

## ARTIGOS

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS ATORES  
DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO: RELAÇÃO  
FORNECEDOR LOCAL / GRANDE DISTRIBUIÇÃO****RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a satisfação entre os membros do canal de distribuição de alimentos, em especial os fornecedores locais e os grandes varejistas, a fim de identificar se existe uma satisfação nesta relação. No desenvolvimento do trabalho foram abordados alguns conceitos sobre a teoria comportamental, bem como suas variáveis que foram identificadas na literatura. Entre as variáveis, a pesquisa deu ênfase ao conflito e à cooperação, bem como ao poder e à dependência como sendo variáveis que influenciam na satisfação dos atores do canal. O trabalho realizado teve um caráter exploratório, empírico, e uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada na cidade de Fortaleza com as três maiores redes de supermercado do Brasil e com 22 fornecedores locais, todos localizados em Fortaleza. Para analisar os resultados obtidos, foi feita uma análise do conteúdo temático, utilizando-se o programa Tropes. A partir da pesquisa, concluiu-se que existe satisfação por parte das grandes redes de supermercados, percebendo-se uma relação de cooperação, parceria e confiança entre os atores; porém, com a relação aos fornecedores locais, os resultados foram distintos, principalmente os relacionados ao porte dos fornecedores.

Larisse Oliveira Costa  
Doutora em Logística –  
IPAG / CRET-LOG – Paris  
–FR <larisseocosta@hotmail.  
comV>

Dominique Bonet  
Fernandez  
Doutora em Logística –  
IPAG / CRET-LOG – Paris  
–FR <dominique.bonet-  
fernandez@ipag.fr>

**Palavras-chave:** Canal de distribuição. Fornecedores locais. Grande distribuição. Satisfação.

**1 INTRODUÇÃO**

As mudanças no ambiente afetam as escolhas estratégicas e a organização das instituições do canal de marketing (PACHE; GARETS, 1997). Em particular, a relação entre os

produtores/fornecedores e os distribuidores/varejistas (FILSER, 1997) marcou uma dinâmica competitiva e cooperativa. As crescentes questões não podem ser consideradas como uma perspectiva estritamente competitiva e puramente transacional. O modelo transacional clássico parece insuficiente para compreender em toda a sua dinâmica de complexidade que se introduz gradualmente (FORGUES; FRECHET; JOSSERAND, 2006). O surgimento de um paradigma baseado na dimensão relacional da troca, o paradigma relacional, encontra a sua relevância no campo das relações fornecedor-distribuidor.

O surgimento de varejistas ocidentais nos países emergentes permitiu a multiplicação da cooperação entre esses atores e os fornecedores locais. A relação indústria / grande distribuição torna-se uma questão econômica importante para o país de acolhimento, especialmente quando os distribuidores estrangeiros promovem os produtos nacionais, (ABBAD, 2008; VU, 2009; GALLOUJ; VIGLIANO, 2012; COSTA, 2013). Desde meados dos anos 90, no Brasil, o crescimento tem atraído um grande número de grandes varejistas de países desenvolvidos, como a Holanda (Ahold), Portugal (Sonae), a França (Carrefour e Casino) e os Estados Unidos (Wal-Mart). Estas evoluções agem sobre a modernização das redes de distribuição e na natureza das relações entre as indústrias locais, na vanguarda do comércio com distribuidores estrangeiros ou com as grandes redes de distribuição do país.

Neste contexto, o objetivo dessa pesquisa é estudar a relação entre os grandes distribuidores e os fornecedores locais, a fim de determinar se existe satisfação entre eles na relação. E para alcançar este objetivo, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as variáveis determinantes da satisfação em uma relação entre os grandes distribuidores e os fornecedores locais?

## 2 VARIÁVEIS COMO DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO

A partir da perspectiva de melhor compreender as relações de causalidade entre as variáveis e a satisfação, o presente trabalho mobilizará um conjunto de teorias que refletem a grande diversidade das variáveis explicativas da satisfação, as teorias comportamentais.

As teorias comportamentais ocupam um lugar central nessa pesquisa, servindo de base para ela, assim como as proposições sobre os fatores explicativos da satisfação nos membros do canal de distribuição. Neste sentido, consideram-se as variáveis principais da teoria comportamental, como o poder, a dependência, o conflito e a cooperação.

### 2.1 O CONFLITO E A COOPERAÇÃO

O conflito e a cooperação são duas variáveis dominantes que controlam a relação de troca (STERN; REVE, 1980). Elas podem coexistir na mesma relação (STERN; REVE, 1980; ANDERSON; NARUS, 1990; BONET, 2000). O conflito tem sido sujeito de diversas pesquisas no contexto do canal de distribuição, particularmente na literatura anglosaxônica. Segundo Stern e Gorman (1969) e Etgar (1979), o conflito está presente quando um componente (membro do canal) percebe o comportamento de outro membro e tenta impedi-lo de alcançar seus próprios objetivos ou dificulta o desempenho eficaz de seus padrões de comportamento instrumen-

tal. Stern e El-Ansary (1982) definiram o conflito como uma situação na qual um membro do canal percebe que outro membro tenha adotado uma conduta que o impede de atingir seus próprios objetivos.

As consequências ligadas ao conflito se apresentam sob a forma de duas correntes opostas: por um lado, o desempenho do canal aumenta, porque as partes em oposição decidem cooperar novamente com clareza; por outro lado, o desempenho diminui, por causa de várias disfunções (VU; BONET, 2009). A cooperação é um conceito delicado a identificar na literatura. Trata-se de uma série de variáveis econômicas e sociais e de diferentes níveis relacionais como a coordenação, o comprometimento, a interdependência, a confiança, a qualidade. Assim, ela resulta de muitas definições existentes de cooperação. Geralmente, a cooperação pode ser entendida como uma situação em que as partes trabalham em conjunto para objetivos em comuns (STERN; REVE, 1980; ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

Um dos princípios da cooperação é que todos os membros do canal tenham um interesse em comum. A cooperação é considerada uma variável de integração funcional, tendo papel importante no nível de satisfação dos atores. Segundo Dang e Cliquet (2011), a relação de cooperação entre distribuidores e fornecedores é a variável a explicar.

## 2.2 O PODER E A DEPENDÊNCIA

O poder é abordado na literatura no canal de distribuição por meio de uma variedade de definições. El-Ansary e Stern (1972) propuseram uma definição especificamente adaptada para a análise dos ca-

nais de distribuição sendo, frequentemente, citada por muitos pesquisadores.

O poder de uma instituição do canal é sua capacidade de controlar as variáveis de decisão das estratégias de marketing de uma outra instituição envolvida a um nível diferente do mesmo canal. Para que este controle seja qualificado de poder, ele deve ser diferente do controle inicial que a instituição dominada tinha sobre sua própria estratégia. (EL-ANSARY; STERN, 1972, p.49).

Tendo em vista que a relação entre os fornecedores locais e distribuidores estrangeiros reflete a assimetria interdependência/poder, o que leva à existência de influências fortes e unidirecionais de uma organização sobre outra, essa pesquisa centra-se no poder: a dependência. Para Gaski (1984), a dependência e as fontes do poder são conceitualmente inseparáveis ou, em outras palavras, a dependência é um componente ou uma dimensão de fontes de poder, em vez de um fenômeno separável.

A literatura coloca em evidência a importância da estrutura de uma recíproca dependência, ou em outras palavras, a estrutura de uma interdependência. Essa última inclui:

- a) a dependência de cada empresa;
- b) a grandeza da interdependência total que é a soma da dependência de ambas as empresas e;
- c) a assimétrica de interdependência, que corresponde à diferença entre a dependência da empresa do seu parceiro e a dependência do parceiro da empresa (EMERSON, 1962).

Adotaram-se, na pesquisa, as proposições dos autores sobre a estrutura de inter-

dependência, a fim de analisar a estrutura do poder nas relações entre os membros do canal de distribuição.

### 2.3 A SATISFAÇÃO

A satisfação é um estado emocional positivo resultante da avaliação de todos os aspectos de um relacionamento de uma empresa com seu parceiro (ANDERSON; NARUS, 1990). O nível de satisfação é considerado como a consequência de uma relação interorganizacional (FRAZIER, 1984; ANDERSON; NARUS, 1990). Geyskens e Steenkamp (2000) distinguem a satisfação econômica e a satisfação social. Segundo esses autores, a compreensão desta distinção é importante, porque as atividades de um membro do canal podem produzir, às vezes, dois tipos de satisfação, embora ela possa minar a satisfação social, ou vice-versa.

A satisfação pode melhorar o funcionamento das relações através do aumento da confiança e da boa vontade das partes em manter a troca nessa relação. É a satisfação que explica o desejo e a vontade das partes para se desenvolverem juntas e manterem um relacionamento duradouro (ABBAD, 2008).

A satisfação econômica é definida como “a avaliação de um membro do canal dos resultados econômicos obtidos da relação com seu parceiro tais como as receitas, as margens e os descontos” (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000, p.23). Isso significa que o membro está satisfeito com a eficiência e a produtividade global da relação com seu parceiro, bem como os resultados financeiros. A satisfação social é definida como “a avaliação de um membro do canal sobre os aspectos psicossociais da relação

em que as interações com o parceiro são concluídas e satisfatórias” (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000, p.17).

Dois tipos de satisfação podem ter efeitos e interações diferentes entre si. Especialmente quando a satisfação econômica é baixa, a satisfação social desempenha um papel importante em desencorajar os comportamentos negativos do parceiro, como a negligência ou a dissolução do relacionamento e vice-versa (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este artigo é essencialmente qualitativo, caracterizado como uma pesquisa de campo. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória e qualitativa. Já quanto ao método de pesquisa utilizado, escolheu-se o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas estruturadas em profundidade. As entrevistas ocorreram nos próprios estabelecimentos, sendo os sujeitos da pesquisa os responsáveis pelas negociações com os atores – os fornecedores locais ou os varejistas.

Os varejistas foram escolhidos a partir do *ranking* da ABRAS 2013 (Associação Brasileira de Supermercados), o qual apresenta uma lista com as 20 maiores redes supermercadistas do Brasil. Foram escolhidas as três primeiras redes varejistas, conforme o *ranking*, que possuem a maior parte do mercado brasileiro e que se situam na cidade de Fortaleza. Ao final, os três supermercados aceitaram participar da pesquisa. Com relação aos fornecedores locais, foram selecionados os fornecedores que obrigatoriamente comercializavam com as três redes de supermercados, para melhor analisar os resultados. Os fornecedores locais poderiam ser pequenos, médios

ou grandes, situados no Estado do Ceará, sendo do setor agro-alimentar. A pesquisa entrevistou os fornecedores locais dos três portes diferentes, sendo todos do ramo de alimentos e bebidas. Durante a pesquisa, foram contactados mais de 70 fornecedores locais, mas somente 19 empresas aceitaram fazer a pesquisa, sendo seis pequenos fornecedores, seis médios fornecedores e sete grandes fornecedores. No total tivemos 22 entrevistados do lado dos fornecedores locais, pois em três fornecedores tivemos duas pessoas entrevistadas.

As entrevistas tiveram uma duração variante de 30 minutos a 1h30. Foi utilizado o mesmo roteiro de entrevista para todos os entrevistados, que era composto por quatro temas principais. A descrição da empresa e caracterização do setor de alimentos/bebidas, as relações entre grande distribuição e os fornecedores locais, os fatores relacionados às variáveis comportamentais, e a satisfação da relação entre eles.

Algumas entrevistas foram gravadas e em seguida foram feitas as transcrições; as outras foram escritas durante a entrevista. Para a crítica, utilizou-se uma análise de conteúdo. De acordo com Blanchet e Gotman (1992), a análise de conteúdo nos traz dois tipos de explicações: estabilizar o método de extração de significado e produzir resultados que atendam aos objetivos da pesquisa. Bardin (2003) determina a análise de conteúdo como:

Conjunto de técnicas de análise de comunicações visando, através de procedimentos sistemáticos e da descrição objetiva das mensagens, para obter indicadores (quantitativos ou não) permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção destas mensagens. (BARDIN, 2003, p.47)

Dentre os diferentes tipos de análise de conteúdo, a técnica mais comumente utilizada é a análise categorial temática. A análise temática envolve cortar transversalmente o corpo do texto. A unidade de corte é o tema que constitui um fragmento do discurso. Cada tema é definido por um quadro analítico desenvolvido empiricamente. O modo de corte é estável a partir de uma entrevista para a outra. Em seguida foi feita a codificação descritiva do texto.

Para melhorar a análise da pesquisa, foi utilizado o Programa Tropes. Este programa é baseado em uma análise do discurso proporcional com o interesse primordial de destacar o significado oculto do texto e o discurso por uma análise lexical das proposições de pesquisa. Em uma perspectiva linguística e analítica, buscou-se medir, revisar, analisar e fatorar os termos do discurso, uma vez que o programa permite produzir resultados estatísticos sobre dados textuais analisados pelo processamento automatizado e esboçar uma primeira abordagem do jogo dos atores. Segundo Ghiglione, Kekenbosch e Landré (1995), a análise pelo programa Tropes tem dois objetivos. O primeiro apresenta pistas para identificar as estratégias de comunicação formais dos entrevistados, e refere-se às declarações lexicais e também às formas discursivas; o segundo mostra o conteúdo das declarações e suas articulações, utilizando ferramentas como os gráficos.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES

### 4.1 RESULTADOS

Para uma melhor clareza, os resultados serão apresentados na ordem das

proposições da pesquisa. Nossa primeira proposição teve como foco a relação do conflito com a satisfação dos membros do canal.

#### **4.1.1 P1 - O conflito tem uma influência negativa sobre a satisfação dos atores dentro do canal de distribuição**

A primeira observação a partir dos resultados é que, em uma intensidade maior ou menor, as interações entre os dois atores são conflitantes. Essas relações conflitantes foram confirmadas nos discursos dos nossos entrevistados (fornecedores e distribuidores). A partir do discurso, alguns dados emergiram dos resultados que confirmou a literatura mobilizada.

Ambos os atores identificaram o conflito no relacionamento entre eles. Em primeiro, os grandes distribuidores abordaram as relações conflituosas em termos de negociações, especialmente com relação aos preços estabelecidos e aos atrasos na entrega dos produtos. Independentemente do porte dos fornecedores locais (pequeno, médio ou grande) com os quais eles negociam, há sempre conflitos nas negociações. Da outra parte, os fornecedores locais também confirmam o mesmo discurso dos grandes varejistas. Entretanto, eles enfatizaram outras fontes de conflito na relação, tais como os custos de logística e do abastecimento ou reabastecimento dos produtos que são transferidos para eles pelos distribuidores, as atividades promocionais e também o preço dos produtos, bem como as quantidades. Os conflitos com os pequenos e os médios fornecedores locais são muito mais intensos do que com os grandes fornecedores. Ao final, as séries de conflitos conduzem a uma insatisfação no relacionamento,

os frequentes conflitos podem conduzir a rupturas no relacionamento, ou podem proporcionar um desengajamento ou um não comprometimento entre as partes por conta dos constantes conflitos na relação.

A questão da tributação sobre os produtos é também um fator que gera conflitos entre os membros. Os grandes distribuidores destacam esse tipo de problema na relação. Esta é uma situação que se reflete diretamente no relacionamento que se desenvolve entre os atores do canal. A relação conflituosa entre os atores apresentaram somente efeitos negativos nesta relação e não existe nenhum caso de conflito funcional. Neste caso, a Proposição 1 é aceita com um alto grau de aceitação, porque os atores confirmaram nos seus discursos esta aceitação.

#### **4.1.2 P2 - A cooperação favorece o sucesso da relação, ela é um componente da satisfação percebida entre os membros, obtendo uma ligação positiva à satisfação**

A análise de conteúdo indicou que os entrevistados, especialmente os distribuidores e grandes fornecedores locais, destacaram a cooperação como um espaço de diálogo, de desempenho, de confiança oferecendo as perspectivas de futuro para as partes.

A cooperação entre os membros permite estabelecer estratégias de cooperação para novos produtos, para o marketing, para as promoções, maiores trocas de informações, conduzindo esses atores a uma satisfação no relacionamento. Os entrevistados da grande distribuição enfatizaram a relação com seus fornecedores como uma relação de cooperação e de parceria entre as partes. No centro do canal, as relações de

cooperação no campo operacional, técnico e de marketing são essenciais, pois elas compartilham algumas tarefas e os custos. A abordagem de parceria entre os grandes fornecedores locais e os distribuidores está presente nesta relação. De fato, a partir dos discursos, pode-se aceitar na perspectiva dos grandes distribuidores a proposição 2.

No entanto, do ponto de vista dos fornecedores, existem dois tipos de discursos, e os resultados são mais contraditórios. De um lado, um grau de aceitação parcial, pela parte dos fornecedores de pequeno e médio porte. As relações de cooperação necessitam de um conhecimento e de recursos financeiros da parte de fornecedores locais; essas competências os pequenos e médios fornecedores não possuem. Assim, não existe uma verdadeira cooperação entre eles na visão desses fornecedores. Do ponto de vista dos grandes fornecedores, a visão é a mesma dos grandes varejistas: eles destacam a parceria, a troca de informação e uma cooperação mútua entre eles.

#### **4.1.3 P3 - Quanto mais alto é o nível de cooperação, menor será o nível de conflito entre atores**

Apesar dos conflitos existentes nos relacionamentos, no canal de distribuição brasileiro identificou movimentos de cooperação, de parcerias, de colaboração entre estes dois agentes. A cooperação promove uma interação eficiente e uma satisfação das partes interessadas (FRAZIER, 1984; MORGAN; HUNT, 1994).

Entre os grandes fornecedores e os distribuidores, identificou-se a implementação de um processo de sistema intra-organizacional para iniciativas mais estratégicas, desenvolvendo a cooperação e o

compromisso. De acordo com Alderson (1965), a cooperação pode ser interpretada como um processo. Assim, a cooperação como um processo evolutivo tem consequências importantes em um relacionamento, como aquele que nos permite identificar as condições que facilitam o desenvolvimento das relações de uma maior cooperação e que contribuem para reduzir o conflito que caracteriza o contexto brasileiro da distribuição de alimentos. Os pequenos e médios fornecedores afirmam nos seus discursos que quanto mais você coopera, você troca informações com os seus parceiros, menor são os conflitos existentes. Assim, a proposição 3 é aceita pelos dois membros do canal.

#### **4.1.4 P4 - O exercício do poder resulta em um alto nível de conflito na relação**

#### **4.1.5 P5 - Um alto nível do poder pode promover a cooperação entre os atores**

A pesquisa indica que no varejo (supermercados) brasileiro, principalmente as grandes redes passaram por transformações: de simples distribuidoras elas construíram conceitos de marketing sofisticado, como a gestão e a valorização da marca, o posicionamento, a segmentação, a logística, entre outros. Estas transformações são reconhecidas pelos fornecedores e eles concederam aos distribuidores um poder a que eles não estavam acostumados. A evolução do varejo fez mudanças na sua posição, na função e no domínio que representa uma fonte adicional de conflitos entre os membros. Para os fornecedores locais, o poder exercido pelos grandes varejistas está ligado às condições de compra, às sanções, às quantidades, às exigências, às campanhas de *merchandising*, gerando conflitos entre eles.

Os resultados, a partir do discurso sobre as variáveis de poder e de conflito, mostram que eles se situam em uma área comercial e de negociação. A relação de poder é fortemente influenciada pelo conflito, independentemente do tamanho dos fornecedores. Quando uma das partes impõe uma decisão, os conflitos surgem. Assim, a proposição 4 foi aceita a um alto grau por todos os varejistas e também pelos fornecedores de todos os portes.

Se o exercício do poder conduz aos conflitos nos relacionamentos, o grau de satisfação é negativo nessa relação. Os resultados obtidos conduziram à confirmação dessa proposição que emergiu a partir da revisão da literatura. De fato, um importante exercício do poder nas relações pode criar conflitos entre os atores. A análise do discurso confirma a existência do conflito a partir do alto grau do exercício do poder de um ator sobre o outro, especialmente durante as negociações em que cada parte quer impor seus objetivos, suas estratégias e obter vantagens.

Os principais fornecedores detêm o poder de:

- a) marcas fortes e importantes para o varejo;
- b) decisão sobre a melhor solução para vender seus estoques e utilizar descontos;
- c) controlar os preços.

Os distribuidores têm:

- a) a capacidade de compra; eles estabelecem as condições comerciais e o abastecimento a partir de contratos;
- b) a disponibilidade de múltiplas alternativas para comprar os produtos;
- c) o poder de negociação com relação a seus fornecedores.

Os resultados obtidos para a análise de conteúdo temático sobre o poder e a cooperação indicam que os entrevistados, distribuidores e fornecedores, consideram que um alto nível de exercício do poder não leva a uma cooperação entre os agentes. Em um primeiro momento, eles estão sob pressão, e vão tentar cooperar. O mercado brasileiro é composto de muitos membros e esta pressão vai conduzir a uma pesquisa para buscar clientes alternativos. Por exemplo, um pequeno fornecedor submetido a uma pressão de grandes varejistas procurará pequenos distribuidores ou mercadinhos para comercializar seus produtos. Atualmente, o contexto brasileiro da grande distribuição permite escolher seus clientes e seus métodos de distribuição.

A proposição 5 relacionada às variáveis do poder e da cooperação entre os dois atores não foi totalmente aceita. Os entrevistados não estavam convencidos de que um alto nível de poder conduz a um aumento da cooperação. Segundo eles, isso depende de cada fornecedor, do produto, do setor, e um cenário que não se pode generalizar. O alto nível de poder pode levar a uma “cooperação”, mas no sentido de submissão, onde esses fornecedores não têm outra opção a não ser cooperarem para não serem substituídos; isso não conduz a uma satisfação entre eles.

Pode-se observar que apenas a proposição 5 não foi aceita. Esta proposição está relacionada ao poder e à cooperação entre os membros. De acordo com fornecedores, o exercício do poder não conduz a uma cooperação entre as partes.

#### **4.1.6 P6- Quando a dependência é elevada, o nível de conflito é baixo**

#### 4.1.7 P7- Quando a dependência é forte, o nível de cooperação é alta

De um lado, os grandes varejistas estão em posição de não dependência e não estão submissos aos fornecedores, mesmo os grandes fornecedores. Os grandes varejistas dispõem de várias escolhas para os seus produtos e eles as utilizam. É por esta razão que, de acordo com o discurso dos varejistas, eles não são dependentes dos fornecedores. Por outro lado, os pequenos e médios fornecedores locais estão em uma posição de dependência e se submetem às sanções e às exigências de grandes redes, gerando vários conflitos entre eles. Os fornecedores reconhecem que as soluções para reduzir a dependência de grandes varejistas é um processo doloroso, mas uma maneira de limitar a dependência desses agentes é o de se direcionar para outros varejistas, de médio e pequeno porte, que também fazem parte do canal de distribuição de alimentos no Brasil. Escolher canais de distribuição alternativos é uma boa opção para esses fornecedores.

Em alguns casos, os constantes conflitos provocam uma descontinuidade de interação, no entanto, devido à dependência mútua entre os membros, a interação é tomada e o conflito é mitigado sem eliminar as causas que levaram ao conflito. Quando a dependência é forte entre os membros, estes tentam cooperar por causa dessa dependência. Entretanto, não podemos decidir se o nível de cooperação é alta, assim a proposição 7 é parcialmente aceita.

As proposições 6 e 7 não foram totalmente aceitas do lado do distribuidor. Do ponto de vista do fornecedor, essas proposições foram parcialmente aceitas. De acordo com o discurso dos entrevistados, não se pode ter uma confirmação totalmente aceita

sobre estas duas proposições.

#### 4.2 DISCUSSÃO: A SATISFAÇÃO, UM MISTO DE PEQUENOS E MÉDIOS FORNECEDORES LOCAIS

Os discursos dos pequenos e médios fornecedores são muito diferentes do discurso dos grandes fornecedores. Os pequenos e médios fornecedores não estão satisfeitos nesta relação. Estes resultados confirmam pesquisas anteriores destacando a insatisfação na relação de pequenos e médios fornecedores locais com relação aos grandes varejistas. Oliveira e Machado (2003) afirmaram que

As linhas diretrizes utilizadas pelo varejo brasileiro em geral indica um abuso de poder de compra sobre os fornecedores, com repercussões não só sobre a distribuição das margens ao longo da cadeia, mas com efeitos adversos sobre o mercado em geral e para o consumidor. (OLIVEIRA; MACHADO, 2003, p.105)

Ao longo dos últimos anos, percebe-se que este cenário não mudou. De acordo com esses fornecedores locais, não existe cooperação, um compromisso por parte dos grandes grupos de distribuição; eles impõem seus preços e, se os fornecedores não aceitam, eles são facilmente substituídos. *Estamos começando a nos direcionar para os pequenos e médios varejistas, porque já não temos mais a capacidade e a vontade de continuar a comercializar com os grandes, não é mais possível* (FORNECEDOR 9, 2012). Outro entrevistado afirma que *Nós não podemos aceitar todas as exigências, caso contrário, iremos à falência. O melhor é procurar outros mercados, com*

*outras parcerias, outros varejistas para se trabalhar* (FORNECEDOR 6, 2012). Ainda de acordo com os entrevistados, *Nós não podemos continuar como está, o preço é baixo, os custos são enormes e às vezes eles nem sequer querem pagar pelos produtos, como em abertura de uma nova loja. Desse jeito, não podemos comercializar com eles* (FORNECEDOR 2, 2012).

O mercado local brasileiro é tão competitivo que é fácil selecionar os fornecedores e também mudá-los. Este fator pesa sobre o ambiente e os resultados das negociações do lado dos fornecedores locais. Observa-se um cenário completamente diferente, dois discursos opostos, mesmo se são analisados fornecedores de uma mesma cidade, que comercializam seus produtos junto dos mesmos distribuidores. Neste segundo cenário, com os pequenos e os médios fornecedores locais não há nenhuma satisfação nesta relação.

A cooperação foi concebida em nosso trabalho como uma variável fundamental para a satisfação entre os atores do canal de distribuição. Os conjuntos das entrevistas concedidas destacam a importância da cooperação na satisfação dos membros. Na verdade, os entrevistados expressaram relação positiva entre a cooperação e a satisfação no relacionamento. Outros autores também confirmam que a cooperação traz um impacto direto e positivo na satisfação de atores, como Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994) e Wilson (1995). Com isso, pode-se afirmar que nossos resultados estão de acordo com a literatura.

Os resultados indicam dois discursos diferentes do lado de fornecedores locais: os grandes fornecedores locais de um lado, e de outro os médios e pequenos fornecedores. De uma parte, observa-se uma relação de cooperação, de comprometimento, de

confiança levando a uma satisfação mútua. Esta visão vem dos grandes fornecedores locais. Da outra parte, temos uma relação de conflito, de poder e de um não comprometimento que conduz a uma insatisfação dos pequenos e médios fornecedores nessa relação. Esta constatação, para a segunda situação, indica que o nível de conflito entre esses dois atores é difícil, e às vezes bastante elevado, e que o desenvolvimento de relações mais colaborativas torna-se cada vez mais complicado. A frequência destas negociações, as relações permanentes refletem em um exercício de poder e, portanto, estão propensas a conflitos. Por estas razões, as relações entre eles são conflitantes e geram baixos níveis de cooperação.

Os resultados mostram que a cooperação entre os principais fornecedores locais e os grandes varejistas pode ser interpretada como um processo que evolui, que os conflitos existentes nesta relação podem resultar iniciativas de caráter cooperativo, com ênfase na eficiência e na confiança entre eles, e igualmente um maior comprometimento entre as partes.

No contexto brasileiro, identificou-se uma variável externa que é a influência do ambiente institucional sobre os relacionamentos nos canais de distribuição. A pesquisa indica que alguns fatores de ambiente econômico, competitivo e institucional permitem explicar as relações no canal de distribuição de alimentos no Brasil. No que diz respeito ao ambiente institucional, percebeu-se que a taxa de evasão fiscal conduz a conflitos entre os atores. A carga tributária e a infraestrutura do país podem melhorar o setor e, por conseguinte, a relação entre os atores do canal de distribuição. A pressão da concorrência nesse setor da economia brasileira aumentou de forma importante nos últimos anos; as grandes redes de distribui-

ção fazem uma “guerra de preços”, e assim muitos fornecedores, especialmente os pequenos e médios, sofrem com esse impacto.

Algumas redes de distribuição desenvolvem políticas de ajuda aos pequenos produtores locais ou pequenos fornecedores adotando um dispositivo de acompanhamento. Este acompanhamento pode contribuir para melhorar a relação entre os atores. Entretanto, este tipo de iniciativa é adequado somente para certos produtos, como, por exemplo, frutas e legumes, em uma perspectiva orgânica, sem produtos químicos. No Brasil, de fato, uma parte da população começa a comprar esses tipos de produtos. Quando uma determinada demanda se desenvolve, os grandes varejistas estão interessados e prestam apoio, uma ajuda aos pequenos agricultores e aos pequenos fornecedores locais para atender a essa nova demanda, levando de fato a um compromisso nessa relação.

Os grandes varejistas destacaram duas variáveis adicionais que, segundo eles, são importantes para manter um relacionamento satisfatório entre as partes. A primeira variável é a reputação. Segundo eles, a reputação de um fornecedor tem um impacto direto na relação. Foi identificado na literatura a presença desta variável em alguns modelos de pesquisa que foram estudados por autores como Ganesan (1994), Wilson (1995) e Doney e Cannon (1997). A má reputação de um fornecedor pode levar a uma ruptura no relacionamento ou mesmo impedir qualquer negociação. A segunda variável importante para grandes distribuidores é a confiança. Para manter e sustentar uma relação satisfatória, a confiança no seu parceiro é fundamental. Confirmou-se na literatura o que foi observado nos discursos dos entrevistados: a importância das variáveis confiança e reputação

como sendo fundamentais para a satisfação das partes interessadas.

## 5 CONCLUSÃO, LIMITES E PERSPECTIVAS

O objetivo principal desta pesquisa foi o de contribuir para a compreensão dos mecanismos relacionais explicativos da satisfação dos atores, a grande distribuição e os fornecedores locais. Nesta perspectiva, a pesquisa tentou responder à questão da definição dos determinantes da satisfação em um contexto intercultural das relações, os grandes distribuidores e seus parceiros, os fornecedores locais, considerando a influência conjunta do poder e da dependência, bem como do conflito e da cooperação sobre a satisfação entre partes interessadas.

Apresentou-se uma revisão da literatura que nos permitiu desenvolver uma modelagem dessas relações. A pesquisa abordou uma proposta didática, analisando as perspectivas distintas dos distribuidores e dos fornecedores locais – as duas partes.

Notou-se que as relações se desenvolvem às vezes em coordenação, em colaboração entre as partes, e outras vezes na confrontação, através de conflitos, dos jogos de poder. A pesquisa indica que o canal é coordenado pelos grandes distribuidores. As relações têm a tendência a serem mais tensas e conflituosas quando o poder é exercido de forma diretiva. No caso em que as fontes de poder são assimétricas, especialmente nas relações com fornecedores, pequenos e médios, as relações são igualmente tensas e prevalecem as exigências dos distribuidores. A predominância do conflito nas interações entre os atores, a dificuldade de desenvolver a confiança e, portanto, o comprometimento entre os membros são obser-

vados. A cooperação deve ser vista como uma decisão estratégica, mas a maioria dos pequenos e médios fornecedores não tem essa visão.

A pesquisa tem destacado o fato de que a concorrência é intensa no canal de distribuição brasileiro. Os atores conduzem seus negócios concentrando-se sobre os preços, e visando às oportunidades de mercado. Uma das soluções é o provimento de mais iniciativas de colaboração que podem ser praticadas no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Inicialmente, partiu-se da literatura para identificar as variáveis, tais como a cooperação, o conflito, o poder, a dependência. O estudo de campo, junto aos três grandes distribuidores e aos fornecedores locais do Ceará, permitiu destacar as diferenças de representação e de visão desses dois atores sobre os determinantes da satisfação no relacionamento dentro do canal de distribuição do qual eles fazem parte. Outra contribuição da pesquisa foi identificar, por parte do estudo de caso, outras variáveis que também têm um impacto na satisfação dos atores no canal de distribuição, como a reputação e a confiança.

Esta pesquisa comporta algumas limitações: de um lado, com relação ao espaço, ao tempo e à capacidade de medir com precisão um objeto de pesquisa de difícil acesso. Na verdade, esta pesquisa centra-se no Estado do Ceará, em específico na cidade de Fortaleza. A finalidade da pesquisa, a satisfação e seus determinantes se caracteriza por uma dificuldade de observação. No contexto da globalização, mas também de uma crise que afeta todos os membros de um sistema econômico globalizado, as contribuições gerenciais desta pesquisa incluem a identificação dos mecanismos de ajustamento eficientes entre os atores do sistema de distribuição.

Ao final, esta pesquisa conduziu a uma perspectiva de pesquisas promissoras. A pesquisa teve como ambição identificar variáveis relacionadas à satisfação dos atores na dupla perspectiva de varejistas e fornecedores, para entender melhor a dinâmica do canal de distribuição brasileiro em profunda evolução e dar indicações para pesquisas futuras, contribuindo para melhorar e manter de uma forma durável as relações entre os membros de um sistema de distribuição em forte crescimento, entre os atores locais e grandes redes.

### **AN ANALYSIS OF THE SATISFACTION OF THE ACTORS OF THE CHANNEL OF DISTRIBUTION: THE RELATION OF THE LOCAL SUPPLIERS /BROAD DISTRIBUTION**

#### **SUMMARY**

The present work aims at analyzing the satisfaction among the members of the distribution of the channel of foods, the local suppliers and major retailers in special, in order to identify whether there is satisfaction in this relationship. In the development, the work focused on a few concepts of the behavioral theory, as well as its variables that have been identified in the specific literature. Among the variables, the survey put emphasis on the conflicts and on the cooperation, and on the power and on the dependency as variables that influence on the satisfaction of the actors of the channel. The work had an exploratory character, empirical, and a qualitative approach. The survey was conducted in the city of Fortaleza with the three largest supermarket chains in Brazil and with 22 local suppliers, all located in Fortaleza. To analyze the results ob-

tained, an study was carried out on the thematic content, using the Tropes program. From the survey, it was concluded that there is satisfaction on the part of the big supermarket chains, which characterizes the relationships of cooperation, partnership and trust among the actors; however, in regard to the local suppliers, the results were different, mainly those related to the size of the suppliers.

**Keywords:** Distribution channel. Local suppliers. Large distribution. Satisfaction.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, H. **L'orientation à long terme dans le canal de distribution** : Les cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agro-alimentaires au Maroc. 2008. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) - Université d'Aix-Marseille II, França, 2008.
- ALDERSON, W. **Dynamic Marketing Behavior**. Homewood (IL) : Richard D. Irwin, 1965.
- ANDERSON, J. ; NARUS, A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n.1, p. 42-58, 1990.
- Bardin, L. **L'analyse de contenu**. Paris : PUF, 2003.
- BLANCHET, A. ; GOTMAN, A. **L'enquête et ses méthodes** : l'entretien. Paris: Nathan, 1992.
- BONET, D. Conflit et coopération dans le canal de distribution: une analyse du discours des acteurs. In : VOLLE, P. (Coord.). **Etudes et Recherches en Distribution**. Paris : Economica 2000.
- COSTA, L. O. **La satisfaction des acteurs dans le canal de distribution** : le cas de la relation entre la grande distribution et les fournisseurs locaux au Brésil. 2013. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) - Aix-Marseille Université, França, 2013.
- DANG, V.M. ; CLIQUET, G. **Les relations coopératives dans les canaux marketing** : proposition d'un modèle pour le Vietnam. Roubaix : E.Thil, 2011.
- DONNEY, P.; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, 1997.
- EL-ANSARY, A.; STERN, L. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing research**, v.9, n. 1, p. 47-52, 1972.
- EMERSON, R.M. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, v. 27, p. 31-41, 1962.
- ETGAR, M. Sources and types of intra-channel conflict. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 1, p. 61-78, 1979.
- FILSER, M. Marketing-mix. In: **Encyclopédie de Gestion, Economica**. 2. ed. [S.l.]: Economica, 1997. p. 1903-1917.

FORGUES, B. ; FRECHET, M. ; JOSSE-RAND, E. Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche. **Revue Française de Gestion**, v. 32, n. 164, p. 17- 32, 2006.

FORNECEDOR 2, Presidente. **Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição:** relação fornecedor local / grande distribuição: depoimento. [fev. 2012]. Na própria empresa. Entrevista concedida a Larisse Oliveira Costa.

FORNECEDOR 6, Diretor Geral. Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição: relação fornecedor local / grande distribuição: depoimento. [2012]. Na própria empresa. Entrevista concedida a Larisse Oliveira Costa.

FORNECEDOR 9, Presidente. **Análise da satisfação dos atores do canal de distribuição:** relação fornecedor local / grande distribuição: depoimento. [fev. 2012]. Na própria empresa. Entrevista concedida a Larisse Oliveira Costa.

FRAZIER, G. The interfirm power influence process within a marketing channel. **Research in Marketing**, v. 7, p. 63-91, 1984.

GALLOUJ, C. ; VIGLIANO, M.H. Images et figures du grand commerce dans les recherches en SHS. In : \_\_\_\_\_ **Management de la distribution**. France : L'Harmattan, 2012.

GANESAN, S. Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, 1994.

GASKI, J.F. The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 9-29, 1984.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 1, p. 11-32, 2000.

GHIGLIONE, R.; KEKENBOSCH, G; LANDRÉ, A. **L'analyse cognitivo-discursive**, Grenoble: P.U.G, 1995.

MORGAN, M.; HUNT, D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E.L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV/ EASP, 2003.

PACHE, Gilles ; GARETS, Véronique des. Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 12, n. 2, p. 61-82, 1997

STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Marketing Channels**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

STERN, L.; GORMAN, R. Conflict in distribution channels: an exploration. In: STERN, L. (Ed.). **Distribution channels: behavioral dimensions**. Boston (MA): Houghton Mifflin, 1969. p. 156- 175.

STERN, L. W.; REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: a Framework for Comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, p. 52-64, 1980.

VU, H.L. **Gestion du conflit et management interculturel dans le canal de distribution** : une analyse des déterminants et des effets du conflit sur la satisfaction des acteurs. Application au cas de la grande distribution au Vietnam. 2009. Tese (Doutorado em Ciências de Gestão) - Université d'Aix-Marseille II, France, 2009.

VU, H.L. ; BONET, D.F. Relation producteurs-distributeur dans un contexte international : proposition d'un modèle théorique. In : eme Journée de recherche relations entre Industrie et Grande distribution alimentaire, 2., 2009, Montpellier. **Actes...** Montpellier : ComINDUS, 2009.

WILSON, D.T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.