laticínio seriam grandes, os fornecedores em sua maioria afirmam que seriam, apenas o fornecedor IV acredita que não, o fornecedor III afirma que não pretende mudar para outra empresa. Dentre os custos foram apontados: custos de transporte, “**não tenho dinheiro para comprar um transporte** e entregar o leite em outro laticínio” (FI), custos em equipamentos: “como eu entrego muito leite a empresa me emprestou um tanque... esse **tanque da empresa** é emprestado... pra eu sair daqui tenho que comprar um... [referindo-se ao tanque] **é caro não tenho como comprar um...**” (FVII) e ainda, “a falta de **dinheiro pra pagar o devo** aqui ao laticínio...” (FIX)

Quando questionados se os mecanismos estabelecidos para o relacionamento tornam difícil encerrar o relacionamento com a empresa, todos afirmam que sim, e o principal motivo ressaltado nas entrevistas é a falta de laticínios alternativos, “**é difícil por que não tem outra empresa** com as vantagens *daqui*” [nome da empresa] (FII). “Não tenho contrato com eles [empresa] mas **tô devendo então não posso sair** (FX). Os argumentos expostos pelos fornecedores II e X são condizentes com o entrevistado (FX).

Assim, observa-se que os investimentos feitos pela empresa, em compra de equipamento e transporte de matéria prima, por exemplo são considerados relevantes para os fornecedores, porém não se configura como uma característica para um bom relacionamento entre empresa e fornecedores, uma vez que formou-se mecanismos onde os fornecedores estão presos a empresa seja por fatores internos ou externos, como foi exposto nas análises.

4.4 Troca de Informações

A troca de informações também é significativamente importante para a parceria com fornecedores, segundo Wilson e Vlosky (1997). Analisando a troca de informações da empresa com os fornecedores de leite, no que se refere como é a comunicação com a empresa, todos os fornecedores avaliam como “**boa**”, o fornecedor V diz ser “**normal**”.

Dentre os mecanismos informados pelos entrevistados que são utilizados pela empresa na troca de informação, os fornecedores apontaram: a comunicação pessoal, aviso exposto na empresa no local onde a matéria prima é entregue, o telefone foi pouco citado e por *e-mail* nunca acontece. Esses resultados são contrários os achados do estudo de Wilson e Vlosky (1997), os autores encontraram que a atividade de troca de informações foi principalmente via telefone, nesse estudo a comunicação face-a-face não era uma atividade predominante.

Quando questionados sobre se os fornecedores trocavam muitas informações com o laticínio e quais os setores que participavam dessa comunicação, o fornecedor VII diz que “**sim, nos comunicamos sempre que é preciso...** quando eu recebo algum aviso é do **pessoal da produção** que recebe o leite”, o fornecedor II afirma “**sempre que preciso** falo com os **gerentes e donos da empresa**”, o fornecedor III diz que “**sim, sem dificuldades...**o pessoal da **produção** e a **engenheira de alimentos...** eles cuidam da qualidade do leite”, o fornecedor IV diz apenas que “**sim**”, e o fornecedor V diz “**sim, com os gerentes** é bem mais fácil”. Porém em todos os casos a comunicação acontece sempre pessoalmente, e em alguns casos por telefone. Esses resultados também não estão em concordância com o estudo de Wilson e Vlosky (1997) que esta pesquisa tem como base. Em seus resultados os autores encontraram que os departamentos que trocavam informação com os fornecedores eram: vendas, finanças e comunicação.

Dessa maneira, a partir da visão dos entrevistados, constata-se que a troca de informações é avaliada pelos fornecedores como eficiente e que a mesma acontece de forma direta.

4.5 Confiança

Um elemento relevante para o marketing de relacionamento é a confiança. Esta definição significa, antes de tudo, que tem que haver uma *crença* na fidelidade do parceiro que resulta da experiência, confiabilidade ou intencionalidade do parceiro. Por outro lado, vê confiança como *intenção* comportamental ou comportamento que reflete a

dependência do outro parceiro e envolve incerteza e vulnerabilidade da parte do cedente. Se não houver nenhuma vulnerabilidade e incerteza confiança é desnecessária, porque o outorgante pode controlar as ações do outro parceiro (GRÖNROOS, 1994).

Analisando o nível de confiança que os fornecedores mantêm com o laticínio, a maioria dos entrevistados sente que esta empresa se preocupa com seus interesses, apenas para o fornecedor V a empresa não se preocupa. Afirmam também, que o relacionamento criado ao longo dos anos fez com que os negócios que os fornecedores têm com este laticínio não precisem ser supervisionados com rigor, o fornecedor I diz que: **“Não supervisiono o trabalho do laticínio, mas eles supervisionam o nosso, eles fazem análise para saber se o leite é de qualidade e ainda mandam funcionários deles para avaliar nossos animais e como armazenamos o leite”**. E ainda, todos os fornecedores têm plena confiança na veracidade das informações que recebem desta empresa.

Quando questionados se a matéria prima entregue ao laticínio é conferida com precisão as quantidades e qualidade avaliada pela empresa, todos afirmam que sim, confiam na análise e medição da empresa, como enfatizado na fala de alguns fornecedores: conheço o pessoal que trabalha aqui... **confio neles sim** (FIX). **“Não confiro a análise feita por eles, nunca tive problemas com isso”** (FX). Por fim, todos os fornecedores afirmam que a empresa tem merecido a confiança deles. Com isso, percebe-se que o nível de confiança existente dos fornecedores para com a empresa.

4.6 Comprometimento

A partir da análise do comprometimento existente no relacionamento com a empresa, alguns fornecedores esperam que o relacionamento com este laticínio continue por um longo tempo, **“quero que continue né”** [questionamento] (FII) **“... já sou fornecedor daqui há muitos anos... quero continuar** até me aposentar (FIX). Durante esse questionamento alguns dos entrevistados expressaram a vontade de não manter o fornecimento de leite para a empresa, **“depende do preço, tenho vontade de parar** desde que o preço do leite baixou” (FV), esse argumento foi apoiado pelos demais fornecedores (I, III, IV, V, VI, VII, VIII e X), os entrevistados explicaram que a empresa, no início do ano de 2014 afirmou um preço para cada litro de leite entregue, no decorrer do ano a empresa baixou o preço do litro de leite sem aviso prévio aos fornecedores, para os mesmos esse ato durante o período de seca ocasionou prejuízos ou os produtores acabam fornecendo a matéria prima apenas para cobrir despesas, sem obtenção de lucro.

Outro elemento integrante do marketing de relacionamento é o conceito promessa. Que a partir do estudo de Wilson e Vlosky (1997) entende-se que no marketing de relacionamento os conceitos de promessa e comprometimento estão associados, a partir dessa compreensão pode ser observado que a empresa não cumpri com as promessas feitas aos fornecedores e conseqüentemente não mantem seu comprometimento com os fornecedores. Frente a essa questão, os entrevistados afirmam que **“fornecemos leite sem contrato... não temos como reclamar”** (FIV). **“Se eu tivesse contrato podia reclamar... não temos contrato...então eles [empresa] mudaram sem nos avisar** (FX). Nesse sentido, faz necessário retomarmos a dimensão confiança, abordada anteriormente para ressaltar que mesmo a maioria dos fornecedores terem afirmado que confiam na empresa ao ponto de firmarem uma parceria sem contrato, uma das partes, no caso a empresa não cumpriu com o acordo *“nunca teve contrato... eles [empresa] sempre cumpria com o acordo só que agora foi diferente... foi falado de boca... confiamos e...* (FIX). **“Já tentamos marcar uma reunião para falar sobre isso... avisaram que o preço era esse e quem não quisesse mais entregar leite aqui podia deixar...”** (FI). Mesmo com esse contratempo enfrentado fornecedores em sua maioria esperam que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo.

Ao serem questionados se esperam aumentar a venda de leite junto ao laticínio em estudo, os fornecedores II, III e IV afirmam esperar aumentar o volume de leite entregue no futuro, os demais fornecedores relatam **“não”** ter interesse em aumentar o fornecimento da matéria prima para a empresa em questão, dentre os motivos foram apontados que *“nesse período de seca não tem como”* (FIX), *“se eu aumentar vou ficar devendo a empresa”* (FVII) referindo-se a compra de animais e ração na empresa, quanto ao fornecedor V este afirma *“estou satisfeito”*.

Quando foram questionados se dispõem de um considerável esforço e investimento no fortalecimento comercial com este laticínio, todos os fornecedores afirmam que sim, chamando atenção para a resposta do fornecedor II onde o mesmo afirma que *“sim, eles principalmente, ajudam para que ninguém deixe o laticínio”*. Esse relato não é condizente com o que foi afirmado anteriormente pelos entrevistados onde relataram a problemática referente a questão da redução do preço do leite e a empresa não desempenhou esforços para atender o que foi acordado anteriormente.

Analisando se têm se empenhado muito no relacionamento com este laticínio, todos afirmam que sim. A maioria dos fornecedores ainda afirma estar comprometido

com esta empresa, apenas o fornecedor V diz que “**não** existe comprometimento” do mesmo com a empresa.

Por fim, quando questionados se o relacionamento comercial com a empresa poderia ser descrito como uma parceria, a maioria dos fornecedores afirma que sim, o fornecedor III ainda diz que “sim, pois precisamos vender leite e eles precisam de leite para fabricar”. Torna-se importante observar que mesmo os entrevistados compreendendo o relacionamento como uma parceria não se configura dessa forma, uma vez que ambos os interesses não estão sendo atendidos de forma equilibrada, tendo como base as entrevistas anteriormente analisadas que relatam prejuízos dos fornecedores.

5. CONCLUSÃO

A criação e desenvolvimento do relacionamento entre empresas e fornecedores é um tema relevante e complexo. Nesse sentido, este trabalho buscou identificar a construção de relacionamento entre em uma indústria de laticínio os seus fornecedores de leite.

A partir da análise das respostas dos fornecedores de leite e sobre o aspecto dos seis construtos propostos por Wilson e Vlosky (1997), pode-se verificar que em relação ao construto de **dependência**, os fornecedores são dependentes da empresa em decorrência aos mecanismos incorporados pela mesma, como a compra de ração e animais para fornecimento de leite. Foi observado que as vantagens apontadas pelos produtores se caracterizam como obrigações da empresa não sendo identificado ao longo das entrevistas vantagens além da localização da empresa.

Quanto ao construto de **comparação** com laticínios alternativos, os dados mostram a existência de outras empresas, porém para os fornecedores não demonstram interesse em distribuir leite para outros laticínios, em decorrente a falta outras empresas do mesmo porte e aos motivos que os tornam dependentes do laticínio.

Sobre os **investimentos na relação**, observa-se que a empresa tornou os fornecedores dependentes da mesma e mesmo que não existindo contratos que os prendam ao laticínio os produtores precisam da mesma, acredita-se que os mecanismos usados, a falta de oferta na compra do leite e a crise enfrentada pelos demais laticínios contribuem para que seja difícil encerrar o relacionamento estabelecido. Não sendo apontado pelos entrevistados atividades desenvolvidas pela empresa que possibilite um bom relacionamento entre as partes.

Quanto ao construto **troca de informação**, os fornecedores consideram positiva a troca de informação com a empresa, argumentando que quando preciso estão em contato com estes. Porém há controvérsia nessa afirmação, uma vez que quando a alta administração da empresa foi procurada para negociação de uma promessa realizada, mostrou-se inflexível nas negociações, como abordado na análise dos dados.

Com relação ao construto **confiança** todos os fornecedores avaliam que a empresa tem merecido sua confiança, mas no decorrer das entrevistas foi identificado relatos que a empresa não cumpriu com o prometido, onde essa dimensão mostrou-se significativa para que a empresa não obtenha um relacionamento fortalecido com os produtores de leite. Com isso, afetando o **comprometimento** da empresa com os fornecedores, sendo que os produtores afirmam seu comprometidos com a empresa e desejam que a parceria existente entre eles se fortifique ao longo do tempo, reforçando a ideia que ambos os interesses não estão sendo atendidos.

Os resultados mostram os construtos que mais influenciam na construção do relacionamento, são: a dependência dos fornecedores com a empresa, a confiança e comprometimento existente entre os mesmos. Frente ao conceito do Marketing de Relacionamento como um processo de construção, desenvolvimento, estabelecimento, e manutenção de alianças e relacionamentos bem-sucedidos (EVANS; LASKIN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; SHETH; PARVATIYAR, 2000) identificou-se que a empresa faz uso de elementos e ainda de estratégias desenvolvida pela própria empresa para manter os fornecedores dependentes. Dessa forma, observa-se o relacionamento entre as partes não confirma o conceito de Marketing de Relacionamento pelos motivos exposto.

Diante do exposto, constata-se que a empresa não possui um relacionamento sólido e próspero com seus fornecedores de leite, uma vez que ambos os interesses não estão sendo atendidos, observa-se que a construção do relacionamento é decorrente principalmente da dependência, troca de informação e confiança.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. C. F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. ANPAD, **Anais**. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E.; FIGUEIREDO, J. C. B. Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 58, p. 1371-1389, 2015.

BAUER, M.; W. GASKELL, G.; ALLUN, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: _____; GASKELL, G. (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERRY, L.; L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

_____. Relationship marketing of service: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p. 59-77, 2002.

EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v. 23, pp. 439-452, 1994.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. Perfil de Sousa-Paraíba. IBGE - Cidades. Disponível em: < [http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251620&search=parai ba|sousa](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=251620&search=parai%20ba|sousa)>. Acesso em: 05 jul. 2014.

GABARINO, E.; JOHNSON M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Jornal of Marketing*, 1999. Disponível em: < <http://web.cerhum.es/wp-content/uploads/2010/12/paper7.pdf> >. Acesso em: 09 de jul de 2014.

GORSKI, A. **O Marketing de Relacionamento e os consumidores**. Novembro/2012. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br> >. Acesso em: 30 jun 2014.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, v.10, p. 334-360, 1994.

_____, Christian. *Marketing Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HENNIG-THURAU, T. GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. **Understanding relationship marketing outcomes**. An integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Research Service*, v. 4, n. 3, 2002.

KANAGAL, N. Papel do Marketing de Relacionamento na Estratégia de Marketing Competitivo. **Journal of Management and Marketing Research**. Indian Institute of Management, 2004.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **A Teoria Compromisso - Trust de marketing de relacionamento**. *The Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, pp. 20-3.

- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, 1996, pp. 19-30.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROCHA, A.; LUCE, B. F. Relacionamentos entre Compradores e Vendedores: Origens e Perspectivas no Marketing de Relacionamento. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 46, n. 3, pp. 87-93, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1551/155116000005.pdf>>. Acesso em: 10 de jul de 2014.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 23 ed. Petrópolis: Vozes 1998.
- STONE, M.; WOODCOOK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **The evolution of Relationship Marketing**. *International Business Review*, v. 4, n. 4, pp. 397-418, 1995.
- _____. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. 2000.
- _____. Evolving Relationship Marketing into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, 2002.
- TONI, D.; SCHULER, M. **A construção do relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo**. *REAd – Edição 40* v. 10, n. 4, 2004.
- WAHLBERG, O.; STRANDBERG, C.; SUNDBERG, H.; SANDBERG, K. W. **Trends, Topics And Underresearched Areas in CRM Research - A Literature Review**. *International Journal of Public Information Systems*, 2009. Disponível em: <<http://www.ijpis.net/ojs/index.php/IJPIS/article/viewFile/69/64>>. Acesso em: 12 de jul de 2014.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. **Partnering Relationship Activities: building theory from case study Research**. *Journal of Business Research*, n.39, pp. 59-70, 1997.