

# **O Relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus Fornecedores de Uva: Um Estudo Comparativo<sup>1</sup>**

Autoria: Deonir De Toni

## **Resumo**

Partindo do pressuposto que o Marketing de Relacionamento é um conjunto de atividades estratégicas direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas, Morgan e Hunt (1994) identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros. Nesse sentido, este trabalho buscou identificar o processo de relacionamento entre a Vinícola Miolo, uma das maiores vinícolas do Brasil e posicionada numa proposta de oferta diferenciadora, com seus fornecedores de uva. Os resultados da pesquisa mostram que a empresa busca fortalecer seu relacionamento com os produtores de uva através de três bases estratégicas e de alguns elementos simbólicos. Para a análise do relacionamento junto aos fornecedores de uva utilizou-se a escala de Wilson e Vlosky (1997). Os resultados da pesquisa identificaram que as estratégias de investimento, do relacionamento a partir de preço diferenciado, dos aspectos culturais e simbólicos constituem os principais elementos que configuram a construção do relacionamento entre a Miolo e os produtores de uva entrevistados.

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem por objetivo identificar a construção de Relacionamento entre uma empresa vinícola e os seus fornecedores de uva. Desta forma, procurou-se através do referencial teórico, de entrevistas junto à empresa investigada e com alguns de seus fornecedores de uva, analisar como é a construção desse relacionamento a partir de duas perspectivas, a perspectiva da empresa e a perspectiva do fornecedor.

Morgan e Hunt (1994) identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros. Nesse sentido, a construção do Marketing de Relacionamento entre as vinícolas e produtores de uva aponta como uma filosofia ou atitude capaz de reter e fortalecer a troca entre estes parceiros. A procura por uvas viníferas, matéria prima para a produção dos vinhos varietais<sup>2</sup>, entre as vinícolas impulsiona-as a criar mecanismos capazes de assegurar que o produtor de uva mantenha o relacionamento e, da mesma forma, amplie sua produção. Este trabalho apresenta como uma empresa do setor vinícola do Vale dos Vinhedos de Bento Gonçalves (RS), está construindo suas ações para a manutenção e fortificação do relacionamento com seus fornecedores de uva e faz uma análise de como os produtores de uva interpretam esse relacionamento.

Este artigo está estruturado em quatro partes. A primeira parte faz uma revisão da literatura através da definição de Marketing de Relacionamento e de seu processo de construção. A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a coleta dos dados. A terceira parte, apresenta os resultados da pesquisa e a partir das respostas dos produtores de uva entrevistados fez-se um comparativo com as estratégias de relacionamento utilizadas pela Vinícola. Por fim, a quarta parte apresenta as considerações finais da pesquisa.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O Conceito de Marketing de Relacionamento (MR)**

Nota-se que as mudanças ambientais ocorridas nos últimos anos foram um salto importante para o desenvolvimento de um MR que ampliasse o conceito de relacionamento

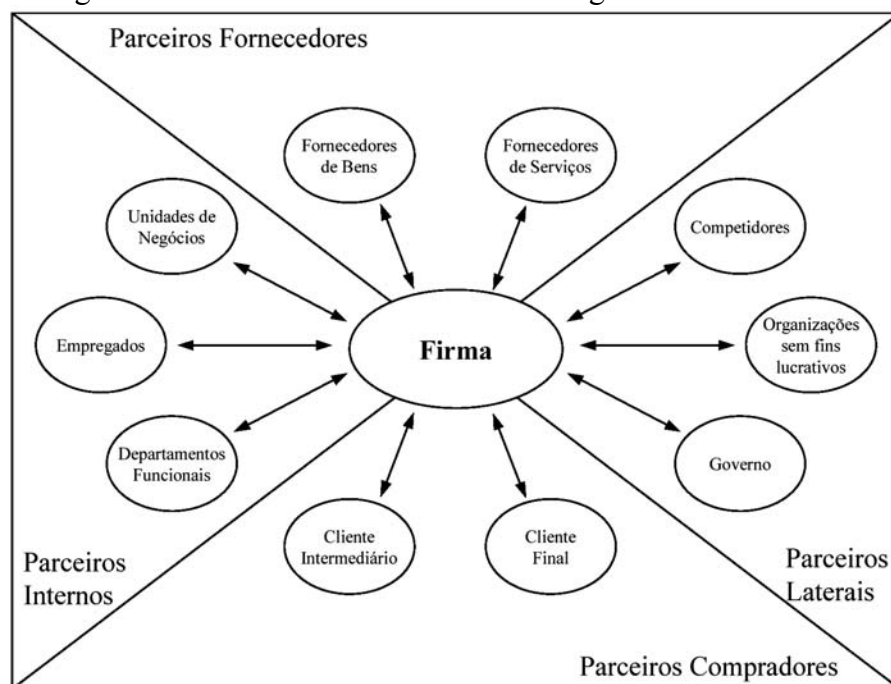
como uma simples relação de troca. O novo conceito de relacionamento remete para uma mudança cultural, ou seja, para um novo modo de pensar as relações organizacionais (Berry, 2002). Nesta perspectiva, comprador e vendedor são parceiros na busca de ganhos mútuos, ou também chamada política do ganha-ganha através da cooperação, da confiança, da orientação de longo prazo e do comprometimento (Hunt e Morgan, 1994; Grönroos, 2000).

O MR parte do princípio que a manutenção de cliente é mais vantajosa que a obtenção de novos clientes. Dessa forma, o MR é mais que simplesmente uma estratégia, representa toda uma filosofia organizacional, é um modo de pensar em que busca-se criar valor para o cliente e capaz de dirigir a empresa à competitividade (Berry, 2002). A habilidade da companhia em possibilitar um valor superior ao cliente é considerada como uma das melhores estratégias de sucesso. Além do valor, o MR deve integrar outros elementos que interagem mutuamente no fortalecimento do relacionamento da empresa que são: a cooperação, o comprometimento e a confiança. (Grönroos, 2000; Parvatiyar et al., 2000; Tinsley, 2002).

### A Construção de Marketing de Relacionamento

A partir da definição de MR como sendo “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”, Morgan e Hunt (1994, p.22) identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros (Figura 1).

Figura 1. Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Dwyer et al. (1987), identificam que o processo de construção de relacionamentos envolve cinco fases, sendo que, cada fase representa uma maior transação entre as partes. As cinco fases são: (1) **conscientização**: refere-se ao reconhecimento da outra parte como possível parceira de troca; (2) **exploração**: nesta fase os parceiros consideram as obrigações, os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca; (3) **expansão**: refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência; (4) **comprometimento**: refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros; (5) **dissolução**: refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial.

As etapas apresentadas por Dwyer et al. reforçam a idéia que a construção do MR é um processo de reconhecimento, aceitação e comprometimento. Além disso, é importante que

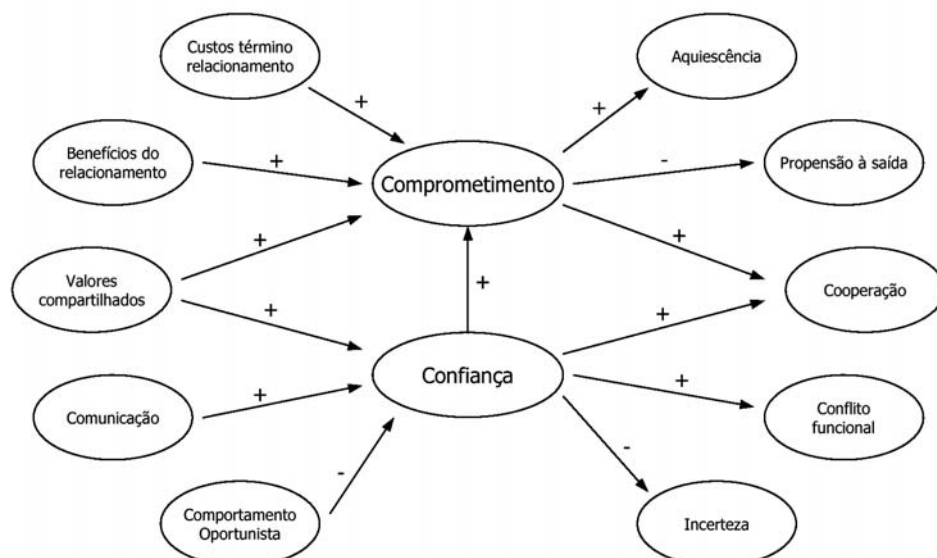
aja uma expansão mútua entre os parceiros, pois oferecer constantes benefícios envolve um processo de melhoria contínua e, se uma das partes não estiver ajustada, pode afetar o relacionamento e levar ao desligamento. A reciprocidade, ou o ganha-ganha, do relacionamento alimenta uma atmosfera positiva, remove as barreiras do risco e capacita os parceiros para o investimento na relação. Assim, o investimento no relacionamento reforça a qualidade do relacionamento e influência na lealdade de comportamento entre os parceiros (Wulf et al., 2001).

No lugar de uma competição predatória, muitas companhias estão aprendendo que devem colaborar para competir. Nessa perspectiva, a construção de redes de relacionamento entre os diversos canais de relacionamento (Figura 1) com base na confiança e no comprometimento desponta como uma alternativa que as empresas estão utilizando para fazer frente à competição global e manter a rentabilidade.

Embora existam muitos fatores contextuais que contribuem para a criação e manutenção de um bom MR, a presença de confiança e comprometimento são elementos centrais para a construção de relacionamentos duradouros. Assim, confiança e comprometimento são fatores chaves que motivam as organizações a: (1) trabalhar para encorajar os investimentos e cooperar com os parceiros de troca; (2) resistir a alternativas atrativas de curto prazo em favor de benefícios esperados em longo prazo; (3) ter prudência com ações de alto risco por causa da convicção de que seus parceiros não vão agir com oportunismo (Hunt e Morgan, 1994). Dessa forma, vê-se que o comprometimento e a confiança são elementos centrais para elevar o nível de lealdade e para a construção de um comportamento cooperativo que conduz ao MR.

Hunt e Morgan (1994) apresentam o Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Marketing de Relacionamento, no qual o comprometimento e a confiança são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco antecedentes e cinco *outputs* ou resultados, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2. O Modelo KMV (Key Mediating Variable) de Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Desta forma, a confiança é definida como o sentimento de certeza e segurança que uma parte tem em relação à outra no qual contém alta integridade e está associada a consistência, a competência, a justiça, a responsabilidade, a ajuda e a benevolência. Isso implica em acreditar que as ações do parceiro resultarão em resultados positivos para ambos. Como mostra a Figura 2, os resultados de relacionamentos com base na confiança são: a

diminuição da incerteza, o aumento da cooperação e o aumento do conflito funcional. O aumento do conflito funcional identifica-se como um sinal de que o parceiro está interessado em manter o relacionamento, o que possibilita um maior nível de lealdade entre os parceiros. O comprometimento somente existe quando o relacionamento é considerado importante para as partes. Assim, um relacionamento comprometido conduz a uma maior concordância e cooperação e diminui a propensão à saída aumentando conseqüentemente a lealdade do parceiro de troca (Figura 2). Sendo o comprometimento central para o MR, Morgan e Hunt (1994), identificam que a confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento, justificando a relação positiva existente entre as variáveis confiança e comprometimento.

### **Aspectos Cognitivos e Sociais na Construção de Relacionamentos**

Os aspectos Cognitivos e Sociais entre o comprador e o vendedor influenciam a qualidade e a motivação para a manutenção do relacionamento. Dessa forma, identifica-se que a manutenção de confiança e de comprometimento é fortemente permeada por aspectos cognitivos e sociais.

Na motivação pessoal para a manutenção de relacionamentos Sheth e Parvatiyar (1995), afirmam que os consumidores são naturalmente inclinados a reduzir suas escolhas e empenhar-se em um relacionamento contínuo. Os argumentos dos autores são que: a redução de escolhas reduz o risco com decisões futuras; o consumidor gosta de aperfeiçoar suas experiências de aprendizado recompensando e reforçando os comportamentos positivos; a redução de escolhas reduz a tensão psicológica e a dissonância cognitiva que os consumidores esperam no futuro. Da mesma forma que os fatores cognitivos, os fatores sociais e institucionais também contribuem para a redução de escolhas. Assim, conforme a pressão, a influência social e os aspectos explícitos e implícitos das instituições, o consumidor conscientemente reduz suas escolhas e continua a empenhar-se em certos padrões de consumo que são aceitos pelos grupos sociais a qual ele pertence.

Dessa forma, vê-se que a construção de relacionamentos duradouros não é apenas permeada por fatores econômicos e/ou elementos puramente racionais. Os aspectos cognitivos, sociais e institucionais juntamente com os fatores simbólicos como cultura da organização, vontade das partes, afetividade e amizade entre os parceiros, etc., são todos elementos que contribuem para a construção do MR. Tais elementos, muitas vezes desprezados pelos pesquisadores, constituem os modelos mentais e as atitudes capazes de tornar ou não um relacionamento confiável, duradouro e comprometido.

### **Estratégias de Marketing de Relacionamento**

Muitas organizações estão utilizando o MR como uma ferramenta estratégica para a criação e manutenção de relacionamento duradouros e lucrativos com seus parceiros de troca.

Berry (2002), em um artigo publicado em 1983 identificou cinco estratégias que podem ser úteis para a construção de um MR.

1. Serviço Central: esta estratégia implica em oferecer ao cliente um serviço central no qual possa se estabelecer o relacionamento.
2. Customizando o Relacionamento: nesta perspectiva a empresa dá aos seus clientes um incentivo para permanecer como cliente e evitarem a busca de novos fornecedores.
3. Serviço Aumentado: envolve a construção de um serviço "extra" para diferenciar-se da oferta de seus competidores. Os serviços "extras" podem ser qualquer coisa, contanto que seja valorizado pelo mercado alvo e não seja facilmente copiado pelos competidores.
4. Relacionamento com Base no Preço: "o melhor preço para o melhor cliente" é uma forma de relacionamento com base no preço. É uma estratégia que muitas empresas procuram para a manutenção da lealdade do cliente. Neste caso, são dados muitos incentivos no preço para consolidar os negócios com um fornecedor.

5. Marketing Interno: O pressuposto básico é que funcionários motivados, satisfeitos e com bom desempenho oferecem um serviço melhor aos clientes e aumenta a sua lealdade. A tarefa do marketing não é somente encorajar os clientes externos para comprar, mas também encorajar o desempenho dos clientes internos.

Vinte anos após ter escrito sobre as cinco estratégias Berry identifica que "as cinco estratégias propostas podem ser úteis para a construção de relacionamentos, mas elas por si não são suficientes" (Berry, 2002, p, 73). O que é essencial no MR é a necessidade de entregar serviços excelentes, o qual podem ser construídos com confiabilidade, integridade e comprometimento da empresa. Assim, mais importante que o direcionamento estratégico na construção de relacionamentos é a construção de uma relação baseada na confiança.

A estratégia pode ser definida como um inter-relacionamento de um conjunto de metas e políticas que materializa, a partir do ambiente da empresa, um conjunto de problemas que uma organização pode resolver (Mintzeberg et al., 2001). A estratégia também serve como direcionamento de recursos no qual capacita a empresa a buscar um desempenho superior. Assim, o MR tem sido utilizado como uma efetiva estratégia pelas empresas na busca de vantagem competitiva. A partir disso, Rowe et al. (1998) apresentam quatro perspectivas ou estratégias de MR.

1. Cliente "Preso": este tipo de relacionamento caracteriza-se quando os recursos e as capacidades são alocados para criar uma união estrutural entre a organização e seus clientes e que torna difícil para eles mudarem de organização. Assim, os clientes estão presos e tornam-se cativos. Por outro lado, o estar "preso" (Locking in) pode ter uma conotação negativa para o cliente no qual ele pode estar num relacionamento contra seus desejos.
2. Retenção de Cliente: algumas organizações tentam ser tudo para todos os possíveis clientes. No entanto, há clientes que requerem mais recursos do que benefícios que eles possam gerar para a organização. Diferentemente da perspectiva da "Locking in" em que você deseja todos os clientes, na perspectiva de retenção você só deseja os clientes que são rentáveis.
3. Banco de Dados de Marketing: o estabelecimento de um banco de dados dos atuais e potenciais clientes capacita a organização a ter uma mensagem diferencial para estes clientes, baseada nas suas características e preferências.
4. Construindo forte, íntimo e positivo relacionamento: para o relacionamento existir os negociadores devem reconhecer a existência de ambos os parceiros. A diferença deste tipo de relacionamento com os três anteriores é que estes faltam de mutualidade entre os parceiros, todos se orientam apenas numa direção (da organização para o cliente). Outra diferença é que nos relacionamentos citados acima, a organização está em primeiro lugar e não o cliente. É o contrário desta perspectiva, que possui como primeira motivação satisfazer as necessidades do cliente.

A partir destas quatro estratégias Rowe et al. (1998) afirmam que quando uma estratégia cria valor para o cliente, quando ela é rara, quando é muito difícil e custosa para imitar, pode configurar-se em uma vantagem competitiva para a organização e, conseqüentemente, pode levar a uma performance acima da média. Assim, um forte, íntimo e positivo relacionamento retém clientes e, a longo prazo, a organização será recompensada aumentando uma performance financeira através de compras repetitivas, indicações de vendas, diminuição da manutenção do custo do cliente e redução da exposição à competição de preço.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir do objetivo da pesquisa: Identificar a construção de Relacionamento entre uma empresa vinícola e os fornecedores de uva, este trabalho propõe-se a fazer um estudo

qualitativo exploratório utilizando-se de um caso específico. Assim, os seguintes passos foram contemplados no estudo:

- Identificação da vinícola a ser investigada
- Coleta de dados com a vinícola, identificação e seleção da amostra de fornecedores de uva
- Preparação do instrumento de coleta de dados para os produtores de uva
- Pesquisa de campo com os produtores de uva

#### **Identificação da Vinícola a ser Investigada**

Após o estudo dos dados secundários sobre o setor vinícola do Rio Grande do Sul, identificou-se que a Vinícola Miolo é uma das principais vinícolas produtora de vinhos varietais do Brasil. Outro fator significativo na seleção da Vinícola Miolo é a sua grande lucratividade nos últimos anos.

#### **Coleta de Dados Junto a Vinícola e Identificação e seleção da amostra de fornecedores de uva**

Sendo que o uso da entrevista é uma das maneiras mais comum e poderosa de tentar entender o ser humano (Fontana e Frey, 2000, p. 645), a partir da seleção da empresa, foi feita uma entrevista em profundidade com um dos proprietários da Vinícola Miolo. A coleta de dados foi gravada e posteriormente transcrita.

A partir dos 120 produtores de uva cadastrados como fornecedores, foram selecionados aleatoriamente 10 produtores.

#### **Preparação do instrumento de coleta de dados para os produtores de uva**

O instrumento de coleta de dados junto aos fornecedores de uva foi realizado através da escala de Wilson e Vlosky (1997). A partir dos seis constructos propostos pelos autores (dependência com fornecedor, níveis de comparação com os fornecedores alternativos, investimento no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento) e da tradução reversa da escala elaborada por Viana et al. (1999), adaptou-se um conjunto de 28 questões que inserem a preocupação em identificar o relacionamento dos produtores de uva com a Miolo (Quadro 1). A entrevista com o diretor da empresa permitiu também a construção de 14 questões que buscassem fazer um estudo comparativo das estratégias adotadas pela Miolo a partir da percepção dos produtores de uva (Quadro 2)

#### **Pesquisa de campo com os produtores de uva**

A pesquisa de campo foi realizada nos dias 27 e 31 de julho de 2002 junto a quatro fornecedores de uva em suas próprias residências. As entrevistas semi-estruturadas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Uma das preocupações do pesquisador ao coletar os dados junto aos fornecedores de uva foi em relação ao viés que os entrevistados poderiam dar se, por exemplo, soubessem que o pesquisador estaria realizando uma pesquisa de identificação de relacionamento entre eles e a Vinícola investigada. Dessa forma, a apresentação do objetivo do estudo por parte do pesquisador junto aos entrevistados foi direcionada para a identificação do relacionamento entre o produtor de uva e a vinícola onde entregasse sua uva, não necessariamente sendo a Vinícola Miolo. Isso exigiu uma habilidade do pesquisador em identificar o relacionamento com a Miolo e ao mesmo tempo com as demais, visto que, todos os entrevistados mantinham relações comerciais com mais de uma vinícola.

Havia inicialmente sido selecionado 10 produtores, mas com o desenvolvimento das pesquisas identificou-se uma grande homogeneidade nas respostas, desta forma, optou-se por fazer quatro entrevistas. Tendo em vista a natureza exploratória da pesquisa, em que não tem um fim em si mesmo, mas a de familiariza-se e levantar hipóteses sobre o estudo (Sampieri, 1991), a quantidade de quatro entrevistas pode ser considerada suficiente para o desenvolvimento de algumas considerações sobre o relacionamento entre os parceiros estudados.

## **RESULTADO DA PESQUISA**

### **A Vinícola Miolo no Cenário Nacional de Vinhos**

A Vinícola estudada é uma empresa do setor vinícola, fundada em 1989 no Vale dos Vinhedos, distrito da cidade de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. A tradição em trabalhar com a uva inicia em 1897, com a chegada de Giuseppe Miolo, avô dos atuais diretores. Como agricultores, a família Miolo era muito conhecida pela grande quantidade e pela qualidade das uvas produzidas. Tendo dois membros da família estudado enologia, aliado com a grande produção de uva e da dificuldade de colocação da uva devido a uma forte crise no setor vinícola na década de 80, a família Miolo decide produzir e comercializar, inicialmente de forma artesanal, seus primeiros vinhos no ano de 1990. Assim, através da propaganda "boca em boca", conforme afirma um dos diretores, e com o uso da degustação e amostra, a Miolo começou a tornar-se conhecida no mercado nacional. Aliada à busca de qualidade desde a produção da uva até a elaboração do vinho e do reconhecimento internacional pela qualidade dos vinhos, o volume comercializado vem crescendo consideravelmente nestes últimos anos (Miolo, 2002).

Direcionada à produção e comercialização de vinhos varietais a Miolo de 1990 a 1995 comercializava em torno de 300 mil litros de vinho, no qual todo ele elaborado a partir de uvas próprias. A partir de 1996 as vendas começam a subir atingindo 1,43 milhões em 1999 e 3,93 milhões no ano de 2000 ocupando neste período a quarta posição nacional na comercialização de vinhos varietais (Ver Tabela 1). A empresa opera em três unidades: Vale do São Francisco em Pernambuco (filial I), Vale dos Vinhedos (Matriz) e Região da Campanha do Rio Grande do Sul (filial II).

No Vale do São Francisco atualmente são produzidos quatro tipos de vinhos, sendo uma produção total de 800 mil litros, elaborados a partir de uva fornecida pelos produtores locais. A grande vantagem do Vale do São Francisco é a possibilidade de produção de vinho durante o ano todo com a possibilidade de um maior giro dos estoques, sem a necessidade de armazenar de um ano para o outro como ocorre no sul do Brasil.

Na região da campanha, em uma área de 700 hectares estão sendo plantados 400 hectares de uvas viníferas o que corresponderá a uma produção aproximada de 4,8 milhões de kg de uva onde projeta-se a implantação de uma cantina em 2005.

A matriz localizada no Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves comercializa cerca de 5 milhões de litro sendo que aproximadamente 4 milhões são de vinhos varietais e 1 milhão de espumante<sup>3</sup> e está entre a terceira e/ou quarta posição na comercialização de vinhos varietais no Brasil. Atualmente a produção própria de uva da Miolo é responsável pela elaboração de 840 mil litros de vinho, sendo que os outros 4,16 milhões de litros de vinho e derivados são produzidos a partir da uva de 120 fornecedores, na maioria pequenos produtores, da região de Bento Gonçalves.

A política de desenvolver três cantinas em locais diferentes vem de encontro com a estratégia de produzir em cada cantina diferentes tipos de vinho de acordo com a adaptação das variedades de uva em cada região.

O que impressiona também é a seu lucro operacional no qual no ano de 2001 foi de 27%, bem acima da média do setor na região de Bento Gonçalves (Hierarquia Sócio Econômica de Bento Gonçalves, 2002).

Tabela1. Vendas de vinhos varietais (1000 litros)

<b>Empresas</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>
Coop. Vin. Aurora	6.775	27,1	6.278	26,1
Bacardi – Martini	5.670	22,7	4.706	19,6
Vinhos Salton	3.976	15,9	3.934	16,4
Vinícola Miolo	1.438	5,8	3.025	12,6
Coop. Vin. Garibaldi	1.011	4,0	789	3,3
Outros	6.151	24,5	5.285	22,0
<b>Total</b>	<b>25.021</b>	<b>100,0</b>	<b>24.017</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Uvibra (União Brasileira de vitivinicultura)

O que é importante salientar é que a comercialização de vinhos varietais a partir de 1993 começa a crescer consideravelmente e conseqüentemente a procura pela sua principal matéria-prima, a uva vinífera. No entanto, o mercado produtor ainda não conseguiu absorver toda a procura pela uva vinífera, consolidando assim uma procura maior que a oferta. A disputa por este tipo de uva entre os fabricantes de vinho tem impulsionado o aumento do preço da uva vinífera e as vinícolas a adotar incentivos para manter um relacionamento estável com os produtores de uva (Zylbersztajn e Miele, 2002). Nesse sentido, apresenta-se a seguir como a Vinícola Miolo, uma das maiores produtoras de vinhos varietais do país, esta desenvolvendo suas estratégias a fim de manter o relacionamento com os produtores de uva.

A partir da definição de Marketing de Relacionamento de Morgan e Hunt (1994, p.22) como sendo “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”, identifica-se que o sistema de troca entre o produtor de uva e as cantinas de uva também pode ser descrito como um MR. A perda de um parceiro (produtor de uva) para a cantina representa uma possibilidade de faltar vinho para a próxima comercialização. Nesse sentido, o desenvolvimento de parcerias com os produtores de uva constitui uma das estratégias perseguidas por muitas cantinas localizadas na região serrana do Rio Grande do Sul.

#### **A Identificação do Relacionamento da Miolo com os Produtores de Uva da Região de Bento Gonçalves**

A Miolo na Matriz em Bento Gonçalves mantém um relacionamento com 120 agricultores nos quais são responsáveis pelo fornecimento de 85% da uva utilizada na elaboração dos seus vinhos, sendo que os demais 15% de vinhos são elaborados a partir de uvas próprias. A seguir, serão destacadas as principais estratégias que a Miolo está adotando para a manutenção de seus fornecedores de uva juntamente com um elemento simbólico que auxilia no fortalecimento das relações.

##### **a) Investimento no Relacionamento**

A partir de 1998 a Miolo começa a importar mudas de uvas viníferas da Europa e África e a distribuir para seus fornecedores de uva. Sendo que o investimento feito em 2001 foi aproximadamente 650 mil dólares. A distribuição é feita através de um contrato com o produtor, no qual, este concorda em entregar durante dez anos as uvas para a Miolo. O pagamento das mudas pelo fornecedor é efetivado 50% do valor de custo e sem juros no segundo ano após a entrega das mudas e outros 50%, também sem juros, são pagos no terceiro ano. Essa forma incentiva o produtor a ampliar ou renovar suas parreiras sem a necessidade de desembolsar dinheiro, visto que o pagamento é efetivado com a própria uva que a parreira produzirá. Grande parte da distribuição destas mudas são feitas somente para os produtores do Vale dos Vinhedos, o objetivo desta estratégia é também impulsionar o desenvolvimento do Vale bem como a possibilidade de fortalecer a marca "Vale dos Vinhedos".

Esta estratégia adotada pela Miolo pode ser comparada com a perspectiva de MR baseado no "Cliente preso" (*Locking Customers In*) apresentada por Rowe et al. (1998). Este tipo de relacionamento caracteriza-se quando os recursos e as capacidades são alocados para criar uma união estrutural entre a organização e seus parceiros no qual torna-se difícil para



eles mudarem de organização.

Como afirma Wulf et al. (2001), o investimento no relacionamento reforça a qualidade do relacionamento e influência na lealdade de comportamento entre os parceiros. Assim, o investimento que a Miolo está fazendo (650 mil dólares em 2001) com seus fornecedores de uva é com a pretensão de aumentar a lealdade e criar um compromisso do produtor com a Miolo. Este aspecto, foi confirmado a partir dos resultados da pesquisa realizadas com os produtores de uva.

#### b) Serviço ampliado

A assistência técnica tanto no plantio, na manutenção e na colheita da uva é muito importante para que a uva consiga atingir uma boa qualidade. Fornecer assistência técnica sempre foi uma preocupação das Cooperativas da região, no entanto, poucas são as empresas privadas que buscaram desenvolver assistência técnica junto aos produtores de uva. Dessa forma, a Miolo foi uma das pioneiras em oferecer este tipo de serviço ao produtor. Como afirma um dos diretores: *"Para a empresa é melhor pagar as análises do solo, por exemplo, e a assistência técnica ao produtor, pois este tem melhores condições de oferecer uma uva de qualidade, o que influi muito na qualidade do vinho. (...) Hoje não trabalhamos mais no "chute" ou só com base na experiência dos Nonos, precisamos de um acompanhamento técnico que identifique o real problema e a melhor forma de plantar, adubar, tratar, podar e colher a uva. Assim, por exemplo o produtor do Vale dos Vinhedos, só vai colher a uva após a análise da graduação da mesma".*

A partir de muitos problemas com a qualidade das uvas que recebiam de seus fornecedores a Miolo inicia um processo de conscientização e incentivo à produção de uvas com qualidade. Mas, para isso, já não bastava o conhecimento adquirido através dos primeiros imigrantes italianos, outras técnicas, outras uvas foram surgindo e novas formas de tratar o solo, de levantar a parreira, de podar, em fim, de trabalhar com a uva foram exigindo um apoio técnico cada vez mais especializado.

Esta estratégia adotada pela Miolo pode ser comparada com um serviço aumentado proposto por Berry (2002), no qual envolve a construção de um serviço "extra" como uma forma de diferenciar-se dos concorrentes. Verificou-se nos resultados da pesquisa feita com os produtores que esta estratégia não é vista como sendo um diferencial e que apresenta muitos pontos de interrogação quanto a sua eficácia.

#### c) Relacionamento a partir do Preço

Buscando um relacionamento em que pague o melhor preço para a melhor uva, a Miolo implantou uma política de preço diferenciado de acordo com a qualidade da uva. Essa forma de incentivo, segundo o diretor, tem favorecido bons relacionamentos entre a vinícola e o produtor e esta influenciando para uma ênfase maior na qualidade da uva e não só a quantidade. Assim, de acordo com o diretor: *"Hoje a maior preocupação da Miolo é a uva, as vendas excedem a capacidade de fornecimento de uva, por isso estamos plantando e incentivando o produtor a plantar. Hoje, nós dependemos do produtor de uva e eles dependem de nós, por isso, uma parceria é fundamental para que todos fiquem satisfeitos".*

Nesta perspectiva, a estratégia de formação de preço proposta pela Miolo assemelha-se a estratégia de MR identificada por Berry (2002). Assim, o Preço de Relacionamento se constitui como uma forma de relacionamento no qual muitas empresas procuram adotar para a manutenção da lealdade do parceiro. A estratégia adotada pela Miolo como uma proposta de manter o relacionamento demonstra, pela pesquisa junto aos produtores, ser eficiente na manutenção da satisfação dos produtores e ao mesmo tempo incentiva à busca da qualidade da uva.

#### d) Elementos Simbólicos (Amizade e Integração com os produtores)

Outros fatores, segundo o diretor, que fortalecem o relacionamento é a facilidade de comunicação entre os diretores e os produtores, como salienta: "o fato de continuar a plantar

uva e durante vários anos terem sido só agricultor facilita a comunicação e o relacionamento com os produtores, temos uma forte ligação de amizade com os produtores (...), o produtor chega aqui e sempre tem uma resposta na hora", além disso, "somos uma empresa séria, no qual o produtor confia em nosso trabalho".

A partir dos fatores sociais, cognitivos e institucionais identificados por Sheth e Parvatiyar (1995), percebe-se que a Miolo conserva fortes elementos simbólicos, como amizade e "o fato de ser agricultor" como elementos facilitadores e integradores com os produtores locais. Esta perspectiva foi identificada também entre os produtores de uva e é certamente um elemento que contribui para a manutenção do relacionamento.

A partir da entrevista com o Diretor da Miolo identificou-se que a fortificação do relacionamento com o produtor está baseada em três pilares estratégicos e num elemento simbólico. Os pilares estratégicos são: incentivo financeiro no plantio das parreiras; oferecimento de serviços de assistência técnica que acompanhe todo o processo produtivo da uva e política de incentivo à produção de uva com qualidade a partir de um preço diferenciado. O elemento simbólico identificado é "agricultor entende agricultor", ou seja, a amizade com os produtores locais, o fator de morar próximo aos produtores, são elementos que contribuem e fortalecem o relacionamento.

#### **A Identificação do Relacionamento dos Produtores de Uva com a Vinícola Miolo**

A partir do problema de pesquisa: Identificar o Relacionamento entre uma empresa vinícola e os fornecedores de uva, verificou-se que a identificação da visão do produtor de uva em relação ao relacionamento com a Miolo é um dos critérios fundamentais para encontrar senão a resposta, mas algumas hipóteses ou conjecturas sobre o relacionamento entre os parceiros de negócio.

A partir da escala de Wilson e Vlosky (1997) para a mensuração do MR, adaptou-se os seguintes constructos: dependência com a vinícola; nível de comparação com as Vinícolas alternativas; investimento no relacionamento; troca de informações; confiança e comprometimento. Estes formam a base para o direcionamento das descrições das entrevistas realizadas com quatro fornecedores de uva da Miolo localizados na região do Vale dos Vinhedos. Para preservar a identidade destes produtores evitou-se inserir informações sobre a quantidade de uva produzida, tempo de relacionamento e as vinícolas na qual eles mantêm relacionamentos.

Descreve-se a seguir, a partir de um quadro resumo (Quadro 1) algumas das principais respostas dos quatro entrevistados.

#### **Quadro 1. Níveis de Relacionamento do Produtor de Uva com a Miolo**

Dependência com a Vinícola	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
1. Nós nos sentimos dependentes desta Vinícola?	"Me considero importante para a Miolo, mas não dependente".	Não	"Hoje, não nos sentimos dependentes da Miolo pelo fato de existir muita procura de uva vinífera, mas amanhã não se sabe".	"Hoje não me sinto dependente, pois se quiser trocar é possível trocar, apenas não há interesse nisso pois não diferenças entre as empresas"
2. Está Vinícola é estrategicamente importante para nós?	Sim	"Hoje eu me sinto importante para a Miolo, mas no momento em que tiver mais oferta que procura eu estou ciente que não serei mais importante".	"Não quero ficar dependente só com uma vinícola em função que se uma quebra ficamos muito dependentes, outra fator é a possibilidade de jogar no preço".	Sim
3. Seria difícil para nós vender a uva e gerar receita sem esta Vinícola?	Não	Sem resposta	Não	Não
4. Seria difícil para esta Vinícola substituir a uva gerada por nós? (nós somos importantes para a vinícola)	Sim	Sim	Sim	Sim
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com esta Vinícola?	"Temos amizade mas não uma parceria".	Sim	"Sim, pela amizade que temos".	Sim

Continuação...

<b>Nível de Comparação com Vinícolas Alternativas</b>	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>	<b>Entrevistado D</b>
6. Há muitas Vinícolas alternativas para a uva que nós entregamos?	Sim	Sim	Sim	Sim
7. Se trocasse de Vinícola teria o mesmo benefício? Quais os benefícios que esta Vinícola apresenta sobre as demais?	"Sim. As vinícolas oferecem os mesmos benefícios".	Localização, amizade, preço e seu crescimento.	"Sim. Entregamos na Miolo pela amizade e pela localização".	"Sim, mas não é vantagem trocar de vinícola".
8. Comparado com a outra Vinícola nosso relacionamento com esta Vinícola é melhor?	"Eu procuro concentrar a entrega da uva na Miolo pela segurança".	Não	Sim	"É melhor pelo fato de eles terem me ajudado quando precisei".
9. Há muitas Vinícolas alternativas que tem o mesmo valor para nós?	Sim	"Sim, mas a Miolo é mais séria".	Sim	"Sim, mas não é bom pular galho em galho".
<b>Investimento na Relação</b>	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>	<b>Entrevistado D</b>
10. Seria um transtorno encerrar o relacionamento com esta Vinícola?	Não	"Não, pelo fato de ter várias vinícolas procurando uva".	"Sim, em função da localização e da amizade e pela oferta das mudas".	"Pular de galho em galho, não gera estabilidade e não fortalece a parceria".
11. O investimento que a Vinícola tem feito para implementar uma parceria é significativo?	A Miolo está ajudando o produtor.	As vinícolas, de modo geral, investem pouco no produtor.	"Sim, a oferta de mudas é um exemplo".	"Sim, principalmente com as mudas".
12. Nosso custo total de mudança para outra Vinícola alternativa seria muito grande?	Sem resposta	Não tem custo de mudança	Não tem custo, mas não troca em função da amizade.	Não tem custo, mas não quer encerrar o relacionamento.
14. Os mecanismos que estabelecemos para esse relacionamento torna difícil encerrar o relacionamento?	"Sim, pois tenho uma boa amizade com os donos".	"Não, pois tem mais procura que oferta".	Sim	Sim
<b>Troca de Informações</b>	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>	<b>Entrevistado D</b>
15. Como é a comunicação com a vinícola?	Boa pelo acesso aos diretores	Conversa muito com os diretores. "Somos amigos"	As informações são acessíveis	Boa
16. Trocamos muitas informações com a Vinícola?	Sim	"Sim, por exemplo, os tipos de uva, o futuro do vinho, etc.".	"Sim, troca-se informações sobre o tipo de vinho que mais vende".	As informações são constantemente compartilhadas
17. Compartilhamos mais informações com esta Vinícola que com as outras?	Sim	"Falta na Miolo mais informações técnicas mais assistência".	"Sim, pelo fato dos diretores jogarem carta no salão da comunidade".	Sim

Continuação...

<b>Confiança</b>	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>	<b>Entrevistado D</b>
18. Sentimos que esta Vinícola se preocupa com os nossos interesses?	Sim	Há uma boa preocupação com o produtor	A Miolo se preocupa com o produtor	A Miolo se preocupa pouco com o produtor
19. Os negócios com esta Vinícola não precisam ser supervisionados detalhadamente (Ex. graduação, preço)	Confio nas suas informações	Confio nas informações	"Precisam, pois não dá para confiar totalmente nos empregados".	É bom sempre acompanhar
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos desta Vinícola?	"Tenho Plena confiança na Miolo".	Não	Sim	"Acredito nas informações".
21. Entregamos a uva a essa Vinícola sem conferir com precisão as quantidades e a graduação?	Sim	"Em nenhum momento nos sentimos logrados".	Sim	Sim
22. Esta Vinícola tem merecido nossa confiança?	"Merece toda a minha confiança".	"A Miolo merece nossa confiança".	Merece confiança	"Tenho plena confiança".
<b>Comprometido</b>	<b>Entrevistado A</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado C</b>	<b>Entrevistado D</b>
23. Esperamos que o relacionamento com esta Vinícola continue por um longo tempo?	Sim	"Sim, desde que não surja outra vinícola melhor".	Sim	Sim
24. Esperamos que o relacionamento com esta Vinícola se fortifique ao longo do tempo?	Sim, estou ampliando a produção	Espero que sim	Sim	Sim, estou ampliando a produção
25. Esperamos aumentar o volume de uva entregue a esta Vinícola no futuro?	Sim	"Sim, estamos aumentando as parreiras".	"Sim, mas a cantina deve ir melhorando".	Sim
26. Estamos dispostos a dispor um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esta Vinícola?	Sem resposta	Sim	"Sim, pois não se pode ficar pulando de cantina em cantina".	"Temos um compromisso com a Miolo de oferecer uvas com qualidade".
27. Temos nos empenhado muito no relacionamento com esta Vinícola?	"Não muito".	De forma razoável	Não	"Sim com uvas de boa qualidade".
28. Estamos comprometidos com esta Vinícola?	"Não me sinto comprometido com a Miolo".	"Não me sinto comprometido, pois nem eles estão comigo".	"Não me sinto comprometido".	"Me sinto comprometido com a Miolo".
29. O relacionamento comercial com esta Vinícola poderia ser descrito como sendo uma parceria?	"Sim, pelo fato de eles nos ajudarem".	Sim	"Temos uma certa parceria".	"Sim, pela ajuda com as mudas".

Fonte: Coleta de Dados

A partir das estratégias e dos elementos simbólicos identificados na Miolo, buscou-se verificar como estas ações são percebidas pelos quatro produtores de uva entrevistados. O Quadro 2 descreve o resultado da pesquisa a partir da própria fala dos produtores.

Quadro 2. Estratégias e Elementos Simbólicos da Miolo versus Visão dos Produtores de uva

	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Investimento no Relacionamento (Oferta de Mudas e empréstimos)	"Isso ajuda muito"	"Preferimos não pegar as mudas estrangeiras em função do custo ser muito alto, mas a Miolo nos ajuda com os enxertos de novas mudas".	"A entrega das mudas fortalece o relacionamento".	"Me sinto comprometido, pois eles me ajudaram com as mudas quando precisei".
Serviço Ampliado (Assistência Técnica)	"Considero a assistência técnica muito boa"	"Os técnicos da Miolo não passam para ver como estão as parreiras. Só vêm no final quando a uva está pronta".	"A assistência técnica não está muito boa, só vêm na hora da colheita, é preciso acompanhar o ano todo. Só vêm se forem chamados".	"Tem pouco acompanhamento técnico. Deveriam acompanhar de forma contínua".
Relacionamento a partir do Preço	"Uma das grandes vantagens da Miolo é o preço pago".	"O preço que a Miolo paga pela uva é muito bom".	"O preço pago está de acordo com o mercado".	"A diferenciação do preço incentiva na produção de uvas de qualidade".
Amizade com os Produtores e Aspectos Culturais (Simbólicos)	"Me sinto em casa com a Miolo, não troco com outra".	"Entrego na Miolo também em função da grande amizade que tenho com os diretores".	"Entrego a uva na Miolo pela localização e também pela amizade que tenho com os donos".	"Os produtores são muito resistentes à mudança, em relação a novas formas de trabalhar com a parreira".
Observações Gerais	"Considero o meu relacionamento muito bom com a Miolo"	"A distribuição das mudas é feita de forma desordenada, talvez pelo fato de terem mais uva no mercado e com isso reduzir os custos"	"Devem dar mais acompanhamento técnico ao produtor".	"Deveria colocar mais um técnico para acompanhar os produtores".

Fonte: Coleta de Dados

### **Análise dos Resultados**

A partir da revisão da literatura da entrevista com o diretor da Miolo e das entrevistas com quatro fornecedores de uva é possível fazer algumas comparações e comentários sobre o objetivo da pesquisa: Identificar a construção de Relacionamento entre uma empresa vinícola e os seus fornecedores de uva.

Dos seis constructos propostos por Wison e Vlosky (1997) para a identificação do relacionamento entre os parceiros comerciais identificou-se (Quadro 1) que a construção do relacionamento dos produtores de uva com a Miolo dá-se principalmente em relação ao nível de comparação, de investimento, da troca de informações e da confiança.

Em relação ao constructo Dependência, percebeu-se que nenhum dos entrevistados sente-se dependente da Miolo. A oferta atual de uvas viníferas não consegue atender a grande procura das vinícolas, por isso, os produtores encontram facilidade para entregar a sua uva. Mas todos concordam que a Miolo é importante para eles e para o Vale dos Vinhedos como um todo, e da mesma forma que identificam que são importantes para Miolo. Apesar de haver muita possibilidade de fornecimento de uva, os produtores acreditam que há uma parceria equilibrada entre eles e a Miolo.

Quanto a comparação com as demais vinícolas, os produtores apresentam que as vinícolas concorrentes também apresentam os mesmos benefícios que a Miolo, mas a vantagem da Miolo, ou o motivo principal que fazem com que entreguem a uva neste local, é

fortemente baseada na localização, na amizade, no preço e pelo fato de outras vinícolas não apresentarem benefícios adicionais. A partir do discurso dos produtores: "não é bom ficar trocando muito, ou ficar pulando de galho em galho", é possível identificar que a motivação para a manutenção de relacionamento é influenciada pela esperança em receber um valor positivo de sua participação, e também, há uma inclinação para a redução de suas escolhas (Sheth e Parvatiyar, 1995). Nesse sentido, percebe-se que estas duas propostas teóricas se inter-relacionam nos quatro casos observados.

No constructo Investimento, três casos concordam que a Miolo está investindo no produtor para implementar uma parceria significativa. Da mesma forma, que a amizade que envolve os produtores com os proprietários e dos mecanismos que estabelecem para o relacionamento, exemplo o fornecimento de mudas, tornam difíceis encerrarem o relacionamento. Percebe-se que o investimento no relacionamento, como afirma Wulf et al. (2001), reforça a qualidade do relacionamento e influência na lealdade de comportamento entre os parceiros. Isso se confirma nas respostas dos entrevistados (Quadro 1).

A troca de informações com a Miolo é vista como positiva pelos produtores entrevistados. A disponibilidade dos diretores e dos técnicos, o fato de também serem produtores de uva e residirem na comunidade são fatores que contribuem para a troca das informações e conseqüentemente fortalecerem o relacionamento.

Em relação ao constructo confiança identificou-se que todos os produtores entrevistados sentem-se confiantes em entregar a uva na Miolo. Esse sentimento de confiança dos produtores contribui para o aumento da cooperação, exemplo, a busca pela qualidade das uvas; diminui a incerteza o que reflete na segurança com a Miolo motivando o plantio de mais uvas viníferas. Dessa forma, é possível identificar que o modelo de Morgan e Hunt (1994) (Figura 2), em que os valores compartilhados e a comunicação aumentam a confiança e assegura um maior comprometimento e cooperação também se confirma nos resultados encontrados na pesquisa. Identifica-se também que o pressuposto de Berry (2002), em que, mais importante que ter um direcionamento estratégico baseado na construção de relacionamento é a construção de uma relação baseada na confiança, se identifica no relacionamento entre os produtores de uva e a Miolo.

Quanto ao comprometimento todos esperam que o relacionamento continue e se fortifique ao longo do tempo, da mesma forma estão buscando aumentar o volume de uvas entregues com uma disposição em investir para o fortalecimento do relacionamento. Também todos vêem o relacionamento com a Miolo como uma parceria. O que, porém não ficou claro é que das sete questões que foram utilizadas para medir o comprometimento, seis obtiveram respostas afirmativas, no entanto, a pergunta: Estamos Comprometidos com esta Vinícola? três respostas foram negativas. Dessa forma, a partir das demais respostas é possível supor que de modo geral os entrevistados apresentam atitudes que demonstram estarem com um desejo duradouro para manter um relacionamento de valor, o que Morgan e Hunt (1994) e Dwyer et al. (1987) definem como estado de comprometimento, no entanto, para uma análise mais profunda é necessário identificar qual o significado de comprometimento para os produtores da região.

Buscando ainda compreender a construção de Relacionamento entre uma empresa vinícola e os fornecedores de uva mostrou-se no Quadro 2, um resumo das principais afirmações dos produtores de uva com relação as estratégias utilizadas pela Miolo. A seguir, uma breve análise de cada estratégia a partir da visão dos produtores e algumas considerações gerais.

A estratégia de Investimento no Relacionamento, sendo praticada pela Miolo principalmente com incentivo na oferta das mudas das parreiras, com financiamentos sem juros, etc., é vista pelos produtores como uma ação que fortalece o relacionamento e os mantém, de certa forma, leais e/ou ligados com a vinícola. Isso demonstra que a estratégia de

Investimento da Miolo está sendo bem aceita pelos produtores contribuindo para a criação de uma união e fortalecimento de relações entre a Miolo e seus parceiros. Essa prática é uma característica da estratégia cliente preso (*Locking Customers In*) apresentada por Rowe et al. (1998).

Quanto a estratégia de Serviço Ampliado apresentada pela Miolo como oferta de uma Assistência Técnica ampliada aos produtores, não é vista pela maioria deles (três) como eficaz. Na opinião dos produtores B, C e D "tem pouco acompanhamento técnico", "só vêm na hora da colheita", "não passam para ver como está a parreira". Isso demonstra uma certa insatisfação dos produtores com relação à assistência técnica oferecida.

O Relacionamento a partir do Preço num mercado em que a procura por uva está sendo maior que a oferta, constitui uma ferramenta estratégica importante para manter os produtores satisfeitos com a relação. A partir das entrevistas observou-se que todos os produtores estão satisfeitos com a política de preço praticado pela Miolo, e o que é importante, a diferenciação de preços incentiva a busca de qualidade das uvas produzidas. Como salienta Wulf et al. (2001), a reciprocidade, ou o ganha-ganha do relacionamento alimenta uma atmosfera positiva, remove as barreiras do risco e capacita os parceiros para o investimento na relação. Tal perspectiva é observada no relacionamento da Miolo com os produtores pesquisados.

Além dos elementos tangíveis como preço, incentivo e assistência técnica, observou-se que há aspectos de natureza simbólica que também agem sobre o relacionamento. Dois aspectos que chamaram a atenção do pesquisador foram: amizade e cultura da não dependência. Todos os produtores entrevistados salientam que a amizade com os proprietários, a facilidade de comunicação, o fato de serem vizinhos, e que "assim como nós, foram agricultores" são aspectos importantes e que ajudam na manutenção do relacionamento. Outro fator que chamou atenção é que apesar dos produtores terem plena confiança na Miolo, há um sentimento comum de não ficar dependente com apenas uma única vinícola, "é bom termos duas, pois caso uma não for bem, temos a outra". Esse é outro aspecto que pode ser objeto de estudo para uma pesquisa futura.

Assim, a análise dos resultados identificou que os constructos: Níveis de Comparação, Investimento, Troca de Informações, Confiança e Comprometimento, juntamente com as estratégias de Investimento, de relacionamento a partir de preço diferenciado, de aspectos culturais e simbólicos constituem os principais elementos que configuram a construção do relacionamento entre a Miolo e os produtores de uva entrevistados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da pesquisa mostram que a construção do relacionamento entre a Vinícola Miolo e os produtores de uva é fortemente baseado em elementos tangíveis e intangíveis. Os elementos tangíveis são: incentivo ao plantio de uva através de estratégias de financiamento de mudas e empréstimos financeiros, localização da vinícola, troca de informações e pela oferta diferencial ao preço da uva. Já os elementos intangíveis ou simbólicos são: amizade, o fato de ser "gente como a gente" e pela confiança. Tais ações revertem em uma manutenção do relacionamento entre os parceiros.

A pesquisa também identificou que muitos elementos teóricos também se confirmam na perspectiva analisada. Assim, por exemplo, o modelo de Morgan e Hunt (1994) (Figura 2) pode ser identificado nos resultados da pesquisa. É possível perceber que a confiança que os produtores depositam na Miolo gera um comprometimento no qual é manifestado pelo consentimento, por um aumento da cooperação e um aumento do investimento, diminuindo conseqüentemente a propensão de saída.

A partir do conceito de Marketing de Relacionamento como um processo de criação de valor, de cooperação, de comprometimento e de confiança entre os parceiros (Grönroos, 2000; Parvatiyar, 2000; Tinsley, 2002; Berry, 2002), identificou-se que a Vinícola Miolo faz uso de



alguns destes elementos e juntamente com algumas estratégias e elementos simbólicos consegue construir e manter um bom relacionamento com seus produtores de uva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services - perspectives from 1983 and 2000. Journal of Relationship Marketing, v. 1, n.1, 2002.
- DWYER, F. Robert, SHURR, Paul H. and OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, v. 51 April, 1987 p. 11-27.
- FONTANA, Anrea; FREY, James. The interview: From structured questions to negotiated text. In. DENZIN, Norman et al. The handbook of qualitative research. 2 ed. London: Sage, 2000.
- GIACOBBO, Evandro. Vamos conhecer os vinhos. Bento Gonçalves: Via del Vino, 2001.
- GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: the Nordic School perspective. Alternative Perspective, 2000.
- HIERARQUIA SÓCIO ECONÔMICA DE BENTO GONÇALVES. 29ª ed. Bento Gonçalves: Arte & Texto, 2002
- HUNT, Shelby D. & MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. Marketing Management, v.3, n.1, 1994.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. O processo de estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PARVATIYAR, Atul. SHETH Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. 2000.
- ROWE, W. BARNES J. Relationship marketing and sustained competitive advantage. Journal of Market Focused Management, v.2, n.3, 1998, p. 281-297.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 1991.
- SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science: v. 23, n.4, 1995, p 255-271.
- TINSLEY, Dillard B. Relationship marketing's strategic array. Business Horizons, Jan-Fev, 2002.
- VIANA, Debora A., CUNHA, Marcus V. Slongo, Luiz A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. Documento para Estudo, 1999.
- WILSON, Elizabeth. VLOSKI, Richard. Partnering relationship activities: building theory from case study research. Journal of Business Research, n. 39, 1997, p. 59-70.
- WULF, Kristof; SCHRÖDER, Odekerken; IACOBucci, Dawn. Investment in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. Journal of Marketing: v. 65, October 2001, p. 33-50.
- ZYLBERSZTAJN, Decio; MIELE, Marcelo. Stability of contracts in the brazilian wine industry: improving quality attributes through chain coordination. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/index.htm>. Acesso em 19 de maio de 2002.

<sup>1</sup> O autor agradece a orientação e a colaboração do Professor Luiz Antônio Slongo (PPGA/EA/UFRGS) no qual foram fundamentais para a realização desta pesquisa.

<sup>2</sup> Vinhos Varietais ou Finos: são vinhos elaborados a partir de uvas européias (denominadas viníferas), ex. Cabernet Sauvignon, Merlot, Tannat, Chardonnay, etc. (Giacobbo, 2001).

<sup>3</sup> O termo espumante é utilizado em português para designar as bebidas conhecidas no Brasil como champagne e filtrado. Os espumantes estão divididos em duas categorias: espumantes finos, também chamados de champagne e espumantes comuns, chamados de filtrado doce, vinho gaseificado ou frizante.