



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



RELACIONAMENTO COLABORATIVO EM CANAIS DE MARKETING DE HORTALIÇAS: UM ESTUDO DE CASO

MÁRCIO LOPES PIMENTA; LUIZ HENRIQUE DE BARROS VILAS BOAS; ANDRÉ LUIZ ZOPELARI;  
RAQUEL SANTOS SOARES;

UFU

UBERLÂNDIA - MG - BRASIL

pimenta.mp@gmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Comercialização, Mercados e Preços

## **Relacionamento colaborativo em canais de marketing de hortaliças: um estudo de caso**

**Grupo de Pesquisa: Comercialização, Mercados e Preços.**

**Resumo:** O marketing de relacionamento fornece a definição de construtos envolvidos na relação entre entidades que transacionam ao longo de um canal de marketing. Construtos como poder, dependência, confiança, comprometimento, cooperação, conflito, incerteza e oportunismo contribuem para realizar análises destas relações em um contexto prático. Os principais canais de marketing de hortaliças no Brasil são caracterizados por estruturas de regulação por preço, pela informalidade nas transações e pelo oportunismo dos agentes atacadistas. Por meio de entrevistas em profundidade entre a díade: produtor rural/ atacadista Ceasa Contagem, pôde-se constatar que uma estratégia de verticalização pode reduzir as disfunções provocadas por estas estruturas, equilibrando os níveis de poder e dependência na díade, mantendo a confiança e reduzindo as incertezas, aumentando a cooperação e o comprometimento em razão da visão conjunta de objetivos, provocada pela hierarquia presente. Nota-se ainda, a redução de problemas, vistos como comuns em relações de produtores com atacadistas terceirizados, tais como: oportunismo e conflitos disfuncionais.

**Palavras Chave:** Marketing de relacionamento. Hortaliças. Díades de canal.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



**Abstract:** Relationship Marketing brings about a definition of constructs involved between organizations that execute transactions along a marketing channel. Constructs like power, dependence, trust, commitment, cooperation, conflict, uncertainty, and opportunistic behavior contribute to achieve these relationship analysis in a practical context. Brazilian main marketing channels of vegetables are characterized by structures on price based regulation, informal transactions and opportunistic behavior of the wholesaler's agents. By the way of in-depth interviews on a dyad: producer/ wholesaler of Ceasa Contagem, it should be noted that a vertical strategy can reduce the dysfunctions caused by these kinds of structures, balancing the power and dependence levels of the dyad, maintaining trust and reducing uncertainty, increasing the cooperation and the commitment by means of the common view of goals, modeled by the present hierarchy. It shows, the reduction of common problems, generally shown on relationships between producer and third party wholesalers, such as: opportunistic behavior and dysfunctional conflicts.

**Key words:** Relationship Marketing, Vegetables, Channel Dyads.

## 1. Introdução

A literatura sobre marketing de relacionamento entre as décadas de 1970 e 1980 apresenta diversos trabalhos teóricos e modelos que permitem analisar características de estruturas e relacionamentos em canais. A partir do início da década de 1990, houve uma maior preocupação com a aplicação destes modelos. Diversos autores colocam a necessidade de estudos mais aprofundados de modo a utilizar e testar os modelos disponíveis para análise de canais, principalmente estudos empíricos (FRAZIER, 1999; MORGAN E HUNT, 1994; ANDERSON E NARUS, 1990; LINDGREEN, 2001).

De acordo com Achrol, Reve e Stern (1983) uma díade focal não representa necessariamente um conjunto fundamental e crucial para o funcionamento do canal, mas sim, um ponto de estudo, que envolve dois elementos determinados, e fornece uma perspectiva própria em relação aos demais elementos da cadeia. Esses autores reconhecem que a utilização de um modelo de redes empresariais para analisar um determinado canal, poderia fornecer um resultado mais abrangente que um modelo de estudo da relação de dois agentes. Porém, consideram, antes que se parta para um estudo amplo, a importância de se compreender as interações que ocorrem nas transações básicas entre agentes. A aplicação da análise de díades pode, se dar então, com o intuito de estudar uma relação ou transação entre dois agentes organizacionais.

Neste âmbito, o presente trabalho propõe uma análise empírica do relacionamento de uma díade composta pelos elementos: produtor rural e agente atacadista que compõe um canal de distribuição de hortaliças frescas. Tal análise se baseia na verificação de construtos fornecidos pela literatura de marketing de relacionamento. A definição destes construtos servirá como base para análise e



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



interpretação de dados coletados por meio de entrevistas em profundidade com ambos os elementos da díade.

Quanto à sua estrutura, o trabalho consiste em seis tópicos. Os tópicos 2 e 3 são compostos por referências teóricas sobre marketing de relacionamento e comercialização e canais de hortaliças. Os tópicos 4 e 5 tratam, respectivamente, da metodologia adotada e da apresentação da empresa produtora e sua unidade atacadista, que compõem a díade focal, bem como a análise dos dados obtidos na pesquisa e por fim, as considerações finais no sexto tópico.

## **2. Marketing de relacionamento**

O marketing de relacionamento é correspondente ao paradigma de redes e reconhece que as empresas devem trabalhar em parcerias ao longo das cadeias produtivas. Seu propósito é a obtenção de eficiência diante do acirramento global e crescente da concorrência entre as firmas. Morgan e Hunt (1994, p.22) definem que a natureza do marketing de relacionamento tem características associadas à existência de cooperação efetiva. Para que alcance eficácia, o relacionamento entre membros de canais deve ser dotado de comprometimento e confiança, que segundo esses autores, são construtos que conduzem à cooperação e ao comportamento não-oportunista. “Marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing que visa estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas”.

Lindgreen (2003) argumenta que o paradigma do tradicional composto mercadológico (produto, preço, praça e promoção) é simples para o nível elevado de competitividade. Porém, o marketing de relacionamento busca melhorar o desempenho dos negócios por meio de aperfeiçoamento de relações e redes de interações.

O estudo de canais de marketing sob esta visão implica na verificação, análise e avaliação de construtos que permeiam a relação entre componentes de um canal. São identificados os construtos confiança, comprometimento, cooperação, conflito, poder, dependência, incerteza e oportunismo. Nos sub-tópicos a seguir são apresentadas as definições destes construtos.

### **2.1 Confiança**

Confiança é um importante construto no estudo de relacionamentos entre agentes de uma díade de canal de marketing. O nível de confiança determina a propensão ao risco que cada membro possui, e a baixa ou alta propensão determina o comportamento de uma parte para com a outra em termos de confiança (DWYER, SCHURR E OH, 1987; JOHNSON E GRAYSON, 2000; LINDGREEN, 2001; LINDGREEN, 2003; PIGATTO E ALCÂNTARA, 2006).

Johnson e Grayson (2000) definem que o construto “confiança”, no contexto de análise de díades, possui diferentes fontes, a saber: confiança generalizada, confiança sistêmica, confiança baseada em processos e confiança baseada em personalidade.

- Confiança generalizada: é um atributo existente entre membros de uma sociedade. Regida por normas de comportamento gerais e compartilhadas. As



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



- normas de comportamento social não são influenciadas por leis formais estabelecidas, mas por mecanismos sociais como pressão por pertencimento e ameaça de exclusão do grupo. Sociedades com tendência a comportamentos fundamentalmente individualistas tendem a não possuir tal traço como ênfase;
- **Confiança sistêmica:** o comportamento se baseia em leis estabelecidas pelo Governo e por instituições reguladoras. Essas leis visam atender interesses públicos para com o desempenho do sistema. As expectativas desse sistema consistem na elaboração de normas favoráveis ao público em geral atingido e o alcance de eficácia das instituições em colocar tais normas em prática;
  - **Confiança com base em processo:** é desenvolvido com base na repetição de rotinas e processos entre membros da díade, ou seja, baseado em seu comportamento mútuo. Regida pelas expectativas que um membro tem em relação ao papel do outro no cumprimento desse papel na prática. Segundo Johnson e Grayson (2000) a repetição de transações bem sucedidas entre membros de uma díade tende a reforçar o fluxo de informação que diminui o nível de incerteza e aumenta a interdependência entre as partes. Assim, a tendência a manobras oportunistas fica reduzida, salvo se houver muita disparidade de poder de uma parte em relação à outra.
  - **Confiança com base em personalidade:** Johnson e Grayson (2000) definem que a propensão à confiança é determinada pelos traços da personalidade de cada um. As expectativas gerais de uma sociedade são baseadas em normas e valores sociais, porém, traços pessoais exercem mais influência neste processo. Tem uma significância baixa em relações marcadas pelo individualismo. Pode ser uma fonte de influência determinante no início de relacionamentos, onde ainda não está formada a confiança provinda de interações realizadas.

As confianças sistêmica e generalizada são comuns a todos os membros de uma mesma sociedade e estão disponíveis igualmente a estes membros. Elas oferecem baixo poder para formulação de vantagens competitivas. Porém, a confiança com base em processo pode proporcionar a retenção de clientes, encorajamento e fortalecimento de relações e ganho de vantagem competitiva.

A influência de cada fonte no comportamento dos agentes varia de acordo com o nível de comprometimento entre as partes da díade. Com base nesta abordagem, se pode identificar a origem e a inter-relação entre os componentes do construto, permitindo a realização de pesquisas abrangentes sobre o mesmo.

## **2.2 Comprometimento**

A simples ocorrência de um comprador adquirir bens ou serviços de um fornecedor de forma constante não indica que haja lealdade na relação. A evidência da lealdade se dá quando as partes demonstram interesse na manutenção da parceria por tempo indeterminado. Desta forma, as partes garantem esforços constantes para manter a relação, demonstrando dependência relativa simétrica (MORGAN E HUNT, 1994). Segundo Pigatto e Alcântara (2006) comprometimento implica no compromisso que



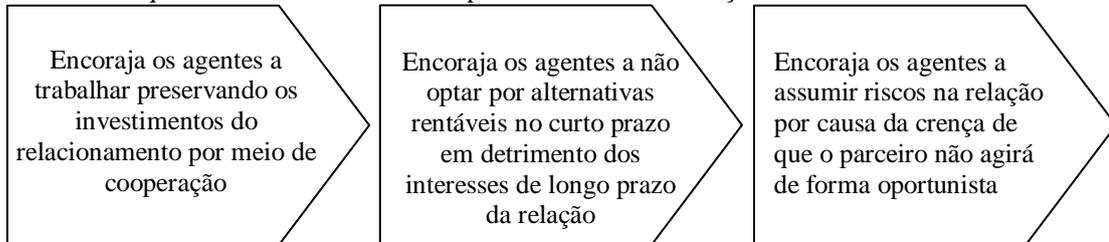
**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



uma parte tem para com a funcionalidade e manutenção futura de uma parceria com outra parte do canal.

Figura 1 – Conseqüências da existência de comprometimento e confiança



Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994)

Como demonstra a figura 1, confiança e comprometimento levam as partes a trabalharem juntas para manter e ampliar o investimento feito em conjunto. Quanto maior o nível de compromisso, menor a tendência de atitudes individuais e oportunistas.

### 2.3 Cooperação

A cooperação implica na comunhão de ações ou anseios combinados que visam não apenas atender mais que objetivos individuais, mas consolidar parcerias de longo prazo que proporcionem vantagens conjuntas às partes da relação. “Refere-se a como os membros de um canal sincronizam suas atividades para realçar os benefícios mútuos” (PIGATTO E ALCÂNTARA, 2006 p.156).

De acordo com Anderson e Narus (1990) cooperação consiste em ações coordenadas realizadas pelas firmas em relacionamentos interdependentes para encontrar benefícios mútuos ou benefícios particulares com expectativa de reciprocidade no futuro.

Quando existe disparidade entre os níveis de poder e dependência, um agente com menor dependência relativa na díade pode influenciar o parceiro para que tome um comportamento viável à díade ou a ele próprio (SILVA E MACHADO, 2005).

Segundo Anderson e Narus (1990) quanto mais influência uma firma tem sobre seu parceiro, menor a incidência de conflitos, pois o parceiro tende a atender as requisições de mudança da parte dotada de poder. Nem sempre a presença do comportamento cooperativo indica balanceamento de poder, pois, pode ser que uma organização, detentora de poder centralizado, induza os demais agentes do canal a agirem de forma cooperativa, no intuito de garantir ganhos particulares. Destaca-se então, a necessidade de compreender o tipo de cooperação existente no canal: cooperação espontânea ou cooperação induzida (STERN E REVE, 1980). Estes autores citam que a ausência conflitos, não necessariamente, significa um bom desempenho cooperativo. Pode ser que haja falta de interesse ou de envolvimento de uma ou de ambas as partes no relacionamento.

### 2.4 Conflito



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Conflito em canais de marketing não recebe a pura conotação negativa. Quando em certo grau e forma de utilização adequada, contribui para aperfeiçoar um canal. Coughlan e outros (2002) definem três níveis de conflito, sendo que estes avançam do primeiro ao terceiro, caso não haja interferência entre as partes para paralisar ou eliminar suas fontes. São eles:

- Conflito latente: situações que criam desigualdades entre partes, choque por objetivos distintos e disputa por recursos limitados;
- Conflito percebido: sentimento de oposição, pontos de vista, sentimentos. Membros chegam a vivenciar emoções negativas como: tensão, hostilidade, raiva e frustração;
- Conflito manifesto: consolidação de comportamento, bloqueio mútuo e desapoio.

A ocorrência de conflitos não constantes pode levar à reflexão sobre problemas recentes, à busca por uma mais freqüente comunicação, e ainda, pela sincronia de objetivos e ações. É importante que os membros de um canal freqüentemente descubram seus pontos de atrito e entendam o respectivo impacto destes no desempenho do canal. Por meio destas ações de compreensão e ajuste, pode se conservar e desenvolver a eficiência do canal (ROSENBLOOM, 2002). Em conflitos funcionais, os parceiros mantêm relações cordiais e tendem a prevalecer com os ideais cooperativos, ou seja, resolver os conflitos em prol do benefício conjunto, em caso de dependência relativa simétrica. Em casos de dependência relativa, a parte detentora de maior poder pode tentar resolver o conflito de forma a atender seus próprios interesses, ou agir de forma cooperativa (ANDERSON E NARUS, 1990; PIGATTO E ALCÂNTARA, 2006). À medida que aumenta o conflito e sua respectiva percepção, o agente em foco passa a perceber menos interesse em suas recompensas econômicas e não econômicas e tende a procurar por alternativas de interação para servir ou receber serviços de outra parte ou de outro canal.

## 2.5 Poder

Segundo Frazier (1999, p.227) “o poder de uma firma em uma relação consiste em seu potencial de influenciar as crenças, atitudes e comportamentos de outras firmas”. Neste sentido, o poder tem conotações ligadas à má conduta ou conduta de exploração. Pode ser usado para provocar danos aos elementos menos favorecidos de poder, mas, no entanto, utilizando-se de critérios, torna-se uma ferramenta para motivar e coordenar canais.

De acordo com Rosenbloom (2002) e Coughlan e outros (2002), as bases de poder representam formas de utilização que as organizações podem adotar. No intuito de explicar características do poder e destacar suas formas de obtenção, manutenção e uso, estes autores sugerem a existência de cinco fontes de poder:



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



- Poder de recompensa: poder de conferir a um membro do canal uma recompensa por agir de forma cooperativa, ampliando os ganhos conjuntos do canal ou os ganhos do agente que exerce o poder;
- Poder de coerção: quando um agente influenciador ameaça a retirada de algum benefício acordado ou o agente alvo reconhece alguma ação do influenciado como ameaçadora, fato que pode gerar conflitos em longo prazo;
- Poder de especialidade: conhecimento e perícia de uma determinada atividade específica e relevante ao canal. O detentor de uma perícia ou informação pode disseminá-la, aos membros do canal, de maneira e quantidade que não dissemine a essência da perícia que lhe mantém o controle do poder;
- Poder legítimo: visto como certo e adequado, ou seja, de acordo com os padrões percebidos como normais ou instituídos por lei, por acordos formais ou informais;
- Poder de referência: agentes buscam referência com outros que tenham obtido êxito em suas operações de forma a relacionar sua imagem ou manter influência inspiradora. Os detentores de tal poder “arrendam” sua reputação, selecionando membros do canal e estabelecendo regras de como devem atuar.

As fontes de poder nos canais de marketing podem ser utilizadas de forma combinada, criando efeitos de sinergia, e não isoladamente como nas descrições explicativas evidenciadas anteriormente.

De modo a contextualizar o uso do poder legítimo, Zerio et al. (2004) e Dias (2005) afirmam que, no mercado de hortaliças frescas, os produtores podem negociar diretamente com agroindústrias e assim obter vantagens como adimplência e determinação prévia de preços. No entanto, devem se sujeitar a termos de contratos elaborados pela agroindústria, que geralmente fornece a estas direitos sobre processos de produção, datas, especificações do produto e exclusividade de fornecimento. De forma semelhante, ocorre na relação de canal direta dos produtores com supermercados. Vidal, Barros e Boteon (2003) e Lourenzani e Silva (2003), citam que os supermercados dominam a distribuição de hortaliças no nível de varejo, no Brasil. Em relação direta com os supermercados, produtores de hortaliças devem se submeter a uma relação profissional, um rigoroso controle de entrega e de qualidade, de acordo com normas exigidas pelo supermercado no ato do acordo de fornecimento.

## 2.6 Dependência

O construto dependência, no contexto de parcerias, representa a percepção da firma sobre seu nível de necessidade dos benefícios gerados por essa parceria. Tanto para ela mesma quanto para seu parceiro, ou seja, que parte depende mais do relacionamento.

Quanto maior a dependência de uma parte para com a outra, maior poder de influência terá a outra parte sobre a primeira. Anderson e Narus (1990) consideram o poder como uma consequência da dependência, podendo a firma dotada de tal poder, influenciar o comportamento da firma dependente de forma a conseguir melhores resultados para ela própria ou para a díade como um todo.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Mesmo que exista um comportamento considerado colaborativo em uma relação de canal, pode haver disputas por poder. Segundo Pigatto e Alcântara (2006), o poder está relacionado à interdependência entre os parceiros. Porém, pode ser que uma parte dependa mais que a outra dos benefícios alcançados com a relação. Ocorre então, a dependência desequilibrada, ou relativa. Quando o nível de dependência é similar entre os parceiros, define-se a dependência relativa simétrica. Quanto mais aumenta a dependência de uma parte para com a outra, maior sua vulnerabilidade diante da relação. Quanto mais forte a interdependência, maior a tendência ao comprometimento de longo prazo (PIGATTO E ALCÂNTARA, 2006).

Segundo Coughlan e outros (2002) uma dependência simétrica alta origina poder mútuo alto, ou seja, poder alto e equilibrado. Tal situação proporciona a criação e manutenção de alianças estratégicas, bem como facilita a coordenação, pois como o poder é equilibrado, as pressões unilaterais serão menos frequentes e aceitáveis, cedendo aos acordos bilaterais.

Frazier (1999) e Stern e Reve (1980) destacam que, quando a dependência ente firmas é baixa, o comportamento colaborativo tende a ser baixo. A dependência desequilibrada ocorre quando, em uma relação de canal, um membro é mais dependente dos processos dessa relação que outro. O equilíbrio de poder favorece o elemento que menos tiver dependência, gerando margem para exploração e conflito.

A dependência desequilibrada pode ter pontos positivos, em mercados relativamente previsíveis, onde o detentor do poder não o use de forma abusiva para com seus dependentes, mas, no entanto, use-o para coordenar as atividades da relação de modo a aumentar a eficiência e o valor dos processos do canal como um todo (FRAZIER, 1999).

## **2.7 Incerteza**

Presente quando os agentes não conseguem prever situações futuras, gerando perdas e comportamento oportunista. É provocada por lacunas contratuais que geram informação assimétrica entre as partes. Produz ambigüidade, desconsideração de pontos importantes e elevados custos de elaboração de contratos. Também ocorre quando há mudanças imprevisíveis no ambiente interno ou externo da organização. A imprevisibilidade se dá pela magnitude da mudança ou pela falta de capacidade de previsão e controle da empresa. Segundo Neves (1999, p.80) “o alto grau de incerteza traz maiores custos de transação” ou seja, “as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos e demandam estruturas de controle mais complexas”. De acordo com Morgan e Hunt (1994 p.26) a incerteza reduz o nível de confiança da relação: “incertezas podem estar relacionadas à insuficiência de informações para tomada de decisão, falta de capacidade de prever as conseqüências de tal decisão ou falta de confiança no comportamento da outra parte”.

## **2.8 Oportunismo**

A informação assimétrica e o custo de aquisição da informação geram oportunismo antes da transação (*ex ante* ou seleção adversa) e após da transação (*ex*



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



*post* ou risco moral). O primeiro tipo corresponde aos custos com obtenção da informação, negociações e garantias. O segundo, corresponde aos custos para monitorar a transação, ajustar contratos e reparar danos causados por falhas contratuais (NEVES, 1999). Segundo Machado (2002, p.15) “se os agentes econômicos tivessem uma orientação benigna, não oportunista, os custos de transação não seriam relevantes”. O comportamento oportunista pode levar um agente a quebrar um contrato estabelecido, ou ocultar uma informação estratégica para obter vantagem individual, obtendo poder de especialidade diante do outro membro da relação. Morgan e Hunt (1994) destacam que quando um agente percebe que a outra parte está agindo com oportunismo, este tende a reduzir os níveis de confiança e comprometimento da relação.

Cada um dos construtos acima, isoladamente, apresenta amplas possibilidades de pesquisas na área de marketing. Entretanto, é na análise da co-existência e das inter-relações entre estas variáveis que recai a principal contribuição deste estudo para o marketing de relacionamento em uma cadeia específica, como a de hortaliças, que será detalhada no tópico a seguir.

### **3. Comercialização e canais de distribuição de hortaliças**

Como o objeto de estudo deste trabalho é a díade produtor/atacadista, cabe definir a posição do atacadista nesta relação. Segundo Silva e Machado (2005, p.226), “o atacadista é aquele intermediário que vende produtos para outros intermediários do canal: varejistas e usuários finais empresariais”. Difere-se do varejo principalmente por executar transações com clientes institucionais. Os principais atacadistas responsáveis pela comercialização de hortaliças no Brasil são sediados nas Ceasas (Centrais de Abastecimento S/A), que intermedeiam os produtores, executando vendas para varejões, sacolões, supermercados, restaurantes, entre outros clientes institucionais.

Segundo Filgueira (2000, p.112) os intermediários não são vistos com bons olhos pelos produtores em uma cadeia de distribuição de hortaliças. Conforme o autor “é comum que tais personagens, nos extremos da cadeia de comercialização, atribuam seus infortúnios econômicos à ganância dos intermediários, menosprezando os serviços por eles prestados”. O produtor, por vezes, se impressiona com a diferença entre o valor que é pago pelo consumidor final e o valor que ele próprio recebe do intermediário. Porém, nem sempre compreende a estrutura e os custos envolvidos em tal processo de distribuição.

As hortaliças são culturas temporárias, ou seja, não perenes. Estão sujeitas a perecibilidade, sendo que este fator influencia na qualidade do produto e, conseqüentemente, no preço de venda. Conforme Silva e Machado (2005, p.229) “o frescor é um apelo extremamente relevante e necessário”. As hortaliças ainda se sujeitam a pragas, doenças e fatores climáticos, que podem dificultar a condução da lavoura e a qualidade dos produtos. Outro fator que influencia no preço das hortaliças é a sua classificação. No caso da cenoura, existem os padrões: pequena, média, extra e grande, codificadas nos mercados atacadista e varejista como A (um a), AA (dois a), AAA (três a) e G, respectivamente. Cada classificação corresponde a um mercado específico, por exemplo: uma região pode demandar mais cenoura com classificação G que outra região que demanda maior volume de AAA.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

A dependência elevada dos produtores para com os agentes das Ceasas acaba gerando desvantagens ao produtor, tais como: falta de transparência nas transações, risco de inadimplência, falta de autoridade para interferir no processo e submissão a altas taxas de comercialização e prazos de recebimento. Neste contexto, não se caracterizam os traços do marketing de relacionamento, ou seja, os membros (produtor, atacadista, varejista) atuam de forma independente, sem esforço conjunto para redução de perda, riscos e incertezas. (SILVA; MACHADO, 2005).

Segundo Chaim (1999) e Filgueira (2000) os atacadistas são espaços de comercialização cujos preços são regulados pela simples relação de oferta e demanda. Funcionam como termômetro para mercado de hortaliças, ou seja, fornecem base de valor às mercadorias comercializadas não somente pelas atacadistas, como por outros canais de distribuição diretos como agroindústrias, supermercados e demais varejos de grande porte. Influenciam ainda, os valores praticados em toda a jusante.

“A estrutura das Ceasas está associada a uma imagem de ineficiência, formação de grupos de interesse, perdas físicas no processo de comercialização e inoperância dos agentes públicos, inicialmente imaginados como protetores dos interesses da sociedade” (SILVA; MACHADO, 2005 p. 230).

Filgueira (2000) destaca que o fato de o produtor não possuir informações rápidas e precisas sobre o mercado de hortaliças ocasiona seu despreparo mercadológico, situação por vezes aproveitada por intermediários, principalmente atacadistas, para praticar preços artificiais. Um exemplo de preços artificiais se dá quando ocorre uma recente alta na cotação de um determinado produto. O atacadista paga ao produtor um preço abaixo do praticado pelo mercado, pelo fato de que este último não acompanha as tendências de seu mercado local e de outras regiões, ampliando sua margem até que tal mudança se torne perceptível pelo produtor. Nesta mesma situação, o atacadista pode praticar preços reajustados ao varejista por estar protegido pela regulação de preços do próprio mercado.

Desta forma, os atacadistas se beneficiam da informação de mercado que possuem, fato que o supre de poder em termos de informação perante o produtor, e de barganha, perante o varejista.

Partindo-se dos pressupostos acima explicitados sobre a cadeia de hortaliças, e da revisão da literatura apresentada sobre marketing de relacionamento, foi realizada uma pesquisa para ilustrar a proposta aqui apresentada. Assim, no tópico a seguir detalha-se a metodologia que possibilitou a análise empírica da díade composta pelos elementos produtor rural e agente atacadista.

#### **4. Metodologia**

O estudo buscou investigar as relações no canal de marketing da cenoura, envolvendo a díade: produtor e agente atacadista. Foram realizadas investigações de características qualitativas da relação entre membros da díade, sendo estes, abordados nas entrevistas, com o apoio das proposições da literatura de marketing de relacionamento.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, pois não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON, 1999).

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Quanto ao método, empregou-se o estudo de caso, por se tratar de uma abordagem inicial exploratória, que procura apresentar uma visão mais abrangente do problema em estudo. Segundo Yin, (2005) o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo, que ainda não tem limites e contexto claramente definidos.

O levantamento de dados secundários consistiu de coleta de informações em relatórios e documentos internos da empresa considerada, como notas fiscais e relatórios de preços, que corroborassem com as informações repassadas pelos entrevistados.

De acordo com Lindgreen (2001), entrevistas que enfocam a dimensão interna de casos podem ser analisada com um processo de quatro estágios: coleta de dados, redução de dados (análise e codificação), criação de demonstrativos (tabelas, gráficos, diagramas para facilitar a análise). As conclusões são obtidas por meio da interpretação da análise dos dados e podem ser verificadas, de uma maneira geral por meio de triangulação, visando obter uma múltipla evidência de afirmações (YIN, 2005; LINDGREEN, 2001).

Foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade com o gerente geral, gerente de comercialização e com o responsável pelo box de distribuição na Ceasa de Contagem. Por meio das entrevistas, buscou-se identificar em que grau os construtos se manifestam nas relações entre os membros deste canal. Foram utilizadas as definições dos construtos: Poder e Dependência, Confiança e Incerteza Comprometimento e oportunismo e Cooperação/conflito, acompanhados de um protocolo de pesquisa contendo questionamentos abertos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Protocolo de pesquisa contendo orientações e construtos do marketing de relacionamento

<b>Construto</b>	<b>Questões buscadas em entrevista</b>
Poder Dependência	e Quais os benefício e valores que seu melhor fornecedor oferece? Em quais pessoas, informações e organizações você confia? Porque não seria viável abandonar a relação, trocar de agente relacional? Qual o canal mais rentável? Este canal representa uma rentabilidade interessante em relação aos demais utilizados pela empresa? Nesta unidade atacadista se comercializa produtos de terceiros ou somente da empresa? Os processos da empresa são adaptados de acordo com requisições do atacadista para que ocorram melhorias? E vice versa?
Confiança Incerteza	/ Quais foram os critérios de seleção deste agente? Existe algum mecanismo de avaliação do desempenho deste agente? Quais as similaridades e diferenças entre produtos de seus melhores e piores fornecedores? Quais os objetivos de curto e longo prazo de seus clientes e fornecedores? A empresa produtora sofre incerteza por causa da sazonalidade de preços provocada pela estrutura de mercado atual. Neste sentido, o agente atacadista proporciona a adoção de algum mecanismo para se defender destes impactos? Como funciona a comunicação entre o produtor e o agente atacadista quanto às operações comerciais? (relatórios, documentos, telefone, fax, email). Como você descreve o comportamento dos agentes atacadistas terceirizados? Em que se diferencia o agente pesquisado, neste sentido?



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



---

Comprometimento / oportunismo	<p>A quanto tempo este agente atua em parceria com a empresa? Durante períodos de volatilidade de preços de mercado, como funciona o sistema de compras e apropriação de estoques? As relações com fornecedores/ clientes que você explora possibilita a redução de custos e aumento de eficiência? Descreva. Existe um monitoramento das transações? Como funciona? Informações de mercado como: preços obtidos, prazos de recebimento, tendência de alta/ baixa, são frequentemente informadas à empresa produtora? Por que meios?</p> <p>Você acha que corre riscos proporcionados pela estrutura de mercado, por informações falhas ou erradas que possam causar prejuízos à empresa? O atacadista pode ser responsável por possíveis distorções? E se fosse terceirizado?</p>
Cooperação/conflito	<p>Como os problemas entre as duas partes da díade são resolvidos? Quando ocorrem conflitos, estes são vistos como insumos reparadores do problema, ou fontes de punição? Como novas configurações/ atributos de produtos ou sistemas de produção são desenvolvidos? Quais as deficiências da relação que prejudicam a eficiência? O agente contribui com informações de especificação do produto demandado, para que a empresa não coloque no mercado produtos fora de especificação, sujeitos a queda de preço de venda? Como ocorre esse processo?</p>

---

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Anderson e Narus (1990); Morgan e Hunt, (1994); Frazier (1999); Johnson e Grayson, (2000); Lindgreen, (2001); Lindgreen, (2003).

Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo, consiste no estudo de transcrições textuais de dados visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação. Tal processamento proporciona a identificação objetiva e sistemática de características específicas, conforme ilustrado pelo caso a seguir.

## 5. O caso da Agropecuária Sekita e seu canal atacadista

A partir deste tópico, será discutida a análise da pesquisa realizada entre os membros da díade focal: a Agropecuária Sekita, denominada “produtor” e o agente atacadista Ceasa Contagem BH, unidade pertencente ao produtor por estratégia vertical, denominado “atacadista”. A relação analisa, portanto, pontos diferentes de uma cadeia, embora os agentes estejam ligados a uma mesma empresa.

A Agropecuária Sekita, localizada na região do Alto Paranaíba, Minas Gerais, produziu aproximadamente 60.000 toneladas de cenoura em 900 hectares no ano de 2006. Comparando sua produção com dados da Embrapa (2007), sobre a produção brasileira entre 2001 e 2005, verifica-se que sua capacidade produtiva corresponde a aproximadamente 8% da produção brasileira de cenoura, mostrando sua magnitude dentro de um contexto caracterizado por uma estrutura de mercado extremamente pulverizada em termos de produção. Segundo dados do USDA (2007) nota-se que a média da produtividade entre 1999 a 2003 dos 10 países com maior volume produzido



**SOBER**

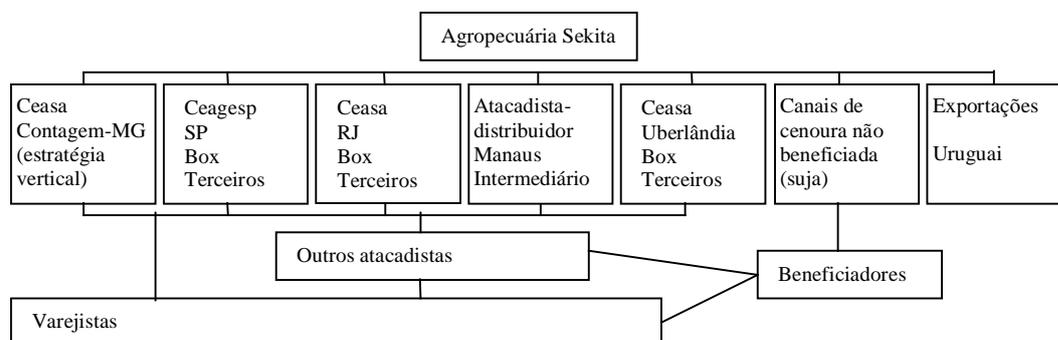
XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



de cenoura consiste em aproximadamente 23 toneladas por hectare, enquanto a produtividade obtida na Agropecuária Sekita em 2006 foi de 66,7 toneladas por hectare. O atacadista atua na Ceasa de Contagem, Minas Gerais, e comercializa seus produtos no pavilhão MLP (mercado livre do produtor, também chamado de “pedra”). Este canal, juntamente com a Ceasa do Rio de Janeiro, são os principais canais do produtor em termos de volume e receita. No atacadista trabalham uma pessoa responsável pelas vendas e controles e um auxiliar.

A figura 2 demonstra a estrutura de canais utilizada pela empresa na distribuição de cenoura. Verifica-se uma estrutura de canais pulverizada, justificando os relatos da entrevista sobre uma dependência relativamente baixa em relação aos agentes atacadistas, de modo individual.

Figura 2 – Estrutura de canais da Agropecuária Sekita



Fonte: Elaborado pelos autores

A relação de poder e dependência da díade foi analisada com base na argumentação dos entrevistados, que trataram das vantagens exclusivas proporcionadas pela relação do produtor com seu canal atacadista do Ceasa de Contagem. Dentre estas vantagens, o produtor reconhece que o canal atacadista em análise proporciona:

- Informação de mercado mais precisa e oportuna em comparação com outros canais terceirizados;
- Distribuição exclusiva de produtos Sekita;



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



- Redução de intermediários, aumento da margem de receita líquida por transação;
- Redução de riscos com não-escoamento de mercadorias excedentes ou com padrão inferior;
- Relação que permita atuar com alta frequência e tempo indeterminado;
- Melhor posicionamento para produtos com baixo padrão de classificação ou com problemas provocados pela perecibilidade das hortaliças;
- Posicionamento para qualquer tipo de classificação. No caso de atacadistas terceirizados, estes já fazem o pedido ao produtor com a quantidade correta de cada classificação.

O simples fato de atuar em uma estrutura regulada por preço, como são as Ceasas, dá ao atacadista o poder de especialidade, pois este se beneficia primariamente de informações sobre a dinâmica do mercado, podendo assim, obter vantagens próprias ou repassar esta informação a montante da cadeia, distribuindo sua vantagem e conseqüentemente diluindo seu poder. Apesar de existir uma hierarquia que visa controlar o atacadista, este se encontra em uma estrutura de transações informais que dificulta a monitoração destas transações por terceiros. Já o produtor, atua com poder de recompensa, oferecendo produtos constantemente, não deixando que o atacadista fique sem produtos suficientes e adequados para manter sua clientela. Esse tipo de poder se disponibiliza em razão da estrutura hierárquica que existe do produtor sobre o atacadista. Além disso, o fato do produtor atuar com outros sete canais alternativos reduz sua dependência com cada canal, de modo individual. Nota-se, portanto, uma relação de poder equilibrado e conseqüentemente de dependência equilibrada.

Por parte do produtor, inicialmente existia uma confiança por personalidade, pois o responsável pelo atacadista foi contratado com base no conhecimento que o produtor tinha de suas operações anteriores com terceiros, e ainda, por ser conhecido na região. Como o responsável já atua em parceria com o produtor há mais de oito anos, houve um aperfeiçoamento da relação, e conseqüentemente o desenvolvimento de confiança com base em processo, conforme a classificação de Johnson e Grayson (2000). Apesar desta relação, estreitada pela hierarquia presente, a estrutura das Ceasas, como pode ser vista no referencial, cerca os produtores de incertezas que derivam de sua informalidade e dificuldade de monitoração das transações. Para evitar incertezas, o atacadista é submetido a avaliações semanais, em que o produtor verifica o desempenho das vendas. Essa avaliação ocorre com base nos relatórios retirados de bancos de dados da empresa em comparação com informações concedidas pelo atacadista semanalmente, e avalia volume comercializado, resultado financeiro da venda e crescimento de número de clientes. O produtor acredita que seu atacadista oferece maiores níveis de confiança quando comparado aos demais agentes atacadistas terceirizados. Tal crença pode ser fundamentada no fato que o atacadista próprio tem dependência total de fornecimento por parte do produtor; já os atacadistas terceirizados, possuem ou podem vir a possuir outros fornecedores, que não o produtor em questão. Segundo o produtor, o fato de trabalhar com vários canais contribui para que a incerteza seja reduzida, pois recebe informações de várias localidades, podendo assim, comparar seu significado e se defender de informações ocultas.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Esta estrutura hierarquizada, além de proporcionar níveis mais altos de confiança nas transações e respectivas informações, parece apoiar o comprometimento entre os membros da díade. Diferentemente das operações com atacadistas terceirizados, a relação do produtor com o atacadista é caracterizada pela avocação mútua de riscos. O produtor declara que, por vezes, envia mercadorias sem encomenda prévia e ainda em padrões e quantidades de difícil posicionamento em determinados períodos; por outro lado, o atacadista assume o risco de obter uma baixa comissão e tenta posicionar tais mercadorias, motivado pela sua dependência de fornecimento exclusivo do produtor. O produtor relata que nos canais atacadistas terceirizados, é comum a prática de preços artificiais e informação oculta, principalmente quando há muita oferta no mercado e os preços ficam baixos. Nestes períodos, os atacadistas terceirizados costumam subvalorizar produtos na intenção de obter maior lucro individual, justificando perda de qualidade e ameaçando optar por outro fornecedor. Já no caso do atacadista próprio, a preocupação se dá principalmente na continuidade do fornecimento, independentemente da época e da condição de mercado, porém, a informalidade deste tipo de mercado permite ocorrência de preços artificiais ou informações ocultas. Tais incertezas podem ser amenizadas com intensificação de controles. Em termos de oportunismo, segundo o produtor, as estruturas terceirizadas são mais propensas que as próprias.

O quadro 2 sintetiza as constatações referentes a esses construtos.

Quadro 2 – Síntese dos construtos nas entrevistas

<b>Construto</b>	<b>Conteúdo principal nas entrevistas</b>
Poder e Dependência	<b>Produtor:</b> Poder de recompensa <b>Atacadista:</b> Poder de especialidade Poder e dependência equilibrados
Confiança e Incerteza	<b>Produtor:</b> Confiança por personalidade <b>Atacadista:</b> Confiança com base processo <b>Produtor:</b> Incerteza reduzida por existirem outras fontes de informação <b>Atacadista:</b> submetido a avaliações semanais para evitar informalidade Atacadista:
Comprometimento / oportunismo	<b>Produtor:</b> percepção de maior comprometimento desse atacadista. <b>Atacadista:</b> garantia de continuidade do fornecimento. Avocação mútua de riscos e menor oportunismo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo os entrevistados, os conflitos existentes na díade são resolvidos com maior facilidade que com terceiros. A hierarquia proporciona unidade de direção em termos de objetivos, em que o poder legítimo do produtor acaba proporcionando a cooperação por parte do atacadista. Em geral, quando ocorrem conflitos, são realizadas



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



reuniões entre as partes da díade, com exposição de idéias bilaterais, caracterizando o cuidado para que conflitos não ultrapassem seu estado funcional. Alguns motivos de conflitos do produtor com seus atacadistas são:

- Diferença de caixas: quando o produtor envia a carga com uma quantidade e o atacadista diz ter recebido uma quantidade menor;
- Perda de qualidade por má conservação da mercadoria: um exemplo foi um caso em que um caminhão de um atacadista terceirizado ficou um dia inteiro parado esperando para descarregar em um dia de calor. Tal fato gerou prejuízos ao produtor, que recebeu um valor reduzido pela mercadoria;
- Não fornecimento de informações oportunas e precisas para que o produtor envie preferencialmente produtos dentro da especificação da demanda.
- Não fornecimento de informações corretas sobre preços obtidos e previsão de sazonalidade.

Além de amenizar problemas com a resolução destes tipos de conflitos, a hierarquia entre produtor e atacadista proporciona ações cooperativas como: mudanças no sistema de produção do produtor, requeridas pelo atacadista. Também ocorre que o atacadista execute mudanças na logística, descarga, paralisação de operações com clientes problemáticos e inadimplentes.

Observa-se um tipo de cooperação induzida pela dependência do fornecimento exclusivo, e uso de poder coercitivo na ameaça de utilizar outro canal, em caso de baixo desempenho de processo ou de preço alcançado.

## **6. Considerações Finais**

De acordo com a literatura presente neste trabalho, as transações ocorridas em Ceasas são caracterizadas pelo oportunismo, gerado pela informalidade, sistema de regulação por preço e pela sua posição privilegiada do atacadista no canal.

Detectou-se presença de poder de especialidade por parte do atacadista e hierarquia como mecanismo de governança (demonstrado pelo rígido controle sobre as transações) de modo a equilibrar o poder que seria mais concentrado no atacadista devido à estrutura de mercado das Ceasas. Neste caso, a relação do produtor com atacadista próprio, reduz incertezas e aumenta o nível de confiança, isto quando comparados com atacadistas terceirizados. Os atacadistas terceirizados fornecem informações sobre a dinâmica do mercado de maneira menos oportuna e menos confiável que o atacadista próprio. Também, pela percepção do atacadista, a relação se mostra interessante pela garantia do fornecimento de produtos ao longo do ano, reduzindo as incertezas com falta de mercadorias.

A confiança mútua, ou seja, tanto baseada no fornecimento contínuo de produtos (produtor para atacadista) quanto na disponibilidade oportuna de informações confiáveis (atacadista para produtor), gera comprometimento para o alcance de objetivos conjuntos. Quanto mais eficiente for o posicionamento, maior a comissão que o atacadista receberá, e ao mesmo tempo, maior será a receita líquida do produtor. Além desta característica de comprometimento, a hierarquia presente na díade provoca um

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

comportamento cooperativo baseado no estabelecimento de padrões para as transações. A hierarquia ainda facilita a resolução de conflitos na díade, mantendo este elemento em seu estado contributivo para as mudanças que provocam a melhoria nos processos de transação.

## Referências

ACHROL, R.; REVE, T.; STERN, L., “The Environment of Marketing Channel Dyads: a Framework for Comparative Analysis”, **Journal of Marketing**, Vol. 47, Fall, 1983, 55 – 67.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Jan 1990, v.54, n.1, p. 42-58.

CEASAMINAS. **Informações de mercado**. Disponível em <[http://www.ceasaminas.com.br/informacoes\\_mercado.asp](http://www.ceasaminas.com.br/informacoes_mercado.asp)> acesso em 24/04/2007.

CHAIM, Nuria Abrahão. **Mudanças no abastecimento de frutas, legumes e verduras e o papel dos supermercados**. 1999. 110 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. 1999.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erins; STERN, Louis W; EL-ANSARY; Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIAS, Darlene Ramos. Relações contratuais na agroindústria em Goiás: o caso dos produtores de tomate. In: **XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto. 2005.1 CD.

DWYER, F. Robert, SCHURR, Paul H., OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships  
**Journal of Marketing**, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 11-27

EMBRAPA Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Hortalicas em números**. Disponível em <[http://www.cnph.embrapa.br/paginas/hortalicas\\_em\\_numeros/hortalicas\\_em\\_numeros.htm](http://www.cnph.embrapa.br/paginas/hortalicas_em_numeros/hortalicas_em_numeros.htm)>, Acesso em 30 mar. 2007.

FILGUEIRA, Fernando Antonio Reis. **Novo manual da olericultura: agrotecnologia moderna na produção e comercialização de hortaliças**. Viçosa: UFV, 2000. 402 p.

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



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



JOHNSON, Devon and Kent GRAYSON (2000), "Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships," **Handbook of Services Marketing** (Dawn Iacobucci and Teresa Swartz eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, 357-370.

LINDGREEN, Adam. Trust as valuable strategic variable in the food industry: Different types of trust and their implementation. **British Food Journal**. V. 105 N. 6. 2003. pp. 310-327.

LINDGREEN, Adam. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research: An International Journal**. v.4, N.2, 2001. p.75-87. ISSN 1352-2752.

LOURENZANI, A. E .B. S. e SILVA, A. L.da. Análise da eficiência da distribuição de hortaliças no estado de São Paulo. In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, USP, 2003.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. 182 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.

MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**; Jul 1994; v.58, n.3; ABI/INFORM Global. pg. 20-38.

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

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento Colaborativo nos Canais de Distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.(Org.). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.133-166.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Andréa Lago; MACHADO, Melise Dantas. Canais de distribuição para produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão do agronegócio: textos selecionados**, São Carlos: EdUFSCar, 2005.

STERN, Louis W.; REVE, Torger. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**; Summer 1980; 44, 000003; ABI/INFORM Global pg. 52-64



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



USDA United States Department of Agriculture. **US carrots**. Disponível em <<http://www.usda.gov>> , acesso em 30 mar. 2007.

VIDAL, A. J.; BARROS, M. H. C.; BOTEON, M. Análise da relação comercial entre o horticultor e o supermercado. In: **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**, 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2003. 1 CD.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZERIO, E.; BOTEON, M.; SARDELLA, A. B.; FERRO, I. N. **Oportunidades de negócios entre produtores de hortifrutícolas e agroindústria**. Projeto Hortifruti: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). 2004. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br>> Acesso em: 09 fev. 2007.