

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SILVIO ABRAHÃO LABAN NETO

**RELACIONAMENTOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO  
DE ALIMENTOS NO BRASIL:**  
uma investigação exploratória

SÃO PAULO  
2004

SILVIO ABRAHÃO LABAN NETO

**RELACIONAMENTOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO  
DE ALIMENTOS NO BRASIL:**  
uma investigação exploratória

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento  
Administração Mercadológica

Orientador: Prof. Dr. Juracy Parente

SÃO PAULO  
2004

Laban Neto, Silvio Abrahão.

Relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil : uma investigação exploratória / Silvio Abrahão Laban Neto. - 2004.

176 f.

Orientador: Juracy Gomes Parente.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Poder administrativo. 2. Canais de distribuição. 3. Comércio atacadista. 4. Comércio varejista. 5. Marketing de relacionamento. 6. Conflito – Administração. 7. Cooperação. I. Parente, Juracy Gomes. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.315

SILVIO ABRAHÃO LABAN NETO

**RELACIONAMENTOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO  
DE ALIMENTOS NO BRASIL:**  
uma investigação exploratória

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento  
Administração Mercadológica

**Data de aprovação:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Juracy Parente (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Luiz Carlos di Serio  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Ricardo Fasti  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Nelson Barrizzelli  
USP-FEA

---

Prof. Dr. Heitor Kato  
PUC - PR

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho, a duas pessoas que me mostram, a cada instante, que a vida vale a pena e que são a força das minhas ações e que acalmam o meu coração:

A você Cristina, pelo companheirismo e pelo apoio e por não ter me deixado desistir.

E a você Olívia, que, apesar de pequenina, me ensina e me inspira a cada dia.

## AGRADECIMENTOS

Existem diversas pessoas a quem devo agradecer. Não pela obrigação de agradecer, mas pelo prazer e pelo privilégio de fazê-lo:

A meu orientador, Prof. Dr. Juracy Gomes Parente que, aceitou-me como orientando e que, a cada interação, me mostrou uma nova perspectiva.

Sem sua serenidade e equilíbrio, esse trabalho não teria sido concluído.

Mais do orientador é um amigo.

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio que, de certa maneira, é o responsável pela minha aproximação com a vida acadêmica.

Às pessoas com as quais trabalho e que me deram as condições e a serenidade necessárias para concluir esse trabalho, de forma serena.

Em particular, à Samantha que, em muitas horas, tem sido meu anjo da guarda.

Agradeço, sinceramente, a todas as pessoas que, enfim, acreditaram mais do que eu.

## RESUMO

Esta tese busca investigar de forma exploratória os relacionamentos que se desenvolvem entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, descrevendo e explicando o estágio atual desses relacionamentos. Na condução do trabalho, foram examinados os diversos conceitos relacionados ao tema canais de distribuição/marketing, bem como a influência do macroambiente e as dimensões comportamentais do comportamento em canais, com ênfase em conflito e poder. Adicionalmente, foram investigados aspectos sobre o marketing de relacionamento e a evolução das trocas de transações para relacionamentos, bem com a revisão de cinco importantes modelos de relacionamento. Foi conduzida uma pesquisa empírica, sendo que a metodologia utilizada foi a *Grounded Theory*. O estudo conclui que os relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil são conflituosos, predominando um processo constante de negociação entre os diversos agentes. Indica ainda evidências e que o poder no canal esteja migrando na direção dos consumidores e, portanto, na direção dos intermediários, sejam eles atacadistas ou varejistas. Oferece algumas indicações e especulações que podem contribuir para a explicação dos relacionamentos conflituosos e que estariam ligadas à estrutura e organização dos canais, a aspectos culturais e do ambiente institucional.

Palavras-chave: 1. Poder administrativo. 2. Canais de distribuição. 3. Comércio atacadista. 4. Comércio varejista. 5. Marketing de relacionamento. 6. Conflito – Administração. 7. Cooperação

## **ABSTRACT**

This thesis comprises an exploratory research on the relationship development process that takes place among the actor on the food distribution channel in Brazil. The main objective of this work is to describe and explain those relationships at their present state. In order to conclude this work, many the author revised the existent literature on marketing channels, its behavioral dimensions, with emphasis in power and conflict, and the macro environmental aspects that can influence the channel development. Additionally, some relationship marketing aspects were reviewed together with five important relationship models. The empirical research used a Grounded Theory approach. The main conclusion of this research is that the relationships are adversarial with the prevalence of conflict, fueled by the a continuous negotiation process that encompasses all agents. The research also suggests that channel power is moving from the producer towards the consumer, through the intermediaries. It also offers some insights some specific issue about the Brazilian channels environment that can help in explaining such relationships.

Keywords: 1. Administrative Power. 2. Distribution Channels. 3. Wholeselling. 4. Retailing. 5. Relationship Marketing. 6. Conflict – Management. 7. Cooperation



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1.	A relevância do tema	12
1.2.	Objetivos do trabalho	15
1.3.	O plano dos capítulos	17
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>19</b>
2.1.	Plano do capítulo	19
2.2.	Canais de Distribuição	21
2.2.1.	A Importância dos canais de distribuição	23
2.2.2.	Agentes nos canais de distribuição	24
2.2.2.1.	Participantes membros	25
2.2.2.2.	Agentes facilitadores	26
2.2.3.	Estrutura do canal	27
2.2.4.	A importância dos intermediários	29
2.2.5.	Fluxos nos canais de distribuição	30
2.2.6.	Classificação dos arranjos de canais	31
2.3.	Os intermediários e o contexto brasileiro	33
2.3.1.	Os intermediários de atacado	34
2.3.2.	Os intermediários de atacado no Brasil	36
2.3.3.	Os intermediários de varejo	39
2.3.4.	Os intermediários de varejo no Brasil	41
2.4.	O ambiente dos canais de marketing	44
2.4.1.	A importância do ambiente dos canais de marketing e suas características	45
2.4.2.	O ambiente econômico	46
2.4.3.	O ambiente tecnológico	46
2.4.4.	O ambiente competitivo	46
2.4.5.	O ambiente sociocultural	47
2.4.5.1.	Aspectos culturais do Brasil e o modelo de Hofstede	48
2.4.6.	O ambiente institucional	50
2.5.	Conflito e poder nos canais de distribuição	52
2.5.1.	Dimensões comportamentais nos canais de distribuição	53

2.5.2.	Conflito	54
2.5.3.	Poder	56
2.6.	Marketing de Relacionamento como um Novo Paradigma	60
2.6.1.	Marketing de Relacionamento	61
2.6.2.	Tipos de Relacionamentos	62
2.6.3.	Modelos de Relacionamento	65
2.6.3.1.	Modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987)	65
2.6.3.2.	Modelo de Morgan e Hunt (1994)	68
2.6.3.3.	Modelo de Ganesan (1994)	70
2.6.3.4.	Modelo de Mohr e Spekman (1994)	72
2.6.3.5.	Modelo de Wilson (1995)	74
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA E PESQUISA</b>	<b>78</b>
3.1.	Plano do Capítulo	78
3.2.	Justificando a Abordagem Qualitativa	80
3.3.	<i>Grounded Theory</i> como Metodologia	81
3.4.	O Ponto de partida e as fontes de dados	85
3.4.1.	As entrevistas	87
3.4.2.	Outras Fontes de Dados	96
3.5.	O Processo de Análise	98
3.5.1.	O Papel da Teoria Existente	98
3.5.2.	A Análise Linha a Linha e a Codificação	99
3.5.3.	Utilização de Anotações ( <i>memos</i> )	102
3.5.4.	Comparação Constante	102
3.5.5.	O Processo de Abstração	103
3.6.	Uma Visão Integrada do Processo	104
3.7.	O Direcionamento Através da Amostragem Teórica	106
3.8.	Validação do Trabalho de Pesquisa	111
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>113</b>
4.1.	Plano do Capítulo	113
4.2.	O resultado da codificação das entrevistas	114
4.3.	Os resultados do relacionamento	117
4.4.	O processo de negociação	119

4.5.	Utilização do poder pelos agentes	121
4.6.	Conflito é a tônica das interações entre os agentes	126
4.7.	A Cooperação entre os agentes	132
4.7.1.	A cooperação enquanto um processo	137
4.8.	A estrutura do canal de distribuição de alimentos no Brasil	139
4.8.1.	As Centrais de Negócio	145
4.9.	Questões ligadas ao ambiente	147
4.9.1.	Ambiente Competitivo	148
4.9.2.	Ambiente Tecnológico	150
4.9.3.	Ambiente Sociocultural	152
4.9.3.1.	Individualismo versus coletivismo	152
4.9.3.2.	Distância do poder	153
4.9.3.3.	Prevenção contra incertezas	153
4.9.3.4.	Masculinidade versus feminilidade	154
4.9.3.5.	Orientação a curto versus longo prazo	155
4.9.4.	Ambiente Institucional (Legal, Ético e Regulatório)	157
4.9.4.1.	A questão dos impostos	157
5.	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.</b>	159
5.1.	Conclusões e especulações	159
5.2.	Limitações do trabalho	164
5.3.	Oportunidades de Estudos Futuros	165
6.	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>167</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Temos assistido, nos últimos anos, às enormes transformações que as organizações, as pessoas e, de forma mais geral, a humanidade vem experimentando. Estas transformações são impulsionadas pela tecnologia, pela globalização, pela queda de fronteiras comerciais entre países, pelo acirramento da concorrência e refletem-se nos consumidores e, por conseguinte, na forma como as organizações atuam e se articulam para atendê-los e satisfazer seus desejos e necessidades.

Novas formas de organização se desenvolvem, com ênfase na flexibilidade para responder às mudanças constantes do mercado, demandando a criação de novas definições a respeito do papel e das funções de marketing. Esse novo contexto demanda a administração de relacionamentos interorganizacionais que vão além das questões ligadas a produtos, preços, empresas e transações e passam a compreender processos, pessoas e as formas de organização (ACHROL, 1991; WEBSTER, 1992; ACHROL e KOTLER, 1999).

A pesquisa acadêmica e a prática empresarial reconheceram, há muito, a importância da gestão do relacionamento entre as empresas envolvidas nas funções de distribuição. Praticamente, todas as interações entre os agentes que atuam no canal de distribuição apresentam elementos relacionais que podem ser utilizados para coordenar as atividades e gerenciar o relacionamento entre esses agentes (WEITZ e JAP, 1995).

### **1.1. A relevância do tema**

Muitos pesquisadores têm buscado compreender os relacionamentos entre os agentes do canal de distribuição, a partir de perspectivas distintas, dentre as quais podemos destacar: a evolução cíclica do poder nos canais (IZRAELLI, 1971), a teoria organizacional (HOLLINGSWORTH, 1973), o estudo das relações entre

organizações (REVE e STERN, 1979; FRAZIER, 1983; GASKI, 1984), o desenvolvimento e formação de redes (ACHROL, 1991; ANDERSON et al., 1994; ACHROL, 1997; ACHROL e KOTLER, 1999) e o marketing de relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994; WILSON, 1995; WEITZ e JAP, 1995).

Diversos modelos têm sido propostos, tendo como objetivos: descrever e explicar a evolução dos relacionamentos entre os agentes do canal de distribuição (DWYER, SCHURR e OH, 1987; WILSON, 1995), identificar as características de relacionamentos bem sucedidos (MOHR e SPEKMAN, 1994), investigar o papel de construtos como confiança, compromisso e satisfação nos relacionamentos (ANDERSON e WEITZ, 1992; MORGAN e HUNT 1994; DONEY e CANNON, 1997), dentre outros. A operacionalização dos construtos relevantes é complexa, pois os mesmos, por refletirem comportamentos, apresentam, simultaneamente, grande similaridade e profundas diferenças (WILSON, 1995).

Apesar de todos os estudos e pesquisas já desenvolvidos, o conhecimento sobre os relacionamentos e sua evolução ainda é incipiente, existindo, portanto, diversas oportunidades de pesquisa (WILSON, 1995; WEITZ e JAP, 1995; FRAZIER, 1999; VARGO e LUSCH, 2004).

Wilson (1995), por exemplo, identifica a necessidade de estudos mais profundos, como forma de melhorar a compreensão a respeito dos construtos. Ambler e Styles (1999), reforçando o argumento de Wilson (1995), enfatizam a necessidade de se considerar a importância do contexto cultural, social, econômico e competitivo na compreensão dos relacionamentos e identificam outras oportunidades de pesquisa, ligadas à visão da díade e à natureza dinâmica e evolutiva dos relacionamentos. Frazier (1999) aborda oportunidades relacionadas ao estudo do poder, monitoramento dos agentes do canal, comunicações, conflito, contratos, limites do marketing de relacionamento, integração, dentre outras. O mesmo autor menciona oportunidades de pesquisa ainda não exploradas, tais como: alocação de funções, o papel da internet, gerenciamento de distribuidores, impactos da cultura organizacional, etc.

No contexto acadêmico brasileiro, identificamos diversos trabalhos relacionados à estrutura, planejamento e organização dos canais (GONÇALVES DIAS e SANTOS, 1997; NEVES, 1999; CARDOSO DE ALMEIDA, 2000), à aplicação de modelos de relacionamento (VIANA, CUNHA JR., SLONGO, 1999; DE TONI, 2003) e à aplicação da logística e da tecnologia (GHISI e LAGO DA SILVA, 2000; LAGO DA SILVA e FISCHMANN, 2002). No tocante aos aspectos comportamentais e de desenvolvimento dos relacionamentos, os estudos tendem a ser mais raros e podemos destacar o desenvolvimento de um modelo de relacionamento (VIANA, CUNHA JR., SLONGO, 2000), o estudo do relacionamento entre distribuidores e fabricantes (DURAND 2003) e a investigação da dependência no canal de auto-serviço (SOUZA, 2004).

Em síntese, podemos afirmar que, apesar da evolução no estudo dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição, existem diversas oportunidades de investigação a explorar. Essas oportunidades se tornam ainda maiores, quando consideramos o volume da produção acadêmica voltada ao contexto brasileiro.

O canal de distribuição de alimentos no Brasil é extremamente dinâmico, tendo sido responsável, em 2003 por mais de 125 bilhões de reais de faturamento e tendo empregado, apenas nos atacadistas e varejistas, mais de 860 mil funcionários. Por sua representatividade e importância econômica e social, iniciativas que possibilitem melhorar e desenvolver esse canal produziram consequências importantes para a sociedade.

No entanto, ao considerarmos a perspectiva da prática gerencial, poucos assuntos despertam tanta atenção da imprensa de negócios, quanto as discussões que envolvem os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, particularmente as grandes indústrias e empresas de varejo. Palavras como concentração, ditadura, força, poder, agressividade, queda de braço, destruição, etc. povoam estas matérias.

As discussões a respeito desses relacionamentos são controversas. De um lado, a indústria aponta as dificuldades de se relacionar com varejistas cada vez maiores e

exigentes e que se utilizam de contratos, promoções, produtos de marca própria e da proximidade com os consumidores, para obter cada vez mais concessões (BLECHER, 2002; OLIVEIRA e MACHADO, 2003; IBM, 2003; DE CHIARA e DANTAS, 2004). Os grandes varejistas, por seu lado, argumentam que a indústria favorece varejistas de porte médio e pequeno, através dos intermediários de atacado e da distribuição direta e, ademais, alegam que a indústria, em algumas categorias, encontra-se muito mais concentrada que o próprio varejo e, mesmos assim, é incapaz de regular os preços de venda aos consumidores (BLECHER, 2002; DE CHIARA e DANTAS, 2004). Esses conflitos impactam os relacionamentos no canal de distribuição, uma vez que muita atenção acaba sendo canalizada para este debate e outras oportunidades de cooperação acabam sendo pouco exploradas, apesar das barreiras tecnológicas terem sido superadas (TEIXEIRA Jr. e PADUAN, 2002).

Ainda, devemos considerar as questões ligadas ao problema da informalidade fiscal, que são apontadas como fatores que favorecem a competitividade de alguns agentes no canal, gerando desconforto entre aqueles agentes que cumprem com suas obrigações fiscais. (LAHÓZ, 2004; MCKINSEY, 2004).

Pelos argumentos expostos anteriormente, onde ressaltamos a importância desse canal e das questões que envolvem a dinâmica de seu funcionamento, podemos concluir que o relacionamento entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil representa, não só um tema relevante no contexto empresarial, mas também no contexto acadêmico onde o assunto é pouco explorado.

## **1.2. Objetivos do trabalho**

À luz desta das considerações acadêmicas e práticas, este trabalho de pesquisa tem como objetivo geral encontrar respostas para a seguinte questão:

**Qual a situação atual dos relacionamentos no canal de distribuição<sup>1</sup> de alimentos no Brasil e como esta situação pode ser explicada e aperfeiçoada?**

O estudo, portanto, busca analisar os relacionamentos que se desenvolvem entre os diversos agentes no canal de distribuição de alimentos (indústria, atacado e varejo), procurando indicações que permitam: caracterizar seu estágio atual, oferecer soluções para seu aperfeiçoamento e investigar aspectos conceituais a respeito do tema, no contexto brasileiro.

Dessa forma, podemos descrever o objetivo geral deste trabalho como:

**Investigar o estágio atual dos relacionamentos que se desenvolvem no canal de distribuição de alimentos no Brasil, oferecendo contribuições que permitam sua evolução prática e conceitual.**

Para atingir este objetivo geral, fez-se necessário realizar os seguintes objetivos específicos, apresentados a seguir:

- a) Contextualizar o canal de distribuição de alimentos no Brasil, a partir da caracterização dos intermediários de atacado e varejo e da análise de considerações específicas sobre o macroambiente;
- b) Rever o conhecimento sobre marketing de relacionamento e investigar modelos de relacionamento e construtos que permitam uma melhor compreensão das interações entre os agentes;
- c) Investigar a influência do processo de negociação sobre o comportamento dos agentes e, conseqüentemente, sobre o relacionamento;
- d) Caracterizar os relacionamentos, a partir das dimensões comportamentais dos canais, avaliando aspectos relacionados ao uso do poder pelos agentes e ao desenvolvimento de conflito e cooperação;

---

<sup>1</sup> N.A.: Neste trabalho, os termos canais de marketing e canais de distribuição serão utilizados como sinônimos, sem prejuízo de sentido.



- e) Investigar outros aspectos ligados ao macroambiente e à organização dos canais, que possam contribuir para a compreensão dos relacionamentos que se desenvolvem entre os agentes do canal;
- f) Identificar oportunidades de pesquisa futura, a partir das particularidades identificadas no contexto brasileiro;
- g) Desenvolver recomendações práticas que possibilitem a evolução e o desenvolvimento do canal.

Acreditamos que este trabalho representa uma importante contribuição para a expansão do conhecimento a respeito do relacionamento que se desenvolve entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil, em virtude da escassez de trabalhos a respeito do tema.

A abordagem exploratória, baseada na integração de manifestações de todos os agentes envolvidos representa uma contribuição inédita e, dessa forma, esperamos contribuir para o fomento da investigação do tema, bem como para o desenvolvimento do relacionamento entre os agentes.

### **1.3. O plano dos capítulos**

O trabalho é composto de 5 capítulos, assim distribuídos:

- **Capítulo 1 – Introdução**  
Introduz o tema, discute sua relevância acadêmica e prática. Descreve o objetivo geral e os objetivos específicos e apresenta a organização do trabalho.
- **Capítulo 2 - A Revisão do Conhecimento**  
Sistematiza o conhecimento sobre canais de distribuição, marketing de relacionamento e o contexto brasileiro do canal de alimentos.
- **Capítulo 3 - Metodologia e Pesquisa**

Compreende a descrição da metodologia selecionada para este trabalho, bem como justifica sua escolha. Fornece também as informações a respeito da aplicação da metodologia e sobre a amostra pesquisada.

- Capítulo 4 - Análise dos Resultados.

Apresenta os resultados da pesquisa, integrando-os à revisão do conhecimento.

- Capítulo 5 - Conclusões, Limitações e Estudos Futuros.

Sintetiza as contribuições do estudo, apresenta e discute suas limitações e identifica oportunidades de pesquisa futura.

## **2. REVISÃO DO CONHECIMENTO**

### **2.1. Plano do capítulo**

A revisão do conhecimento está estruturada em 5 partes distintas.

Inicialmente, revisamos o entendimento dos Canais de Distribuição, de modo a identificar sua estrutura, seus atores e a forma através da qual se processam as trocas e se desenvolvem os relacionamentos. Nesta etapa, foram consultados livros-texto referentes ao tema de canais de distribuição, bem como diversos artigos pesquisados por meio das bases de pesquisa PROQUEST, EBSCO, EMERALD e o portal de periódicos da CAPES.

Na segunda seção, estudamos os intermediários que atuam no canal: atacadistas e varejistas, por meio de suas características e funções,. Em seguida, revisamos as informações disponíveis a respeito do atacado e do varejo no Brasil, contextualizando os agentes, bem como o canal de distribuição de alimentos.

Reconhecendo que o desenvolvimento dos canais é influenciado pelo ambiente, no qual eles se desenvolvem, na terceira seção da revisão contemplamos o conceito de ambiente dos canais de distribuição, diferenciando o ambiente de tarefa do macroambiente, bem como analisando o macroambiente, nas suas cinco categorias. Adicionalmente e com o intuito de explorar aspectos do ambiente sociocultural, revisamos o modelo de Hofstede(1997) e os resultados de sua aplicação ao Brasil.

Na quarta seção abordamos as questões ligadas às dimensões comportamentais nos canais de distribuição, com ênfase em conflito e poder. O estudo minucioso do conflito, de sua manifestação e evolução, assim como do poder, de suas fontes e conseqüências possibilita identificar diversos aspectos que afetam o desenvolvimento e a evolução dos relacionamentos.

Na última seção, introduzimos a perspectiva do Marketing de Relacionamento, a partir de sua conceituação e da revisão sobre a evolução das trocas, das transações para os relacionamentos.

As interações que ocorrem no canal de distribuição podem ser analisadas a partir de diversos modelos disponíveis na literatura de marketing e, seu entendimento, permite uma melhor compreensão das interações que se desenvolvem entre os agentes. Os modelos de relacionamento integram construtos e relações que servem de base para a compreensão do fenômeno de relacionamento no canal de distribuição. Por estas razões, revisamos, em maior profundidade os modelos, de Dwyer, Schurr e Oh (1987), Morgan e Hunt (1994), Ganesan (1994), Mohr e Spekman (1994) e Wilson (1995), obtendo uma melhor compreensão a respeito dos construtos e das etapas que caracterizam a evolução dos relacionamento entre os agentes que atuam no canal de distribuição.

## **2.2. Canais de Distribuição**

O conceito de canais de marketing ou canais de distribuição vem sendo construído e pesquisado há muitos anos. Para Mallen (1967: viii): “Os canais de marketing continuam sendo pouco compreendidos e investigados, apesar de representarem o conceito mais importante desenvolvido pela própria disciplina”.

Rosenbloom (2002:23) parece concordar com a afirmação de Mallen, quanto à carência de pesquisa, ao afirmar que: “Por muitos anos, o campo dos canais de marketing recebeu pouca atenção, em comparação com as outras três áreas estratégicas do composto mercadológico: produto, preço e promoção”.

Se considerarmos as escolas de pensamento em marketing, identificadas por Sheth et al. (1988), caracterizadas a partir da perspectiva econômica e interativa, verificamos que o interesse pelos canais de distribuição, e pelos agentes que neles atuam, encontra-se presente em todas as escolas de pensamento identificadas pelos autores. Todavia, maior ênfase no estudo dos canais de distribuição e suas implicações é identificada nos trabalhos de autores associados às escolas Funcionalista e da Dinâmica Organizacional. A escola Funcionalista, identificada pela perspectiva econômica e interativa, ocupou papel central no desenvolvimento e crescimento do marketing, enquanto disciplina independente e, de certa forma, abordou pela primeira vez o conceito do canal de marketing, ao focar as atividades relacionadas à realização das trocas, enfatizando o aspecto estrutural e organizacional do canal. Já a escola da Dinâmica Organizacional de perspectiva não-econômica e interativa pode ser considerada uma sucessora da escola Funcionalista e, os primeiros textos, a ela associados, foram publicados no fim dos anos 50 e início dos 60, com enfoque nos aspectos comportamentais e de relacionamento entre os participantes do canal. Das pesquisas desta escola, surgem os conceitos de conflito, governança e interação no canal.

Reve e Stern (1979) afirmam que os canais de marketing talvez representem o arranjo interorganizacional mais freqüente e de maior importância econômica em

qualquer sociedade. Consideram, ainda, que os canais devam ser compreendidos enquanto “superorganizações”, apresentando, portanto, características comportamentais de organizações sociais complexas. Estas características seriam:

- a) coexistência de objetivos coletivos e específicos;
- b) divisão de funções, resultando em processos interdependentes;
- c) execução de ações integradas.

Alderson<sup>2</sup> (1954 apud McVEY, 1980:61) descreve o canal de marketing como uma coalizão de organizações, fracamente integradas e que se engajam na exploração conjunta de uma oportunidade de mercado.

Bucklin (1960) define o canal de distribuição como um conjunto de organizações que executam as funções necessárias para deslocar os produtos da produção até o consumo. Coughlan et al. (2001:3) resgatam esta definição, incorporando a noção de interdependência dos agentes, ao estabelecerem que: “o canal de marketing representa um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”.

Para Bowersox et al. (1987), o canal de distribuição é visto como um sistema de relacionamentos entre empresas que participam do processo de compra e venda de bens ou serviços. Pelton et al. (2002:6) enfatizam a questão do relacionamento, ao definirem canal de distribuição/marketing como: “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”.

Rosenbloom (2002:27) adota a perspectiva da tomada de decisão gerencial das empresas produtoras e define o canal de marketing como: “a organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”

As diversas perspectivas de análise dos canais de marketing, associadas aos pontos de vista dos diferentes agentes podem gerar confusão no entendimento de sua

---

<sup>2</sup> ALDERSON, W. The Development of Marketing Channels. In Richard M. Clewett (editor). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1954

conceituação, porém, todas as definições têm em comum a existência de organizações independentes que se relacionam de diversas formas, com o objetivo de criar utilidade de tempo, lugar e posse.

### **2.2.1. A Importância dos canais de distribuição**

O estudo das estratégias relacionadas à distribuição e, por conseguinte, ao desenvolvimento, gerenciamento e coordenação dos canais e sua interação com os demais elementos do composto mercadológico, constitui um importante componente da estratégia mercadológica. As razões para o crescimento da importância da distribuição na estratégia de marketing estariam, segundo Céspedes (1988), relacionadas a diversos fatores.

- a) aumento dos custos de venda direta em muitas indústrias;
- b) impacto das práticas *just in time*;
- c) mudança no papel dos intermediários;
- d) concentração de canais de distribuição tradicionalmente fragmentados;
- e) aumento do poder do varejo em relação às marcas nacionais, na indústria de bens de consumo;
- f) utilização da tecnologia da informação nas ligações entre fabricantes, distribuidores e usuários finais;
- g) surgimento de novos tipos de agentes no canal, executando uma variedade de serviços de valor agregado.

Rosenbloom (2002) afirma que, no contexto competitivo atual, a distribuição é o elemento do composto mercadológico que pode ser melhor explorado na construção de vantagens competitivas sustentáveis. Isto se deve, segundo o autor, aos efeitos que o desenvolvimento econômico e tecnológico tem provocado nos demais elementos do composto mercadológico, tais como:

- a) redução na diferenciação dos produtos, devido à rápida transferência de tecnologia e à globalização;

- b) surgimento de novas formas de produção e distribuição, devido aos avanços da tecnologia e da globalização;
- c) redução do impacto do esforço promocional, devido à massificação da mídia tradicional e ao surgimento de novas mídias, demandando investimentos crescentes.

Souza (2001:26) corrobora esta análise ao afirmar que: “a distribuição torna-se uma fonte de vantagem competitiva na medida em que seu horizonte estratégico é de longo prazo visto que a estruturação, treinamento e implantação de um arranjo de canal demandam tempo para sua consecução. A distribuição requer uma estrutura especializada que deve relacionar a oferta à demanda. Por fim, baseia-se em pessoas e relacionamentos na medida que a interação das organizações e funções do canal são dependentes do relacionamento entre os indivíduos que desempenham as funções. Portanto, o sucesso do arranjo de canal dentro do composto mercadológico é resultado do quão eficazmente as pessoas envolvidas interagem entre si na obtenção dos objetivos estabelecidos.”

Uma excelente síntese da importância dos canais de marketing e de sua gestão é apresentada por Céspedes (1988:118), ao afirmar que “Good channel management is good general management”. Uma vez estabelecido o conceito de canais de distribuição/marketing e identificada sua importância, passamos a apresentar suas características.

### **2.2.2. Agentes nos canais de distribuição**

Os agentes que atuam nos canais de distribuição podem ser classificados conforme a execução, ou não, de funções de negociação: compra, venda e transferência de direitos. Os agentes que exercem funções de negociação são denominados participantes membros ou primários e os demais se denominam agentes facilitadores (ROSENBLOOM, 2002; DUNNE, LUSCH e GRIFFITH, 2002). A partir desta subdivisão, podemos identificar os diversos participantes e agentes no canal de distribuição, conforme apresentado na Figura 1.





Figura 1 - Classificação dos Participantes do Canal - adaptado de Rosenbloom (2002: 46)

Produtores, fabricantes e intermediários de atacado e varejo são denominados participantes membros, sendo apoiados pelos agentes facilitadores, representados por empresas de transporte, de armazenagem, agências de publicidade, instituições financeiras, seguradoras e empresas de pesquisa de marketing. Diferentemente dos participantes membros, os agentes facilitadores não tomam posse dos produtos e os usuários finais, consumidores e indústrias, não são considerados participantes membros do canal, apesar de estarem envolvidos em funções de negociação.

#### 2.2.2.1. Participantes membros

Produtores e fabricantes representam o primeiro grupo de participantes membros que atua no canal de marketing, sendo considerados como a origem e os iniciadores do canal de marketing. São os agentes relacionados às atividades de extração, plantio ou fabricação de produtos (ROSENBLOOM, 2002).

Os intermediários constituem empresas independentes que auxiliam os fabricantes e usuários finais no desempenho das funções de negociação e de distribuição, podendo ser classificados como (ROSENBLOOM, 2002):

- a) Intermediários de Atacado - Atacadistas: compra e revenda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, industriais, comerciais, profissionais ou agrícolas, bem como outros atacadistas (ROSENBLOOM, 2002);
- b) Intermediários de Atacado - Distribuidores: atuam de forma semelhante aos atacadistas, porém em menor escala e buscando atender demandas mais regionalizadas (SOUZA, 2001);
- c) Intermediários de Varejo: empresas responsáveis pela venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2001).

Os tipos acima podem ser considerados ideais e, por esta razão, podem existir intermediários que atuam como atacadistas e varejistas, ao mesmo tempo. É o caso de empresas como o SAM's CLUB (clube de compras) e do MAKRO e ATACADÃO (*cash and carry*).

#### **2.2.2.2. Agentes facilitadores**

Os agentes facilitadores suportam os participantes membros, podendo executar atividades que não envolvam negociação. Alguns dos tipos mais comuns de agentes facilitadores são (ROSENBLOOM, 2002):

- a) empresas transportadoras: incluem as empresas que oferecem serviços de transporte. Por operarem de forma especializada, tendem a ser mais eficientes na execução destas funções do que os participantes membros;
- b) empresas de armazenagem: consistem em armazéns públicos ou privados para estocagem de bens;

- c) agências de publicidade: oferecem ao membro do canal experiência no desenvolvimento da estratégia de promoção e comunicação;
- d) instituições financeiras: compreendem bancos e companhias financeiras que aportam recursos e conhecimento financeiro ao canal;
- e) seguradoras: fornecem meios para a proteção quanto aos riscos inerentes às atividades do canal;
- f) empresas de pesquisa de marketing: fornecem serviços e informações mercadológicas referentes à distribuição.

Uma vez apresentados os agentes que atuam no canal de distribuição, iremos identificar de que maneira eles se organizam para viabilizar seu funcionamento.

### **2.2.3. Estrutura do canal**

A estrutura do canal está intimamente ligada à repartição das funções de distribuição entre fabricantes e produtores e intermediários. Podemos identificar três dimensões que caracterizam as alternativas de alocação destas funções: número de níveis no canal, número de intermediários em cada nível do canal e tipos de intermediários em cada nível (ROSENBLOOM, 2002; PELTON et al., 2002).

O número de níveis no canal é também conhecido como comprimento do canal. Para Rosenbloom (2002), representa o número de participantes envolvidos no processo de distribuição. Dessa forma, a estrutura mais curta é de nível 2, pois envolve o fabricante e o usuário final. Já Pelton et al. (2002) não consideram o ponto de produção e o ponto de consumo na determinação do nível do canal e, dessa forma, a estrutura mais curta seria de nível zero.

Na medida em que intermediários vão participando das atividades de distribuição, o número de níveis do canal vai aumentando. A Figura 2, a seguir, apresenta possíveis estruturas do canal, de acordo com o número de níveis:

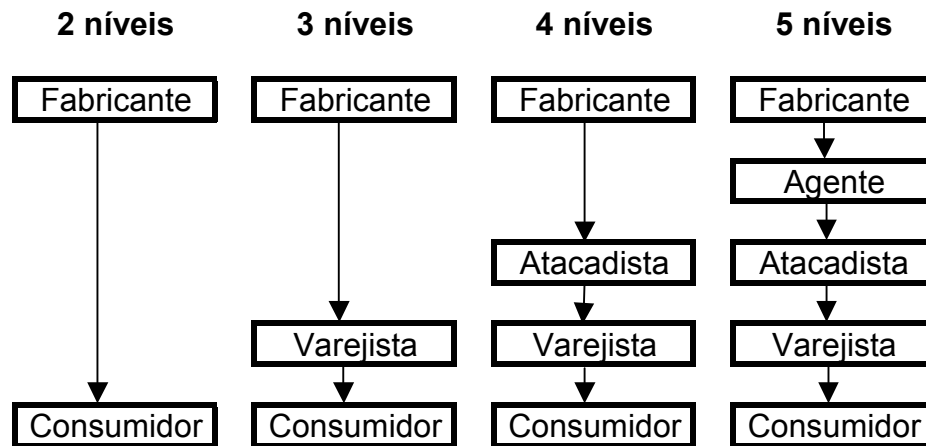


Figura 2: Estruturas do canal, conforme o número de níveis - Adaptado de Rosenbloom (2002)

O número de intermediários em cada nível do canal caracteriza a intensidade da estrutura do canal. Essa escolha, geralmente, toma como referência o tipo de produto e seu ciclo de vida. Existem três escolhas básicas (ROSENBLOOM, 2002; PELTON et al., 2002):

- a) Intensiva: típica de bens de conveniência e determinados bens de consumo. Nesta alternativa, utiliza-se o maior número possível de intermediários em cada nível.
- b) Seletiva: não utiliza todos os intermediários possíveis em cada nível do canal, existindo, neste caso, um processo de seleção destes intermediários.
- c) Exclusiva: é um padrão altamente seletivo de distribuição, indicado para bens de especialidade.

Os tipos de intermediários, em cada nível, referem-se ao tipo de funções de distribuição que serão executadas pelos mesmos.

No caso do canal de distribuição de alimentos, o consumidor final pode ser atendido, por diferentes estruturas de canal e que, de certa forma, competem entre si. Compreender as diversas estruturas do canal e suas interações ajuda a compreender os relacionamentos que se desenvolvem entre os diversos agentes do canal.

#### **2.2.4. A importância dos intermediários**

Alderson (1965) afirma que o aumento da complexidade das tarefas, a serem executadas pelo canal, justifica a existência dos intermediários e agentes facilitadores, uma vez que eles, ao se especializarem em algumas funções, aumentam a eficiência do processo, possibilitando ganhos de escala e redução de custos.

Combinando as sínteses efetuadas por Gonçalves Dias (1997) e Neves (1999), a partir das constatações de diversos autores, podemos identificar diversos aspectos ligados à racionalidade econômica e que podem explicar a emergência e a importância dos intermediários:

- a) aumento da eficiência do processo, pois não seria eficiente para um fabricante ou produtor buscar atender os consumidores individualmente;
- b) ajuste das discrepâncias entre oferta e demanda, através do uso de lotes, fracionamento de lotes até a unidade e agregação de produtos de diferentes fornecedores;
- c) transformação das transações em processos repetitivos e rotineiros, simplificando atividades e os processos de pedido, validação e pagamento
- d) facilitação do processo de busca de produtos, ampliando o acesso dos consumidores a uma gama maior de produtos;
- e) racionalização dos contatos com os consumidores e clientes antes, durante e após as vendas;
- f) especialização em atividades, aumentando a eficiência do processo, em consequência de ganhos de escala e da curva de aprendizado

### 2.2.5. Fluxos nos canais de distribuição

Segundo Rosenbloom (2002), quando o canal de marketing está em funcionamento, surgem cinco fluxos que ligam seus participantes e que podem ser definidos como todos os processos e entidades envolvidos nas atividades distribuição, do ponto de produção ao ponto de consumo. São eles:

- a) Fluxo de Produto: que se inicia no ponto de produção e está relacionado à movimentação física dos produtos;
- b) Fluxo de Negociação: relacionado à interação entre as funções de compra e venda que determinam a transferência de propriedade do produto, ao longo de todo o canal;
- c) Fluxo de Propriedade: compreendendo as atividades referentes às mudanças dos direitos de propriedade sobre os produtos;
- d) Fluxo de Informação: relacionado às trocas de informação que devem ocorrer entre todos os agentes do canal, de modo a garantir que os produtos cheguem até os consumidores;
- e) Fluxo de Promoção: compreendendo todos os processos de comunicação persuasiva, sob a forma de propaganda, venda pessoal, publicidade, etc., que ocorrem ao longo do canal.

Coughlan et al. (2001) fornecem uma visão alternativa para os fluxos, na qual o fluxo de informações é desdobrado em: financiamentos, riscos, pedidos e pagamentos.

O entendimento dos diferentes fluxos no canal permite diferenciar questões de caráter estratégico das questões puramente logísticas, permitindo também a identificação clara de cada participante e seu respectivo papel.

As vantagens de se analisar os canais como um sistema de fluxos permite:

- a) distinguir entre estratégia de canal e gestão logística;
- b) integrar todos os fluxos à estratégia de canal;
- c) diferenciar participantes membros dos agentes facilitadores;

- d) uma visão do escopo e da complexidade do canal.

A análise do canal, a partir de uma visão integrada dos diversos fluxos, deixa claro que administrar o canal é uma tarefa bastante mais complexa que administrar apenas o fluxo físico de produtos e que a gestão harmoniosa dos fluxos possibilita que os objetivos do canal sejam alcançados de forma eficiente (ROSENBLOOM, 2002).

#### **2.2.6. Classificação dos arranjos de canais**

Bowersox et al. (1987) apresenta uma classificação formal dos canais de marketing, baseada no reconhecimento da dependência entre os agentes: sistemas verticais de marketing, canal convencional ou de fluxo livre e canal de transação única.

Nos sistemas verticais de marketing, os agentes reconhecem e desejam interdependência. Dessa forma, visualizam resultados a longo prazo, como consequência da participação no sistema comportamental do canal. Esta participação está condicionada à aceitação de um papel a ser desempenhado e à existência de um agente como líder. Os sistemas verticais podem ser classificados em três tipos (BOWERSOX et al., 1987; KOTLER, 2000):

- a) Corporativo: combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob o comando de um único proprietário.
- b) Administrado: coordena sucessivos estágios de produção e distribuição devido à dominância de um agente do canal.
- c) Contratual: os membros são independentes em diferentes níveis de produção e distribuição, estando associados por um contrato. São exemplos deste arranjo as redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista (ex.: IGA, SMART), as cooperativas varejistas (ex.: centrais de negócio) e as franquias.

Os sistemas verticais cresceram no mercado consumidor dos Estados Unidos, correspondendo a 70 a 80 por cento do mercado total, principalmente através do arranjo contratual (KOTLER, 2000).

O canal convencional ou de fluxo livre é aquele no qual os membros envolvidos no arranjo reconhecem os benefícios em participar, porém mantêm total independência, podendo abandonar o arranjo se suas expectativas não forem atendidas. Neste arranjo, os membros são minimamente dependentes entre si (BOWERSOX et al., 1987).

No caso do canal de transação única, os agentes encontram-se para a realização de uma única transação, sem expectativa de novo contato. Neste caso, um arranjo de canal não se justifica. São exemplos deste tipo de arranjo: vendas de imóveis, vendas de ações (BOWERSOX et al., 1987).

Os canais de distribuição não são estáticos e, por essa razão, surgem novos agentes e novos canais como resposta às alterações no macroambiente. Achrol e Kotler (1999) afirmam que as organizações hierárquicas do século XX estão se desdobrando numa enorme variedade de formas de rede. Nestas novas formas de organização, o papel do marketing está mudando profundamente, uma vez que os resultados das atividades de marketing são cada vez mais determinados pela competição entre as redes, ao invés da competição entre empresas e, cada vez mais, as atividades de marketing vão ser caracterizadas pela gestão de relações interorganizacionais.



### **2.3. Os intermediários e o contexto brasileiro**

Nesta seção, estaremos identificando as principais características dos intermediários que atuam no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

Inicialmente, aprofundamos o entendimento sobre o atacado, seu papel e sua importância, na medida em que executa funções de distribuição tanto para a indústria, quanto para o varejo.

Em seguida, contextualizamos a relevância dos intermediários de atacado no Brasil, apresentando suas possíveis classificações, bem como identificando seu mercado de atuação.

Uma vez caracterizado o atacado, revisamos o conhecimento a respeito dos intermediários de varejo, caracterizando-os e identificando suas funções e seu papel no canal.

A seção termina com a contextualização do varejo de alimentos no Brasil, representado pelos super e hipermercados, identificando sua importância econômica, sua evolução recente e seus desafios atuais.

### 2.3.1. Os intermediários de atacado

Segundo Rosenbloom (2002: 49):

Os atacadistas consistem em empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou agrícolas, bem como outros atacadistas. Também incluem empresas que atuam como agentes ou corretores na compra e venda de produtos.

Os intermediários de atacado prestam serviços tanto para os produtores e fabricantes quanto para os demais clientes, sejam eles varejistas ou não. Dessa forma, necessitam desenvolver diversas competências relacionadas às funções de distribuição, de maneira a executá-las com maior eficiência que os fabricantes ou produtores.

Dentre os principais serviços prestados pelos intermediários de atacado aos produtores e fabricantes, podemos mencionar (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al, 2001; DURAND, 2003):

- a) Cobertura de mercado: os varejistas, notadamente os pequenos e médios, encontram-se bastante dispersos geograficamente. Assim, o atacado pode representar uma alternativa mais econômica para o atendimento destes clientes.
- b) Vendas: ao delegar o contato com os clientes aos intermediários de atacado, o fabricante e produtor podem se concentrar num número menor de clientes, reduzindo seus custos. Os atacadistas, por sua vez, diluem os custos de vendas mediante ofertas de diversas empresas.
- c) Armazenagem: usualmente, ao tomarem posse dos produtos, os intermediários de atacado armazenam e disponibilizam produtos em pontos geográficos estratégicos. Estes produtos passam a ter disponibilidade imediata e a possibilidade de fracionamento livra os fabricantes e produtores de pedidos menores.
- d) Processamento de pedidos: muitos clientes compram em pequenas quantidades e o atendimento direto pelo fabricante e produtor seria custoso e ineficiente. Os atacadistas, podendo atender a diversos

varejistas de um lado e fabricantes de outro, diluem os custos do processamento destes pedidos.

- e) Informação de mercado: pela proximidade com os varejistas dispersos geograficamente, os intermediários de atacado podem identificar necessidades dos consumidores, repassando informações aos fabricantes para adequação do composto mercadológico e revisão das estratégias de marketing.
- f) Suporte aos clientes: além do fornecimento de produtos, os varejistas podem necessitar de outros serviços, tais como: assistência técnica, tocas e devoluções.

Na outra ponta da relação, estão os clientes, varejistas ou não, para os quais os intermediários de atacado prestam os seguintes serviços: (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al, 2001; DURAND, 2003):

- a) Sortimento: por sua proximidade dos clientes e capacidade distributiva, podem garantir a pronta entrega dos produtos solicitados e, ao mesmo tempo, por representarem diversos fabricantes e produtores, simplificam o processo de busca e escolha dos clientes;
- b) Fracionamento: os intermediários de atacado, ao concentrarem os produtos e diversos fornecedores, podem atender seus clientes com eficiência, mesmo em pedidos de pequena quantidade;
- c) Crédito: os atacadistas podem oferecer crédito e prazo para pagamento, através de duas formas distintas: concessão de prazos de pagamento e disponibilidade imediata de estoques;
- d) Serviços ao cliente: serviços diferenciados tais como entregas emergenciais, assistência técnica e outros serviços que poupam tempo e esforços dos clientes;
- e) Consultoria e suporte técnico: orientam os varejistas quanto à exposição, promoção e venda de produtos. Em teoria, poderiam promover assistência no planejamento do *layout* de lojas, sistemas de informações, procedimentos administrativos e outros;

### 2.3.2. Os intermediários de atacado no Brasil

No Brasil, a entidade que congrega estes intermediários é a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD). Segundo a ABAD (2004), os formatos de atuação no Brasil são os seguintes:

- a) Atacado: agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais não possui vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou de território;
- b) Distribuidor: agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território. No mercado brasileiro, há diversas empresas que atuam como atacadistas para um determinado grupo de fornecedores, ao mesmo tempo em que atuam como distribuidores para um outro grupo de fornecedores. Essas empresas devem ser caracterizadas como empresas atacadistas e distribuidores;
- c) Operador de Vendas: agente de distribuição que desempenha as funções de vendas, trabalho no ponto-de-venda, cobrança e pós-vendas, pelas quais recebe sua remuneração. Em geral, a indústria remunera os operadores de vendas através de uma porcentagem estipulada sobre faturamento;
- d) Operador Logístico: agente de distribuição que desempenha as funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe sua remuneração. A remuneração de operadores logísticos pode envolver uma série de formas: por atividade (pallet, picking) por unidade, porcentagem do valor faturamento, valor fixo/ tonelada, porcentagem do custo da operação e outros;
- e) Operador de Compras: agente de distribuição que desempenha a função de negociação com fornecedores para outras empresas, pela qual recebe sua remuneração.

Estes formatos cobrem um amplo conjunto das funções distributivas no canal, no entanto, esses agentes podem ser classificados conforme a forma de atendimento aos clientes (ABAD, 2004):

- a) Atacadista distribuidor: possui equipes de vendas que atendem a um número elevado de clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros. Chega a trabalhar com 6.000 itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo;
- b) Atacadista de auto-serviço: tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral, suas instalações são despojadas e a mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente leva suas compras, em geral, feitas à vista. É um modelo em expansão nos grandes centros do Brasil;
- c) Atacadista de balcão: tem uma equipe de vendedores internos preparados para atender os clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um 'mix' reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas e o cliente, geralmente, leva com ele a compra feita;
- d) Operador logístico: trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição que englobam o recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de kits/empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, cross-docking, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de Notas Fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance;
- e) *Broker*: trata-se um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, o que possibilita melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda. Apresenta como suas principais características: agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos

níveis de estoque do fabricante, *database marketing* dos comerciantes e melhoria dos investimentos em distribuição.

Anualmente, a ACNielsen, a pedido da ABAD, elabora um balanço e um ranking para o setor. O ranking compreende um conjunto bastante representativo das dessas empresas e contou, em 2003, com as informações fornecidas por 235 empresas.

As informações da ABAD (2004) dão conta que os intermediários de atacado responderam, em 2003, por 51% da venda do canal de distribuição de alimentos, a preços de varejo, contra 46%, em 2002. Esta tendência de crescimento vem se repetindo nos últimos anos e pode ser atribuída ao crescimento do pequeno e médio varejo, ao desenvolvimento do mercado institucional e à exploração de formatos do tipo *cash and carry* que atendem também ao consumidor final. A Figura 3 apresenta o balanço das atividades de atacado, demonstrando também sua participação por tipo de cliente. Cabe ressaltar que os clientes classificados como auto-serviço representam médios e grandes varejistas e, no atendimento destes, o atacado tradicional pode, muitas vezes, se apresentar como um concorrente da própria indústria:

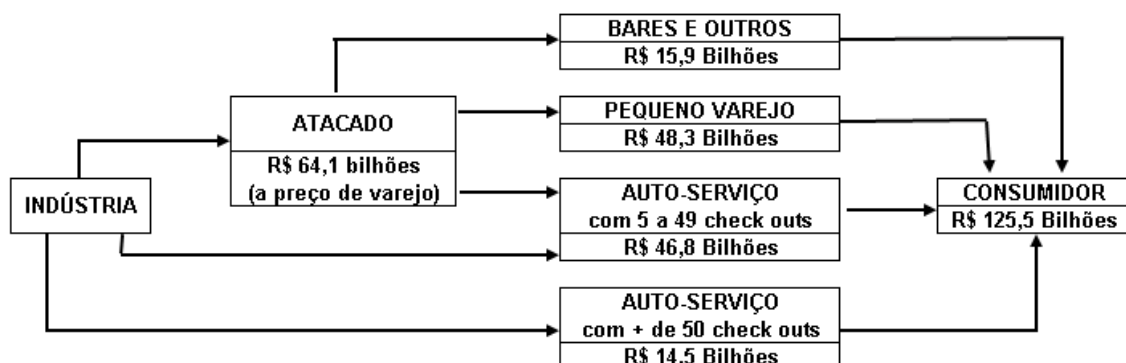


Figura 3. Balanço do Atacado (a preço de Venda ao Consumidor) Fonte: ABAD (2004)

Ainda, segundo ABAD (2004), as 235 empresas participantes da pesquisa apresentaram, em 2003, faturamento total de R\$ 17,6 bilhões, empregando 38.502

funcionários e atendendo 11.134 clientes. Cabe ressaltar que estas 235 empresas respondem por 34,5% do faturamento total do setor, caracterizando sua elevada fragmentação e dispersão.

### **2.3.3. Os intermediários de varejo**

Segundo Kotler (1998:493), varejo pode ser definido como "todas as atividades envolvidas diretamente na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal".

Outros autores, tais como: Parente (2000), Berman e Evans (2001), Dunne, Lusch e Griffith (2002) sugerem definições ligeiramente distintas, porém convergentes no que diz respeito ao atendimento das necessidades e desejos dos consumidores finais, através da venda de bens e serviços.

Rosenbloom (2002) identifica as principais tarefas de distribuição executadas pelos intermediários de varejo como sendo:

- a) oferecer mão-de-obra e instalações físicas que possibilitem pontos de contatos para produtores, fabricantes e atacadistas;
- b) fornecer mão de obra, publicidade e exposição para a venda dos produtos dos fornecedores;
- c) interpretar a demanda dos consumidores e fazer circular essa informação pelo canal;
- d) fracionar lotes de produtos em quantidades adequadas ao consumidor final, propiciando economias aos fornecedores, pela aceitação de pedidos maiores, e conveniência aos consumidores;
- e) oferecer armazenagem, distribuindo o estoque dos fornecedores e, ao mesmo tempo, permitindo fácil acesso dos consumidores a esses produtos;

- f) remover riscos dos fornecedores, ao pedir e aceitar entregas antecipadamente.

Os intermediários de varejo têm grande importância no canal de distribuição, pois representam o estágio do canal que se encontra mais próximo dos consumidores, identificando e atendendo suas necessidades e desejos, a partir da oferta de bens e serviços. As funções varejistas, apresentadas por Rosenbloom (2002), enfatizam sua importância para que o consumidor tenha acesso aos produtos de que necessita, dentro de suas próprias condições.

Neves (1999) apresenta um resumo dos principais desafios para o sucesso das empresas varejistas, na opinião de diversos autores:

- a) crescimento do poder de compra das grandes redes varejistas e a formação de centrais de compra envolvendo o pequeno e médio varejo;
- b) parceria com atacadistas distribuidores, a partir da constituição de redes voluntárias;
- c) utilização da tecnologia como fator gerador de informações para a tomada de decisão, bem como facilitador da expansão dos produtos e serviços oferecidos;
- d) monitoramento constante do comportamento do consumidor, identificando e antecipando tendências.;
- e) exposição de produtos e promoção mais orientados às necessidades do consumidor, incorporando conceitos de gerenciamento por categorias e ambientação de lojas;
- f) maior eficiência no processo de abastecimento e reposição, ampliando a oferta de produtos e eliminando faltas, sem elevar os níveis de estoque;
- g) desenvolvimento e utilização de ferramentas financeiras na gestão e no controle da operação, como também oferta de alternativas de financiamento aos consumidores;
- h) adequação do sortimento às necessidades específicas dos consumidores, equilibrando o *mix* de marcas, inclusive marcas próprias, e respeitando as características específicas de cada micromercado;



- i) busca permanente de economias de escala, visando reduzir custos fixos e amortizar investimentos em ativos;
- j) exploração de canais alternativos, tais como o comércio eletrônico.

Trata-se de um setor que vem sofrendo profundas transformações nos últimos anos. Estas transformações vêm acontecendo praticamente em todo o mundo e são motivadas pela globalização, pela concentração e pelo alto grau de competitividade que caracteriza o setor. Para sobreviver neste contexto, o varejista necessita adequar seu modelo de criação de valor de forma constante, buscando novas formas de atuação e desenvolvendo o relacionamento com seus consumidores e fornecedores, através da utilização de tecnologias avançadas de operação e gestão, bem como de conceitos e métodos avançados de marketing.

Neste trabalho, consideramos como varejo, as empresas que atuam no canal de distribuição de alimentos, mais especificamente, através dos formatos de supermercado e hipermercado, independentemente do porte da empresa.<sup>3</sup>

#### **2.3.4. Os intermediários de varejo no Brasil**

O setor de varejo de alimentos, representado pelas lojas de auto-serviço alimentar com um ou mais *checkouts*, pode ser analisado, através das informações da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS. O último estudo realizado pela ACNielsen e publicado por Superhiper (2004) fornece a dimensão da importância do setor.

Em 2004, o setor faturou, em termos nominais, R\$ 87,2 bilhões, o equivalente a 5,8% do Produto Interno Bruto brasileiro. No mesmo período, o setor empregou aproximadamente 740.000 pessoas, ampliou o número de lojas para 71.372 e,

---

<sup>3</sup> N.A. Neste trabalho, estaremos utilizando o termo varejo como sinônimo de empresas varejistas de auto-serviço que atuam no canal de distribuição de alimentos.

conseqüentemente, aumentou a superfície de venda para 17,8 milhões de metros quadrados e o número de *checkouts* para mais de 163 mil.

No entanto, o lucro líquido médio do setor diminuiu de 1,7% sobre vendas totais, em 2002, para 1,6%, em 2003, refletindo o acirramento da competição entre as empresas do setor. Uma análise mais cuidadosa do faturamento do setor reflete que, em termos reais, houve uma queda de 4,7%, a maior desde 1991. Esta queda pode ser explicada por uma somatória de fatores herdados do ano de 2002, tais como: incerteza política gerada pela sucessão presidencial no Brasil, cenário externo tenso em função da guerra do Iraque e até pela ascensão dos mercados orientais. Porém, já em 2003 e, apesar dos sinais positivos no início do novo governo, a economia não reagiu: os consumidores continuaram a perder renda, o desemprego bateu recordes históricos e a taxa de juros continuou elevada, dificultando investimentos e acesso ao crédito. A combinação destes fatores se refletiu no comportamento dos consumidores: segundo informações publicadas por SuperHiper (2004), 87% dos consumidores mudaram totalmente sua lista de compras, reduzindo quantidades e trocando marcas líderes por outras marcas de menor preço.

No caso brasileiro, o processo de transformação vem se acelerando nos últimos anos motivado por diversos fatores (SESSO FILHO, 2003):

- a) processo de fusões e aquisições;
- b) entrada do capital estrangeiro;
- c) investimento em tecnologia e renovação de pontos de venda;
- d) acirramento da concorrência;
- e) lançamento de novos produtos

Neste processo de transformação, um fato tem atraído a atenção da mídia especializada e de negócios, dos empresários do setor e das autoridades: a concentração do setor, medida através da participação no faturamento total das maiores redes varejistas. Essa medida é empregada como um indicativo de poder nas relações entre as grandes empresas varejistas e seus fornecedores e tem sido

objeto de diversas matérias na mídia de negócios (BLECHER, 2002; DE CHIARA e DANTAS, 2004) e, mais recentemente, de um estudo elaborado por Oliveira e Machado (2003) e patrocinado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Este índice, conforme SuperHiper (2004) aponta que a participação dos cinco maiores varejistas no faturamento do setor foi de 38%, em 2004. O estudo de Oliveira e Machado (2003:26) mostra, no entanto, que este índice era de 26% em 1996, tendo saltado para 33% em 1998 e para 39% em 1999. No mesmo estudo, os autores utilizando o índice de Herfindahl - Hirschman, que mede o grau de concentração dos mercados, concluem que os dados disponibilizados através do *ranking* da ABRAS indicam não haver concentração significativa no agregado do setor. Todavia, lembram ser esta é uma medida agregada nacional e, a análise do mercado local ou regional, conduziria a outras conclusões. Em contrapartida, outros trabalhos apontam que o índice de concentração, medido pela ABRAS seria menor se calculado através de outra metodologia (PARENTE, 2003) ou ainda se considerasse a questão da informalidade fiscal (MCKINSEY, 2004). Como podemos observar, trata-se de um assunto polêmico e controverso e que permeia o relacionamento entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil na atualidade.

## **2.4. O ambiente dos canais de marketing**

Nesta seção, apresentamos as principais características do ambiente dos canais de marketing, identificando sua influência nos relacionamentos entre os agentes que atuam no canal. Efetuamos a distinção entre o ambiente de tarefa e o macroambiente, ressaltando nosso interesse nos aspectos relacionados ao macroambiente.

Em seguida, discutimos cada uma das cinco categorias identificadas na literatura, como características do macroambiente e que refletem aspectos econômicos, tecnológicos, competitivos, socioculturais e institucionais.

Especificamente na categoria representada pelo ambiente sociocultural, identificamos e revisamos o modelo de Hofstede (1997), que fornece cinco dimensões para avaliar a cultura de um país e, conseqüentemente, das organizações. Além de comentarmos a respeito do modelo, apresentamos o resultado obtido por Hofstede (1997) e que caracterizaria o contexto cultural do Brasil.

#### **2.4.1. A importância do ambiente dos canais de marketing e suas características**

Granovetter (1991) afirma que as relações sociais afetam o comportamento e as organizações, caracterizando um fenômeno denominado imersão estrutural. As relações sociais limitam o comportamento e as instituições que, considerá-las como independentes deste contexto, representa um grave engano. As relações sociais, mais do que arranjos institucionais, contribuem para a geração de confiança na vida econômica. Dessa forma, torna-se necessário incluir o contexto social e institucional em qualquer modelo que tente descrever ou explicar o relacionamento entre indivíduos e empresas.

Achrol, Reve e Stern (1983) subdividem o ambiente dos canais em três partes:

- a) ambiente primário de tarefa: compreende outros agentes que estejam em contato com os agentes do canal;
- b) ambiente secundário de tarefa que compreende os agentes que se relacionam com agentes identificados no ambiente primário;
- c) macroambiente: compreendendo as forças de caráter social, econômicas, políticas e tecnológicas que afetam os ambientes primário e secundário de tarefa.

O macroambiente, por sua vez, pode ser subdividido em cinco categorias conforme propostas de Rosenbloom (2002) e Pelton et al. (2002). São elas:

- a) Ambiente Econômico
- b) Ambiente Tecnológico
- c) Ambiente Competitivo
- d) Ambiente Sociocultural
- e) Ambiente Institucional (Legal, Ético e Regulatório)

Para uma melhor compreensão dos impactos do macroambiente no desenvolvimento dos relacionamentos, vamos caracterizar cada uma das categorias, apresentadas anteriormente.

#### **2.4.2. O ambiente econômico**

Podemos considerar quatro fatores principais atuando no ambiente econômico: a infra-estrutura econômica, o poder de compra do consumidor, a estabilidade da moeda e políticas comerciais do país (Pelton et al., 2002.).

A infra-estrutura econômica é constituída por elementos macroeconômicos tais como inflação, recessão, taxas de juros, disponibilidade de crédito, etc., que influenciam o nível de atividade dos canais de distribuição, sendo, portanto, fundamentais para seu planejamento e desenvolvimento.

#### **2.4.3. O ambiente tecnológico**

De uma maneira mais ampla, a tecnologia envolve os meios para se atingir um fim: um propósito, um objetivo, um resultado, sendo esses meios normalmente caracterizados como um produto ou serviço (HATCH, 1997). Dessa forma, o ambiente tecnológico compreende processos, sistemas e tecnologias disponíveis e que são colocados a serviço dos agentes que atuam no canal. Assim sendo, sistemas de informação, troca eletrônica de dados, padronização de processos, etc. seriam alguns exemplos de componentes do ambiente tecnológico dos canais de distribuição.

#### **2.4.4. O ambiente competitivo**

Pelton et al (2002) e Rosenbloom (2002) identificam a ocorrência dos seguintes tipos de competição entre os agentes no canal de distribuição:

- a) horizontal: entre agentes do mesmo nível;
- b) vertical: entre agentes em níveis diferentes do canal competindo pelo mesmo mercado;
- c) sistêmico: quando arranjos de canal competem entre si, como no caso das companhias aéreas;
- d) rede: entre redes de arranjos de canal, como no caso dos arranjos produtivos (*clusters*)

Quando o canal de distribuição está em funcionamento, as diversas formas de competição podem ocorrer simultaneamente.

#### **2.4.5. O ambiente sociocultural**

Rosenbloom (2002) e Pelton et al. (2002) reconhecem a importância das questões socioculturais para a compreensão dos canais de distribuição. O impacto do ambiente sociocultural nos canais de distribuição pode ser analisado a partir de duas perspectivas distintas: a perspectiva das mudanças no mercado e a perspectiva do comportamento dos agentes.

Na perspectiva das mudanças no mercado, busca-se identificar de que forma as mudanças sociais, culturais, étnicas, demográficas e econômicas impactam os consumidores e, por conseguinte, os canais, sendo esta a perspectiva predominante no trabalho de Rosenbloom (2002) e Pelton et al. (2002).

Já, a perspectiva do comportamento dos agentes está relacionada às características do ambiente de negócios, no qual os canais se desenvolvem. Por meio desta perspectiva, procura-se compreender as dimensões comportamentais dos canais de distribuição que estão relacionadas aos aspectos culturais, sendo o reflexo da cultura das organizações. O entendimento da cultura das organizações passa pela

idéia de que estas são manifestações de um sistema cultural mais amplo que pode ser identificado como sendo a cultura nacional (HATCH, 1997).

A abordagem, a partir da perspectiva do comportamento dos agentes, é apresentada apenas por Rosenbloom(2002) que, ao mesmo tempo, reconhece que uma discussão em profundidade sobre padrões socioculturais, devido à sua complexidade, estaria além do escopo de seu trabalho.

#### **2.4.5.1. Aspectos culturais do Brasil e o modelo de Hofstede**

Hofstede (1997) é considerado um dos pioneiros na discussão sobre a influência das culturas nacionais na cultura das organizações. Para o autor, cultura é “a programação coletiva da mente que distingue membros de grupos ou categorias de indivíduos” (HOFSTEDE,1997:5). Seu estudo, apesar de se restringir a uma única grande organização, abrangeu mais de 50 países e tinha como objetivo identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores e suas conseqüências na cultura. O trabalho identificou quatro dimensões que poderiam caracterizar a cultura de um país, sendo que, posteriormente, uma quinta dimensão, orientação a curto ou longo prazo, foi identificada e incorporada ao modelo. As dimensões podem ser caracterizadas da seguinte forma (HOFSTEDE, 1997; HATCH,1997; HOFSTEDE, 1999; AIDAR et al., 2000):

- a) Individualismo versus coletivismo: mede o grau de atuação dos indivíduos de forma independente dos demais. O coletivismo caracteriza culturas nas quais os indivíduos estão sempre integrados a algum tipo de grupo. Países asiáticos, africanos e latino-americanos foram identificados com o coletivismo, enquanto Estados Unidos, Austrália, Inglaterra, Canadá e Holanda foram identificados como os países mais individualistas;
- b) Distância do poder: traduz o quanto os indivíduos de uma nação aceitam desigualdades na distribuição de poder, riqueza e prestígio. Em países com baixa distância do poder, os processos decisórios tendem a ser participativos, existindo maior cooperação entre os indivíduos;



- c) Prevenção contra incertezas: refere-se às formas empregadas pelos indivíduos para lidar com a incerteza e o desconhecido, países com baixa prevenção à incerteza são caracterizados por menor resistência à mudança e por maior capacidade para assumir riscos. Hofstede (1999) ressalta que um importante aspecto relacionado à prevenção contra incertezas é a confiança entre os indivíduos e as autoridades. Alta prevenção contra incerteza implica que as decisões sejam delegadas a especialistas, havendo desconfiança mútua entre os indivíduos e as autoridades. Países Latinos, Mediterrâneos e da Europa central e do Leste apresentam prevenção à incerteza acima da média;
- d) Masculinidade versus feminilidade: a quarta dimensão identificada no estudo original distingue sociedades de características masculinas, focadas na performance, assertividade e sucesso, daquelas com foco no relacionamento e na qualidade de vida.
- e) Orientação a curto versus longo prazo: determinada posteriormente, como resultado de estudos realizados com gerentes chineses, a orientação a longo prazo significa manter o foco no futuro, postergando benefícios de curto prazo em prol dos resultados à longo prazo.

O modelo de Hofstede apresenta limitações e é passível de críticas, no entanto, pode e vem sendo utilizado como um quadro de referencia útil para analisar as implicações da cultura nacional nas organizações brasileiras (AIDAR et al., 2000, ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003; PRESTES MOTTA, 2003). Entendemos que as limitações apontadas não são críticas para o desenvolvimento deste trabalho.

O quadro 1, a seguir, apresenta a classificação do Brasil nas dimensões culturais de Hofstede:

Quadro 1 – O Brasil nas dimensões culturais de Hofstede (1997)

Dimensão	Avaliação
Individualismo versus coletivismo	Mais próximo do coletivismo 26 <sup>a</sup> . posição entre 53 países/regiões
Distância do poder	Relativamente alta 14 <sup>a</sup> . posição entre 53 países/regiões
Prevenção contra incertezas	Relativamente forte 21 <sup>a</sup> . posição entre 53 países/regiões
Masculinidade versus feminilidade	Neutra 27 <sup>a</sup> . posição entre 53 países/regiões
Orientação a curto versus longo prazo	Longo Prazo 6 <sup>a</sup> posição entre 23 países/regiões

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997)

#### 2.4.6. O ambiente institucional

O ambiente institucional compreende os aspectos legais, regulatórios e éticos que afetam os agentes e sua relação no canal de distribuição. A abordagem de Rosenbloom (2002) concentra-se na regulamentação das políticas comerciais. O autor apresenta diversos instrumentos existentes nos Estados Unidos, tais como: Sherman Antitrust Act, Clayton Act e Robinson-Patman Act. Esses instrumentos têm como objetivo, coibir a adoção de políticas comerciais discriminatórias pelos agentes.

Pelton et al. (2002) abordam superficialmente essas mesmas leis e regulamentações sobre a concorrência e discutem questões relacionadas a outras formas de incentivo ou imposições de caráter legal e que, muitas vezes, determinam a continuidade ou não dos investimentos de uma empresa em um determinado país.

North (1993:360) ensina:

As instituições representam controles, estabelecidos pela sociedade, que estruturam as interações entre os indivíduos. Compreendem controles formais (ex.. regras, leis, constituições), informais (ex.: normas de comportamento, convenções, códigos de conduta voluntários) e a estrutura que garante seu cumprimento. Juntos, definem a estrutura de incentivos de uma sociedade e de sua economia.

As instituições, portanto influenciam o desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição.

Grewal e Dharwadkar (2002) entendem que a perspectiva do ambiente institucional compreende três tipos de instituições:

- a) regulatórias: influenciam o comportamento dos canais, estabelecendo padrões a serem seguidos de forma permanente. Exemplo: leis;
- b) normativas: promove normas e comportamentos socialmente aceitos, Exemplo: associações;
- c) cognitivas: hábitos culturais que influenciam, de forma sutil, o comportamento dos agentes.

Segundo os mesmos autores, o ambiente institucional e suas implicações no desenvolvimento dos canais de marketing não têm recebido, da parte dos pesquisadores, atenção proporcional à sua importância.

## **2.5. Conflito e poder nos canais de distribuição**

Nesta seção, abordamos as perspectivas econômica e comportamental que são empregadas no estudo dos canais de marketing, enfatizando os aspectos relacionados à perspectiva comportamental. Analisamos o quadro de referência proposto por Bowersox et al. (1987) e identificamos as origens dos comportamentos que se desenvolvem entre os agentes no canal de distribuição.

Em seguida, definimos conflito, distinguindo conflito funcional e identificando o desenvolvimento do conflito, enquanto um processo que evolui e que apresenta características diferentes em cada uma das etapas de seu desenvolvimento.

A seção termina com o estudo do poder, a identificação de suas fontes e as consequências de seu uso e sua relação com conflito e cooperação.

### 2.5.1. Dimensões comportamentais nos canais de distribuição

Os canais de marketing podem ser analisados, a partir de uma perspectiva puramente econômica. No entanto, esta abordagem limita o entendimento dos relacionamentos e das interações entre os diversos agentes, uma vez que, antes de tudo, os canais de marketing são sistemas sociais com características complexas (STERN, 1969; REVE e STERN, 1979).

Bowersox et al.(1987) comenta que a principal motivação para a organização dos canais de marketing são os benefícios econômicos resultantes da especialização dos agentes. O resultado da combinação de agentes independentes, associados de forma voluntária, apresenta uma série de implicações comportamentais, cuja natureza precisa ser investigada. Os mesmos autores propõem um quadro de referência para entendimento do comportamento interorganizacional, apresentado na Figura 4, a seguir:

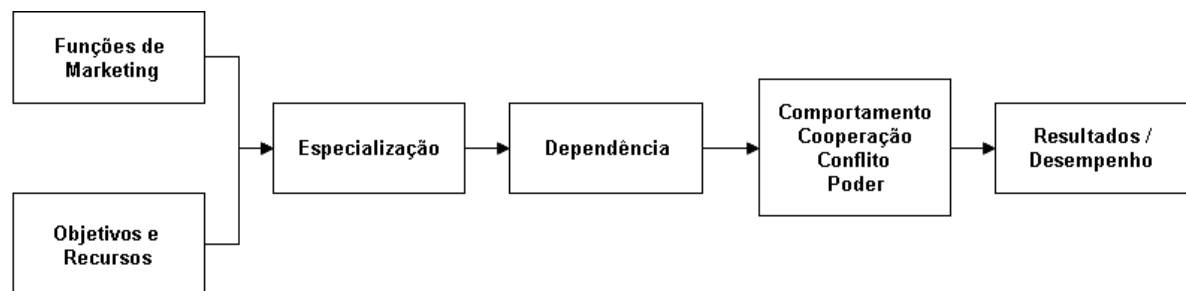


Figura 4 – Quadro de Referência para o Comportamento Interorganizacional  
Fonte: adaptado de Bowersox et al., 1987

Para que o canal de marketing atinja seus objetivos e possibilite a realização das trocas, determinadas operações ou funções necessitam ser executadas. Estas funções estão associadas aos fluxos que se desenvolvem no canal e compreendem: compra, venda, transporte, armazenagem, padronização, financiamento, riscos e informação. Cada agente executa suas funções a partir de seus próprios recursos e capacidades, tendo como objetivo assegurar o desempenho do canal, como também garantir seus resultados e objetivos específicos. A especialização determina características comportamentais relevantes, tais como: posição, papel e domínio.

A posição refere-se à localização do agente ao longo da estrutura do canal e define um conjunto de papéis ou funções, bem como os resultados esperados. O domínio está relacionado aos produtos, mercados e funções executadas pelo agente. A consequência da especialização é a dependência dos agentes, uma vez que um agente delega ao outro a execução de funções. A combinação dessas funções possibilita que os objetivos do canal sejam atingidos. Nessas condições, três tipos de comportamento podem ser observados entre os agentes do canal: conflito, poder e cooperação,

### **2.5.2. Conflito**

Conflito é um fenômeno que resulta da natureza social dos relacionamentos. Especificamente no caso dos canais de marketing, o conflito surge quando um agente crê que outro agente esteja impedindo a realização de seus objetivos específicos (ROSENBLOOM, 2002).

O termo conflito tem sido empregado de diversas formas: como antecedente de um comportamento conflituoso, como estado afetivo, como estado cognitivo de indivíduos ou característico de um comportamento. Porém, o conflito pode ser melhor compreendido como um processo dinâmico que se desenvolve, ao longo de cinco estágios (PONDY, 66) .

O primeiro estágio, denominado conflito latente, inicia-se a partir dos antecedentes à interação e que refletem as percepções que cada agente desenvolve a respeito do outro e da relação, influenciando o comportamento em situações conflituosas posteriores. O conflito sentido refere-se à existência de sinais objetivos de sua manifestação, sem que haja uma explicitação formal por parte dos agentes. Neste momento, podem ser empregados mecanismos que visem suprimir as fontes de conflito, porém, se estes mecanismos falham, o conflito pode se tornar manifesto. No estágio de conflito manifesto, sua solução do conflito depende considerações de caráter estratégico e de negociação. A solução ou não desse conflito leva a uma

situação de pós-conflito, que compõe os antecedentes de outras interações subseqüentes (PONDY, 1967).

Se o conflito é resolvido de forma satisfatória para as partes, a base para uma relação mais cooperativa pode ser desenvolvida. Por outro lado, se o conflito for simplesmente ignorado, suprimido e não resolvido, as condições latentes do conflito podem se agravar e se manifestar de forma mais intensa até que sejam retificadas ou que a relação deixe de existir. A resolução do conflito, de forma construtiva, pode contribuir para o aumento da eficiência do canal, sendo, neste caso denominado conflito funcional. O conflito passa a ser prejudicial ao desenvolvimento do canal, quando é disfuncional, ou seja, quando prejudica seu desenvolvimento e evolução (ROSENBLOOM, 1973).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) apontam como benefícios do conflito funcional:

- a) comunicação mais freqüente e eficaz entre as partes e o estabelecimento de mecanismos que para discussão aberta de problemas;
- b) revisão crítica de ações passadas;
- c) distribuição mais equilibrada dos recursos do sistema;
- d) melhor balanceamento de poder na relação;
- e) padronização do modo de resolução de conflito.

Pondy (1967) identifica quatro fontes de conflito latente: competição por recursos escassos, autonomia, divergência de objetivos e de papéis, bem como caracteriza três modelos que põem ser empregados para lidar com a ocorrência de conflito nas organizações:

- a) Barganha: empregado na resolução do conflito entre grupos com interesses distintos, competindo por recursos escassos;
- b) Burocrático: referente à relação superior – subordinado e à hierarquia;
- c) Sistêmico: envolvendo as partes numa relação funcional.

Rosenbloom (2002) afirma que o conflito no canal não deve ser confundido com concorrência. A competição é um comportamento centrado num propósito, sendo impessoal e indireto, enquanto conflito é direto, pessoal e centrado no oponente.

Diversos fatores podem favorecer o surgimento de conflito entre os agentes do canal (ROSENBLOOM, 2002):

- a) incongruência de papéis entre os agentes;
- b) escassez de recursos e discordância na sua alocação;
- c) diferenças de percepção e interpretação dos estímulos ambientais;
- d) diferenças de expectativas em relação ao comportamento esperado dos outros agentes;
- e) discordância no domínio da decisão;
- f) incompatibilidade de metas específica dos agentes;
- g) dificuldades de comunicação.

A compreensão do conflito que se desenvolve entre os agentes do canal de distribuição é essencial para seu entendimento, desenvolvimento e gestão. Uma vez compreendido o conflito e suas características, vamos apresentar outro comportamento fundamental à compreensão dos relacionamentos no canal: o poder.

### **2.5.3. Poder**

No contexto acadêmico, a utilização do poder no canal e suas conseqüências foi bastante investigadas durante as décadas de 70 e 80. (El-Ansary e Stern, 1972; Hunt e Nevin, 1974; Etgar, 1977; Lusch e Brown, 1982; Brown et al., 1983; Gaski, 1984, Lusch e Ross, 1985; Gaski e Nevin, 1985).

El-Ansary e Stern (1972:47) propuseram, de forma pioneira, uma definição de poder de um membro do canal como sendo:



sua capacidade de controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro membro, num estágio distinto de uma mesma estrutura de canal. Esse tipo de controle só poderá ser entendido como poder, se for diferente do nível original de controle que o membro influenciado exercia sobre sua estratégia mercadológica.

Trata-se de um trabalho pioneiro, na medida em que tentou operacionalizar e testar empiricamente o conceito de poder. Todavia, os resultados obtidos não foram conclusivos e uma das possíveis razões seria a inexistência de uma estrutura bem definida de poder entre os agentes estudados.

Stern e Reve (1979) definem poder como a capacidade que um dos membros do canal tem de influenciar as variáveis do composto mercadológico do outro membro. Neste sentido, o membro que exerce poder está interferindo ou até modificando os objetivos mercadológicos do outro membro.

De uma forma mais geral, Rosenbloom (2002:128) associa o conceito de poder “à capacidade de um membro particular do canal de controlar ou influenciar o comportamento de outro(s) membro(s) do canal.”.

Hunt e Nevin (1974) resgataram o estudo El-Ansary e Stern (1972), ao analisarem a relação entre os agentes, num arranjo com estrutura de poder bem definida: a franquia. O poder, neste arranjo, está relacionado à capacidade do franqueador em controlar as variáveis decisórias do negócio do franqueado. As fontes de poder disponíveis seriam de caráter coercitivo e não coercitivo, sendo as fontes não coercitivas representadas por: recompensas, legitimação, referência e poder do especialista. Os autores sugerem a existência de uma relação entre o poder de um agente e as fontes à sua disposição. Adicionalmente, identificam que as consequências do exercício do poder no canal dependem da fonte de poder exercida, sendo que o emprego de fontes de poder não coercitivo tende a minimizar a ocorrência de conflito.

Em Rosenbloom (2002) as fontes de poder estão descritas da seguinte forma:

- a) Recompensa: é a capacidade de um agente recompensar um outro quando esse último conforma-se à influência do primeiro. A recompensa normalmente está associada a fontes econômicas;
- b) Coerção: é o oposto do poder de recompensa. O exercício do poder está associado à expectativa de um dos agentes, em relação à capacidade de retaliação do outro, caso ele não se submeta às tentativas de influência do primeiro;
- c) Legítimo: deriva de normas internalizadas em um agente e que estabelecem que outro agente tem o direito de influenciá-lo, existindo a obrigação de aceitar essa influência;
- d) Referência: quando há correlação entre os objetivos dos agentes e estes se entendem como pertencentes a o mesmo grupo de referência;
- e) Especialista: deriva do conhecimento ou percepção deste que um agente atribui a outro.

Brown, Lusch e Muehling (1983:77), ao investigarem o impacto das fontes de poder econômicas e não econômicas sobre dependência e poder e o efeito deste sobre conflito entre varejistas e fornecedores, concluíram que: “[...] o emprego de fontes de poder não econômicas pode ser o método mais apropriado para obter a coordenação, a longo prazo, das atividades de varejistas e fornecedores”.

O trabalho de Gaski e Nevin (1985) confirma que o exercício do poder diminui a satisfação e aumenta o conflito de forma mais intensa do que o simples reconhecimento da existência da fonte de poder pelos agentes. Em outras palavras não é a existência da fonte de poder que provoca insatisfação ou conflito, mas sim o seu exercício.

Etgar (1977) afirma que poder e controle são utilizados quase como sinônimos e de forma indistinta, no entanto, distingue poder como controle em potencial e controle como o exercício efetivo do poder.

SOUZA (2001) comenta que:

Os fenômenos de fontes de poder e dependência determinam a dinâmica da relação no canal de distribuição, contudo, fica aberta a questão sobre quem deve controlar a relação, determinando o sentido da dependência e o exercício das fontes de poder.

Ao estudar as relações entre o ambiente e sua relação com a liderança do canal, Etgar (1977:75) identificou um padrão consistente de condições que determinam o surgimento de uma liderança no canal: “O líder do canal emerge quando o canal de distribuição enfrenta ambientes ameaçadores - aqueles onde a demanda é declinante, a concorrência aumenta e a incerteza é elevada”.

Existe discordância entre os pesquisadores, a respeito da liderança e controle no canal. Mallen (1967), afirma que os pesquisadores adotam posições, em função de sua orientação e, para o autor, o controle exercido pelo varejo possibilita maiores benefícios aos consumidores, em comparação a um canal dominado pela indústria, uma vez que o varejista não seria o agente de vendas da indústria, pois ele tem um papel mais relevante: ele é o agente de compra dos consumidores.

A posição de Mallen (1967) encontra suporte no trabalho de Iyer e Villas Boas (2003) que, ao analisarem diversas alternativas de coordenação do canal, concluíram que seu é maximizado, se sua coordenação for exercida pelo varejo.

O poder é um construto mal compreendido, ao qual se associa uma conotação negativa e para o qual o marketing de relacionamento, estabelece outras denominações, tais como: dependência, interdependência e assimetria. Muitos acadêmicos e práticos pensam em poder como sinônimo de força ou coerção, porém a definição de poder como potencial de influência é claramente superior à associação com pressão e coerção, pois permite uma separação clara entre a posse, uso ou aplicação do poder e suas conseqüências (FRAZIER, 1999).

## 2.6. Marketing de Relacionamento como um Novo Paradigma

Esta seção se inicia com a conceituação de marketing de relacionamento e a discussão a respeito da evolução das trocas de transações para relacionamentos.

Revisamos o *continuum* de Webster (1992), bem como duas outras tipologias para que caracterizam os relacionamentos, proposta por Stern et al. (1996) com o propósito de diferenciar a evolução dos relacionamentos, a partir de transações simples até a constituição de redes complexas.

Em seguida, efetuamos a revisão de diversos modelos que abordam a questão dos relacionamentos, com o objetivo de obter maior compreensão a respeito dos construtos e nas relações causais que influenciam seu desenvolvimento. Optamos por apresentar 5 destes modelos, pelas seguintes razões:

- Dwyer, Schurr e Oh (1987): trata-se de um modelo pioneiro, ainda atual, e que analisa os relacionamentos de forma evolutiva;
- Morgan e Hunt (1994): também conhecido como teoria da confiança e compromisso e considerado um dos modelos mais robustos do marketing de relacionamento, devido à sua aplicabilidade a diversos contextos de relacionamento;
- Ganesan (1994): trata a confiança como um construto multidimensional e tenta estabelecer a influência de diversos construtos na orientação a longo prazo do varejista
- Mohr e Spekman (1994): por se tratar de um dos primeiros modelos a tentar identificar as razões dos relacionamentos bem sucedidos.
- Wilson (1995): integra os principais construtos identificados com o fenômeno do relacionamento, avaliando sua importância em cada fase do relacionamento;

Os cinco modelos oferecem uma ampla visão dos processos e construtos envolvidos no desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes do canal, tendo sido de extrema importância no processo de pesquisa e análise de dados.

### 2.6.1. Marketing de Relacionamento

O paradigma dominante do marketing foca os recursos e os demais aspectos tangíveis envolvidos nas transações. O estudo formal do marketing tem ficado restrito aos princípios da distribuição e à troca de commodities e produtos manufaturados, tendo sua fundamentação básica nos princípios econômicos. Desta forma, as atividades de marketing são entendidas como um processo de decisão direcionado a satisfazer o consumidor, otimizando o composto mercadológico. No entanto, nas últimas décadas, novas perspectivas têm surgido, enfatizando aspectos de caráter intangível, tais como os relacionamentos (VARGO e LUSCH, 2004).

Para Kotler (1998), as atividades de marketing estão evoluindo de meras transações de troca de mercadorias para relacionamentos construídos através de parcerias que visem agregar valor para os consumidores. Dwyer, Schurr e Oh (1987) definem transações como eventos discretos isolados de seus antecedentes, suas conseqüências e do contexto, enquanto as trocas relacionais levam em conta o histórico da relação e seus desdobramentos.

Grönroos (1995:175), ao comentar as limitações da aplicação do composto mercadológico (4Ps) no contexto de serviços, afirma que:

O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.

A evolução das transações na direção dos relacionamentos dá origem a uma nova abordagem às atividades de marketing: o marketing de relacionamento. Através desta perspectiva, ressaltam-se os aspectos comportamentais, as redes e as interações. Gummesson (2001:1) define: “Marketing de relacionamento como: relacionamentos, redes e interações”.

A evolução de simples transações para relacionamentos e cooperação é suportada pelo conceito do marketing de relacionamento que, para Morgan e Hunt (1994), consiste num conjunto de atividades com o objetivo de realizar trocas bem

sucedidas, podendo explicar a natureza dos relacionamentos entre atores do canal de distribuição, uma vez que a indústria cria valor para o cliente final, através do varejista.

Sheth e Parvatiyar (2002: 3), no número inaugural do *Journal of Relationship Marketing*, afirmam que:

Marketing de Relacionamento, na óptica da prática gerencial, é considerado como uma relevante mudança de paradigma com efeitos comparáveis ao estabelecimento do conceito de marketing nos anos 60 (com foco nas necessidades e desejos dos consumidores) e mais recentemente ao conceito de qualidade (com foco na satisfação do consumidor).

No mesmo texto, os autores afirmam que o conceito surgiu a partir das relações entre empresas, porém vem se desenvolvendo rapidamente no contexto de relacionamento entre empresas e consumidores. De qualquer forma, não há consenso quanto à definição de marketing de relacionamento, apesar de todas terem como elemento comum a ênfase nos relacionamentos baseados no comprometimento e confiança mútuos (KAVALI, 1999).

### **2.6.2. Tipos de Relacionamentos**

A idéia de que os mercados são compostos por sistemas de relacionamentos e não de transações isoladas não é nova. Esta visão foi apresentada por Arndt (1979), ao introduzir o conceito de mercados domesticados. O trabalho de Arndt (1979) aponta uma tendência das trocas organizacionais serem realizadas através de interações de longo prazo e por meio de relações contratuais e de propriedade conjunta, caracterizando transações planejadas e administradas.

Webster (1992) afirma não existir uma terminologia e tipologia consensual para descrever as novas formas organizacionais surgidas na década de 80. Dessa forma, propõe uma escala, um *continuum* que se inicia no relacionamento de transações puras, avançando até a integração vertical, conforme apresentado na Figura 5.

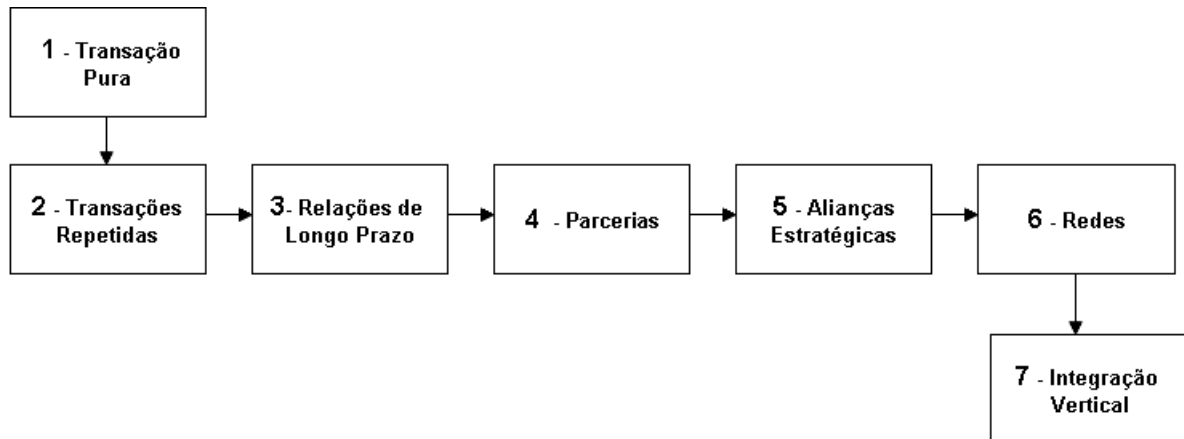


Figura 5 – A amplitude dos relacionamentos em marketing: o *continuum* de Webster

Cada posição no *continuum* representa um avanço em relação à posição anterior, no que diz respeito ao desenvolvimento dos relacionamentos entre os diversos agentes.

Num extremo, estariam as transações realizadas a partir de uma estrutura de governança de mercado. Dessa forma, não se torna necessária a identificação dos atores e o preço do produto contém toda a informação necessária para a realização da transação. Os produtos não seriam diferenciados e não haveria, necessariamente, uma interação posterior.

O estágio seguinte representa as transações repetidas, caracterizadas pela ocorrência de, pelo menos, uma interação anterior. Trata-se de compras freqüentes de produtos com alguma de diferenciação.

Das transações repetidas, avançamos para as relações de longo prazo, caracterizadas pela existência de arranjos contratuais de longo prazo, porém o relacionamento é adversário e os agentes se engajam na negociação em busca do melhor preço.

As relações de longo prazo dão lugar às parcerias que podem ser caracterizadas pela interdependência entre os agentes. O ambiente no qual se realizarão as interações é caracterizado pela confiança e o preço, apesar de continuar sendo importante, não é mais o fator determinante. Este tipo de interação pressupõe a

realização de investimentos idiossincráticos na relação e, portanto, as barreiras de saída são elevadas.

O estágio seguinte denomina-se alianças estratégicas e os agentes envolvidos comprometem recursos numa nova iniciativa estratégica independente que é co-dirigida e administrada pelos agentes

As estruturas decorrentes da combinação de múltiplas alianças constituem as redes, cuja característica básica é a flexibilidade da coalizão resultante, formada pelos agentes para a execução das funções necessárias ao funcionamento da estrutura.

O último estágio do *continuum* é a integração vertical que consiste no controle da estrutura a partir de um único agente que detém sua propriedade.

Stern et al. (1996), propõe uma tipologia para os relacionamentos resultantes entre os participantes do canal, considerando as dimensões de objetivos e processos, apresentada no quadro 2, a seguir:

		Objetivos	
		Divergentes	Convergentes
Processos	Convergentes	Relação Equivocada	Relação Harmoniosa
	Divergentes	Relação de Conflito Constante	Relação Mal Administrada

Quadro 2 – Tipologia dos relacionamentos no canal, a partir das dimensões: processos e objetivos

Os objetivos traduzem aquilo que cada participante deseja ou almeja obter do relacionamento e os processos representam a forma através da qual os participantes alocam e organizam seus recursos e atividades. Uma relação harmoniosa deveria, em tese, produzir melhores resultados aos participantes, sendo possível apenas quando existe convergência entre os objetivos e os processos de cada um dos participantes. O mesmo autor sugere outra tipologia para os relacionamentos, considerando, desta vez, a natureza e o propósito do relacionamento, apresentada na Quadro 3:



		Natureza	
		Ad Hoc	Contínuo
Propósito	Estratégico	Aliança	Parceria
	Operacional	Transação	Cooperação

Quadro 3 – Tipologia dos relacionamentos no canal, a partir das dimensões: propósito e natureza

A natureza do relacionamento define a continuidade da relação no tempo enquanto o propósito indica a relevância e o objetivo do relacionamento. Podemos verificar que a evolução do relacionamento entre os intermediários que atuam no canal pode ser caracterizada entre dois extremos: do puramente transacional, com ênfase em preços e produtos sem diferenciação, até o outro relacionado à colaboração, à cooperação e às parcerias.

A compreensão dos diversos tipos de transação e de sua evolução possibilita um melhor entendimento dos relacionamentos que se desenvolvem no canal de distribuição.

### 2.6.3. Modelos de Relacionamento

Apresentamos a seguir a revisão de cinco dos mais importantes modelos que estudam o fenômeno do relacionamento e que foram escolhidos por sua relevância para o presente estudo, conforme esclarecido na introdução desta seção.

#### 2.6.3.1. Modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987)

O trabalho de Dwyer, Schurr e Oh (1987) é considerado um dos primeiros modelos a analisar os relacionamentos que se desenvolvem entre compradores e vendedores, como eventos contínuos e não discretos.. Os autores propõem um modelo que busca descrever o processo de desenvolvimento dos relacionamentos entre

compradores e vendedores, podendo ser aplicado tanto às relações de consumo quanto às relações empresas. Trata-se de um modelo frequentemente referenciado em trabalhos que abordam relacionamento e o desenvolvimento de outros modelos.

O modelo proposto identifica cinco fases distintas na evolução dos relacionamentos entre os compradores e vendedores: conhecimento, exploração, expansão, comprometimento e dissolução.

A fase de conhecimento consiste na análise de alternativas e na identificação de um agente viável, ou seja, um agente reconhece no outro uma alternativa para a realização da troca. Os agentes não ainda não interagem, uma vez que a interação vai delimitar o fim desta fase e o início da fase seguinte: de exploração.

A fase de exploração é uma fase caracterizada por um período de período de buscas e testes, no qual algumas trocas experimentais poderão ocorrer. O relacionamento ainda é frágil, uma vez que o investimento e interdependência mínimos facilitam seu encerramento. São identificados cinco sub-processos distintos:

- A atração caracteriza o início da fase de exploração e resulta da existência de um saldo positivo entre benefícios e custos, em relação a um patamar mínimo necessário para tornar a interação atraente. Os benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis e os custos são encargos sociais ou econômicos
- A comunicação e barganha representa o sub-processo, onde os agentes, ao se confrontarem com resistência ao avanço da interação, rediscutem suas obrigações, benefícios e responsabilidades.
- Poder e justiça caracterizam a capacidade de se obter os resultados desejados, através do exercício do poder.
- Desenvolvimento de normas e de um padrão de conduta, caracterizando um contrato relacional, que não existia até então.
- Desenvolvimento de expectativas relacionadas à administração de possíveis conflitos de interesse, podendo alavancar ou inibir a solidariedade entre os agentes.

Na expansão, a terceira fase do processo de desenvolvimento da relação, os cinco sub-processos identificados na fase anterior continuam operando e os benefícios obtidos pelos agentes, assim como interdependência mútua aumentam. Os elementos básicos de confiança e satisfação, estabelecidos na fase de exploração, possibilitam que os agentes incorram em maiores riscos.

A fase de comprometimento, que sucede a expansão, pode ser caracterizada pela promessa, implícita ou explícita, da continuidade do relacionamento. Os níveis de satisfação atingidos pelos parceiros tendem a excluir outras alternativas. O compromisso entre as partes pode ser medido, a partir de três dimensões: 'inputs' que caracterizariam os recursos aportados, durabilidade referente à extensão da relação no tempo e consistência na disponibilização de recursos para o relacionamento.

A última etapa, a dissolução corresponde ao termino do arranjo estabelecido.

Os próprios autores reconhecem que o modelo proposto deixa varias lacunas quanto ao processo de dissolução, ressaltando, porém, que esta pode ocorrer em qualquer uma das fases, com maior ou menor impacto.

O modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987) fornece subsídios importantes para a compreensão do processo de evolução dos relacionamentos entre os agentes do canal de distribuição e identifica três construtos críticos para seu entendimento:

- Confiança: produz economia de atenção entre os agentes e estimula a cooperação
- Compromisso: representa o mais elevado estagio do relacionamento
- Dissolução: permite avaliar a eficiência e eficácia dos processos

### **2.6.3.2. Modelo de Morgan e Hunt (1994)**

O trabalho de Morgan e Hunt (1994) representa dos modelos mais robustos do marketing de relacionamento, podendo ser aplicado a diversos tipos de interações. O modelo reconhece no compromisso e na confiança entre os parceiros, elementos fundamentais para a construção e o desenvolvimento de relacionamentos bem sucedidos. A presença de compromisso e confiança encoraja os parceiros a:

- cooperar para se preservar os investimentos e o relacionamento
- resistir a alternativas de curto prazo, em detrimento dos benefícios de longo prazo
- evitar ações que possam ser interpretadas como oportunistas.

O compromisso refere-se à crença de um dos parceiros na continuidade do relacionamento, a ponto de justificar o máximo esforço possível para sua manutenção. A confiança caracteriza a certeza de integridade e confiabilidade entre os parceiros e compreende atributos como: consistência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, disposição a ajudar e benevolência. O modelo está fundamentado na consideração da confiança e do compromisso como variáveis mediadoras principais entre os antecedentes e os resultados da relação.

Os autores identificam como antecedentes:

- Custos do término da relação correspondem às perdas resultantes do término da relação, incluindo os custos necessários para troca de parceiros. Quanto maiores estes custos, maior deveria ser o compromisso entre os parceiros
- Benefícios do relacionamento são aqueles recebidos do parceiro sob a forma de lucratividade, satisfação do consumidor e desempenho do produto. Parceiros que produzem benefícios superiores são mais valorizados e, como consequência, existe maior compromisso.

- Valores compartilhados são crenças comuns sobre comportamentos, objetivos e metas, políticas e diretrizes. Quando os parceiros compartilham valores, existe maior confiança e compromisso entre os parceiros.
- Comunicação compreende o compartilhamento de informações, de caráter formal ou não, devendo ser relevantes, oportunas e confiáveis. A comunicação afeta positivamente o compromisso e a confiança.
- Comportamento oportunista representa a busca do interesse próprio em detrimento por uma das partes e sua ocorrência afeta a confiança

Os resultados do relacionamento poderiam ser identificados como se segue:

- Aquiescência como consequência do compromisso entre as partes e não como decorrência do uso das fontes de poder
- Propensão ao abandono refere-se à possibilidade de um parceiro terminar a relação a curto prazo, que é tanto maior, quanto menor for o compromisso mútuo existente
- Cooperação reflete a intensidade do trabalho conjunto na busca dos objetivos comuns. Tem caráter pró-ativo e não significa ausência de conflito, sendo influenciada positivamente pela confiança
- Conflito funcional caracteriza discordância de caráter construtivo e que possibilita que o relacionamento se desenvolva por estimular o interesse e debate entre os parceiros, podendo, inclusive, melhorar a produtividade da parceria, sendo influenciado positivamente pela confiança e pelo compromisso
- Incerteza na tomada de decisão refere-se à disponibilidade de informações que possibilitem decisões confiáveis, bem como a previsibilidade quanto às suas consequências. Quanto maior for a confiança mútua, menor serão as incertezas.

Em linha com trabalhos anteriores, Morgan e Hunt (1994) entendem que a confiança também representa um antecedente do compromisso, influenciando-o positivamente. O modelo foi testado e validado empiricamente na indústria de pneus, demonstrando que compromisso e confiança não são apenas variáveis

importantes no entendimento dos relacionamentos, como proposto por outros pesquisadores como Dwyer, Schurr, e Oh (1987), tratando-se de variáveis mediadoras chave no desenvolvimento dos relacionamentos.

O modelo confirma que compromisso e confiança representam fatores importantes para o desenvolvimento de cooperação, sugerindo um efeito preponderante da confiança. Desta forma, através da análise do modelo de Morgan e Hunt (1994) podemos identificar quais variáveis são relevantes para o desenvolvimento da cooperação entre os agentes no canal de distribuição, definindo elementos para análise dos relacionamentos no contexto brasileiro.

#### **2.6.3.3. Modelo de Ganesan (1994)**

Ganesan (1994) afirma deve haver consistência entre as ferramentas de marketing utilizadas pelas organizações e a orientação a prazo de seus clientes. A não observância desta orientação faz com que esforços se desenvolvam para desenvolver relacionamentos, quando, por sua orientação a curto prazo, uma abordagem transacional seria mais apropriada. Adicionalmente, o autor comenta que em outros trabalhos o construto confiança vinha sendo tratado como unidimensional e, utilizando pesquisas sobre confiança interpessoal, propõe duas dimensões para confiança:

- Credibilidade refere-se à crença do parceiro na competência do outro na realização, de forma confiável, das atividades que lhe são atribuídas. A credibilidade decorre da consistência, estabilidade e controle na execução. A pesquisa demonstra que esta dimensão responde por um efeito mais significativo sobre a orientação a longo prazo que as demais
- Benevolência que caracteriza as intenções e motivações que um parceiro percebe que outro poderia utilizar em situações não previstas e para as quais não existe compromisso

O modelo proposto por Ganesan (1994) identifica que a confiança de um comprador na credibilidade e benevolência do vendedor, bem como seu grau de dependência do comprador em relação ao vendedor, estão positivamente relacionados com a orientação a longo prazo do comprador. Por outro lado, a percepção de dependência do vendedor pelo comprador, influencia negativamente a orientação a longo prazo do comprador. Adicionalmente, a satisfação de um comprador com resultados anteriores está positivamente relacionada com sua orientação a longo prazo. O autor identifica, ainda, como antecedentes para a confiança:

- Reputação, positivamente associada à dimensão credibilidade e construída a partir de experiências de outros relacionamentos com empresas do mesmo setor
- Satisfação com resultados passados está positivamente correlacionada com as dimensões credibilidade e benevolência
- Experiência acumulada no relacionamento indica percepção positiva nas dimensões credibilidade e benevolência
- percepção dos investimentos específicos na relação comunica grande compromisso, estando positivamente relacionada com ambas as dimensões.

Com antecedentes da dependência entre os agentes o autor identifica a incerteza, caracterizada pela volatilidade e diversidade ambiental. A volatilidade ambiental traduz a rapidez nas mudanças do mercado, enquanto a diversidade ambiental representa uma medida da incerteza existente, em função da proliferação de agentes e informações. A volatilidade ambiental afeta positivamente a dependência do comprador em relação ao vendedor, enquanto a diversidade ambiental afeta a dependência de forma negativa. Finalmente, os investimentos específicos na relação contribuem para o aumento do compromisso entre comprador e vendedor, estando positivamente associados com a dependência do comprador em relação ao vendedor e negativamente associados no caso oposto.

O modelo foi testado com varejistas e fornecedores e demonstrou que a confiança entre as partes determina a orientação a longo prazo, assim como investimentos idiossincráticos e satisfação com experiências anteriores afetam a confiança positivamente. Em contrapartida, a diversidade ambiental reduz dependência, uma

vez que o ambiente é rico em opções e alternativas que podem ser exploradas no curto prazo.

O modelo de Ganesan (1994) contribui para o estudo dos fatores que determinam a construção de relacionamentos a longo prazo e tem o mérito de ter sido testado com varejistas e seus fornecedores.

#### **2.6.3.4. Modelo de Mohr e Spekman (1994)**

Para Mohr e Spekman (1994) parcerias representam relacionamentos estratégicos intencionais entre empresas independentes que compartilham objetivos comuns, buscam benefícios mútuos e reconhecem um alto grau de interdependência e seu grau de sucesso pode ser medido através da satisfação com o relacionamento e o volume e resultados dos negócios realizados.

Os autores afirmam que as parcerias têm características comportamentais distintas e mais intensas, se comparadas aos relacionamentos tradicionais e comentam também que os estudos realizados até então, concentravam-se nos antecedentes que levavam à formação das parcerias e não na identificação das características das parcerias de sucesso.

Três categorias abrangentes foram identificadas, agrupando as características de uma parceria: atributos da parceria, comportamento de comunicação e técnicas de resolução de conflitos. Os atributos da parceria apresentam os seguintes elementos:

- Compromisso que caracteriza o desejo dos parceiros em desenvolver esforços em prol do relacionamento
- Coordenação que representa as definições das fronteiras e limites estabelecidos entre os parceiros, buscando estabelecer objetivos comuns e consistentes



- Interdependência representa que um parceiro reconhece e identifica no outro a importância para o atingimento dos objetivos comuns

Os comportamentos de comunicação representam um componente essencial para o atingimento dos benefícios da parceria, havendo, portando uma relação causal positiva com a satisfação resultante do relacionamento. Uma contribuição importante do modelo é a identificação de três características da comunicação:

- A qualidade da comunicação compreende pontualidade, precisão, adequação, abrangência, credibilidade e relevância das informações trocadas entre os parceiros
- O compartilhamento de informações refere-se à disponibilidade sistemática de informações, elevando o nível de satisfação e impactando positivamente o sucesso da parceria.
- A participação consiste no trabalho conjunto para o planejamento e identificação de metas comuns. O planejamento conjunto contribui para o desenvolvimento de expectativas mutuas e do esforço cooperativo.

A terceira e última categoria compreende as técnicas para a resolução de conflitos. Considerando-se que os conflitos são decorrentes da interdependência que caracteriza os relacionamentos, sendo, portanto, inevitáveis, sua resolução irá determinar as conseqüências para o sucesso do relacionamento. As parcerias bem sucedidas, segundo os autores tendem a empregar técnicas construtivas na resolução de conflitos, tais como: solução conjunta dos problemas e persuasão. Outras técnicas, tais como, uso de palavras ásperas, dominação ou fuga do problema tendem a apresentar um efeito negativo sobre a satisfação. Finalmente, o uso de terceiros para a resolução do conflito pode ser efetiva, no entanto, sua utilização pode não provocar eliminar as causas do conflito.

O resultado do teste empírico realizado num contexto com fabricantes e distribuidores de computadores confirma o modelo proposto, com exceção das variáveis: interdependência, compartilhamento de informações e persuasão. Outro aspecto importante do modelo refere-se às variáveis confiança e compromisso que

são identificadas como antecedentes da relação, no mesmo nível das demais, diferentemente do modelo de Morgan e Hunt (1994),

O modelo de Mohr e Spekman contribui para o entendimento das características de relacionamentos considerados satisfatórios a partir de uma perspectiva objetiva, no caso o volume de vendas e resultado, como também por um indicativo de caráter afetivo, a satisfação. Adicionalmente, identifica a relação causal entre a satisfação e construtos importantes como comprometimento, confiança, comunicação e técnicas de resolução de conflito, sendo, portanto importante para a compreensão do desenvolvimento dos relacionamentos no canal de distribuição.

#### **2.6.3.5. Modelo de Wilson (1995)**

O modelo proposto por Wilson (1995) busca integrar o conhecimento empírico sobre muitos dos construtos, que influenciam o sucesso ou o fracasso de um relacionamento, com os processos de desenvolvimento do relacionamento, até então pouco investigados empiricamente. O modelo resultante pressupõe que os construtos podem estar ativos ou latentes nas diversas etapas do relacionamento.

Os construtos selecionados, a partir de trabalhos anteriores sobre relacionamentos de diversos tipos, apresentam suporte tanto teórico como empírico:

- Compromisso
- Confiança
- Cooperação
- Objetivos comuns
- Interdependência / assimetria de poder
- Satisfação com o desempenho
- Resultado comparativo entre alternativas
- Adaptação
- Investimentos idiossincráticos

- Tecnologia compartilhada
- Vínculos estruturais
- Vínculos sociais.

A lista de construtos pode ser ajustada, segundo Wilson (1995), em função do tipo de relacionamento e o contexto em estudo. Foi utilizado o modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), adaptado pelo conceito de relacionamento híbrido proposto por Borys e Jemison. Um relacionamento híbrido não pode ser caracterizado como específico de qualquer dos agentes.

O modelo resultante compõe-se de cinco etapas: seleção do parceiro, definição do propósito do relacionamento, delimitação do relacionamento, criação de valor e manutenção do relacionamento. Cada uma destas etapas é caracterizada pela existência de diversos construtos de forma ativa e/ou latente, como poderemos constatar a seguir.

A etapa de seleção do parceiro constitui um passo crítico no processo de desenvolvimento do relacionamento e para a qual satisfação com o desempenho, resultado comparativo entre alternativas e confiança são determinantes. Ainda que, nessa etapa, haja um elevado grau de incerteza a confiança mútua pode começar a se desenvolver como consequência da interação entre os agentes.

Uma vez selecionado o parceiro, a etapa seguinte trata da definição do propósito do relacionamento, na qual os objetivos comuns são identificados e eventuais conflitos com objetivos específicos das partes são esclarecidos. Os objetivos comuns ajudam a fortalecer os vínculos sociais e as ações a confiança. A comunicação se desenvolve ao longo de todas as etapas, no entanto, seu conteúdo muda de etapa para etapa, refletindo o avanço dos vínculos sociais e a confiança.

A delimitação do relacionamento corresponde à terceira etapa no desenvolvimento do relacionamento e estabelece suas fronteiras. Em outras palavras, define até que ponto uma organização irá influenciar a outra na realização de uma ação conjunta. Na presença de objetivos comuns consistentes, confiança e vínculo social, os recursos necessários para o bom desempenho do relacionamento serão

comprometidos, definindo uma adaptação recíproca das. A satisfação com o desempenho na relação pode ser determinada pelos recursos comprometidos e pelo grau de compromisso demonstrado pelas partes.

A etapa subsequente é a criação de valor pelo relacionamento. Este valor pode ser resultante do acesso a mercados, de tecnologia, informação, custos operacionais mais baixos e, para o comprador, menores preços. Uma questão importante, que se intensifica nesta etapa, trata da repartição do valor criado, função da relação de poder e dependência e dos vínculos estruturais estabelecidos entre os parceiros. Os investimentos idiossincráticos contribuem para o fortalecimento dos vínculos estruturais e própria criação de valor pode reforçar os vínculos sociais, como consequência da atuação conjunta dos parceiros.

A última etapa refere-se à manutenção do relacionamento e é uma consequência direta dos resultados auferidos nas etapas anteriores. O desempenho anterior reforça o compromisso e espera-se que a confiança e satisfação do desempenho se tomem latentes. Num relacionamento harmônico, existe pouca diferenciação entre trabalhar para o relacionamento na própria empresa, em decorrência do desenvolvimento de vínculos sociais, confiança, normas de cooperação e compromisso.

A evolução através das diversas etapas do processo, bem como a ativação de determinados construtos pode depender de fatores externos ao relacionamento, ligados às características específicas de cada organização e ao macroambiente. Mudanças de forças ambientais, por exemplo, podem ativar um construto. Um construto ativo recebe uma grande quantidade de tempo e energia, enquanto um construto latente, apesar de presente e importante, não está recebendo atenção numa determinada etapa do relacionamento entre os parceiros.

O trabalho de Wilson (1995) representa uma evolução em relação ao modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), identificando construtos que influenciam a evolução do relacionamento em cada uma das etapas da evolução do relacionamento. Além disso fornece uma perspectiva longitudinal para os construtos, demonstrando que

determinados construtos podem ser conseqüências numa etapa e antecedentes na outra.

### 3. METODOLOGIA E PESQUISA

#### 3.1. Plano do Capítulo

Iniciamos o capítulo justificando as razões que nos levaram à escolha de uma abordagem exploratória e qualitativa, em virtude das características do tema relacionamento e de sua limitada investigação no contexto brasileiro.

Em seguida apresentamos a metodologia escolhida: a *Grounded Theory*. No desenvolvimento deste capítulo, foram utilizados como referências principais os textos de Glaser e Strauss (1999), Strauss e Corbin (1997, 1998) e Goulding (2002).

Uma vez caracterizada a abordagem e justificada a metodologia apresentamos o ponto de partida da pesquisa: um painel, conduzido no ano 2.000, e que contou com a presença dos presidentes de grandes empresas que atuam no canal de distribuição de alimentos. Este painel discutiu aspectos ligados ao relacionamento entre as empresas e teve seu foco centrado nas iniciativas de resposta eficiente ao consumidor (*ECR*), que representam iniciativas de caráter cooperativo.

Na seção seguinte, detalhamos as 21 entrevistas realizadas, bem como algumas características relevantes a respeito dos entrevistados e sobre a condução e registro do trabalho de campo. Apresentamos também, outras fontes de dados que foram utilizadas, tais como: participação em eventos nacionais e internacionais, revistas, jornais, etc. e quem podem ser associados às questões que envolvem os agentes que atuam no canal de distribuição de alimentos e seu relacionamento.

Uma vez caracterizadas as fontes de dados, descrevemos as principais ferramentas e técnicas utilizadas pela *Grounded Theory*, para a execução dos processos de análise. São elas:

- a) a análise linha a linha que consiste na leitura atenta dos registros das entrevistas e demais fontes, linha a linha, palavra a palavra;

- b) a codificação que, acontece simultaneamente ao processo de análise linha a linha, permitindo identificar palavras ou frases-chave, os códigos;
- c) a utilização de anotações (*memos*) que registram as impressões, achados e *insights* do pesquisador;
- d) o processo de comparação constante que possibilita a comparação entre as observações e destas com as demais fontes de dados disponíveis e com os códigos, categorias e conceitos gerados;
- e) o processo de abstração que permite identificar categorias e suas propriedades, a partir dos códigos, bem como permite desenvolver, a partir das categorias, conceitos mais abstratos.

Em seguida, apresentamos uma seção que possibilita a compreensão da integração de todas essas ferramentas e que permite um melhor entendimento da metodologia adotada.

O capítulo se encerra com a apresentação detalhada da evolução do processo de pesquisa, orientado pela amostragem teórica e com os cuidados que foram tomados para assegurar a validade do trabalho de pesquisa.

### 3.2. Justificando a Abordagem Qualitativa

A escolha de uma metodologia consiste num longo processo de reflexão pessoal e que deve considerar as convicções, crenças e interesses do pesquisador. Significa também respeitar estas convicções, aquilo que se sabe e aquilo que se pode descobrir no processo de pesquisa, demandando compromisso com a metodologia, uma vez que a decisão esteja tomada (Goulding, 2002).

Por se tratar de um assunto pouco explorado no contexto brasileiro e de um campo fragmentado, com construtos difíceis de serem operacionalizados, optou-se pela execução de uma pesquisa exploratória.

Denzin e Lincoln (2000:8) afirmam que: “O termo qualitativo significa ênfase nas características das entidades, em processos e significados que não são medidos ou examinados de forma experimental em relação à sua quantidade, intensidade ou frequência”.

Conforme informado anteriormente, o objetivo deste estudo é permitir uma maior compreensão sobre o estágio atual dos relacionamentos que se desenvolvem nos canais de distribuição, no contexto brasileiro, descrevendo-os e explicando-os. Dessa forma, pode-se caracterizar esta pesquisa como sendo exploratória e qualitativa.

A escolha de uma abordagem exploratória e qualitativa, no estudo do relacionamento nos canais de distribuição, é defendida por Weitz e Jap (1995: 312):

Descriptive information about channel relationships in the real world offers an important source of data for theory development that has not been exploited. We need to develop a better understanding of what firms are doing to manage channel relationships effectively [...]. It is disappointing that qualitative research in marketing is focused primarily on consumer behavior and has not examined marketing activities within a firm or the relationships between firms.



Ao comentarem sobre a lógica dominante na pesquisa em marketing, no contexto atual, Deighton e Das Narayandas (2004:20) consideram a utilização de abordagens qualitativas e de caráter indutivo, ao afirmar:

“[...], we suggest that at this point in marketing’s evolution, perhaps the marketplace has more to teach scholars than scholars have to teach the marketplace”.

Como estratégia principal de pesquisa para análise e tratamento dos dados empíricos, utilizamos, neste trabalho, elementos da metodologia conhecida como *Grounded Theory*, proposta por Glaser e Strauss, em 1967, e que será apresentada na próxima seção.

### **3.3. *Grounded Theory* como Metodologia**

Na década de 60, a pesquisa qualitativa perdia prestígio por, segundo seus críticos, não apresentar capacidade de verificação. Preocupados com esta situação e com a ênfase apenas na verificação de teorias e não no seu desenvolvimento e construção, em 1967, dois pesquisadores, Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss, apresentaram uma abordagem metodológica denominada *Grounded Theory*, no livro ‘*The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*’.

Os fundamentos da *Grounded Theory* foram desenvolvidos com base num movimento que ficou conhecido como interacionismo simbólico que encontra suas origens nos trabalhos clássicos dos pioneiros Charles Cooley (1864-1929) e George Herbert Mead (1863-1931).

Usando os princípios do interacionismo simbólico como fundação básica, dois pesquisadores americanos Glaser e Strauss se encarregaram de desenvolver um processo mais definido e sistemático para coletar, analisar e integrar dados, sejam qualitativos ou quantitativos. Glaser contribui com sua rigorosa formação metodológica, positivista e quantitativa, adquirida na Universidade de Columbia, enquanto Strauss, por seu lado, aportou elementos da tradição de pesquisa da

escola de Chicago e do interacionismo simbólico (CHARMAZ, 2000). A abordagem resultante da integração destas duas perspectivas ficou conhecida como *Grounded Theory*. A escolha desta denominação tem como objetivo reforçar o fato de que a teoria desenvolvida, por meio desta abordagem, estaria integrada (*grounded*) ao comportamento, palavras e ações dos indivíduos, em estudo, ou seja, aos dados empíricos.

Os elementos fundamentais desta abordagem podem ser identificados a partir das crenças que estes pesquisadores compartilhavam. Segundo Goulding (2002), seriam elas:

- a) a necessidade de ir a campo quando se busca, de fato, compreender o fenômeno;
- b) a importância de se desenvolver teorias que reflitam a realidade;
- c) a natureza evolutiva da experiência no campo tanto do pesquisador, quanto dos indivíduos e do fenômeno em estudo;
- d) ao papel ativo exercido pelos indivíduos na construção do mundo em vivem a partir dos processos de interação simbólica;
- e) a ênfase na mudança, no processo, na variabilidade e na complexidade da vida;
- f) a relação entre a percepção dos indivíduos e da sua ação.

Em contraste com os métodos lógico–dedutivos, a teoria, modelos, construtos, relações, hipóteses e especulações resultantes de uma pesquisa baseada em *Grounded Theory* são obtidos a partir de dados colhidos, analisados, integrados e refinados sistematicamente e de forma contínua. Assim sendo, a teoria evolui durante o processo de pesquisa e é um produto da contínua interação entre a análise e a coleta dos dados. A teoria gerada, nestas circunstâncias, permitiria, dentre outros, prever e explicar comportamentos, avançar a teoria das ciências sociais e ser utilizada em aplicações práticas (GLASER e STRAUSS, 1999).

As principais semelhanças da *Grounded Theory* com outros métodos de pesquisa qualitativa são:

- o emprego de entrevistas, observações, documentos de diversos tipos,

- a possibilidade de utilizar outras formas de pesquisa quantitativa ou a combinação de métodos quantitativos e qualitativos,
- a necessidade de interpretações
- a responsabilidade do pesquisador a respeito dessas interpretações

Como na maioria das metodologias de pesquisa qualitativa, as formas principais de coleta de dados são basicamente as mesmas, ou seja, entrevistas e observações. Entretanto, este é um ponto no qual a *Grounded Theory* começa a se diferenciar de outras metodologias sociológicas como a Fenomenologia, que permite apenas a utilização das palavras e ações dos informantes como fonte de dados e, portanto, a amostragem é proposital e prescrita antes do início da pesquisa e o instrumento fundamental de coleta de dados é a entrevista. A *Grounded Theory* adota a amostra teórica, ou seja, a amostra não é conhecida a priori, sendo definida de acordo com o avanço do trabalho de campo. Além disso, permite a inclusão e análise de um conjunto de dados mais amplo, que pode incluir relatórios das empresas, informações secundárias, dados estatísticos, observação participativa, dentre outros, desde que sejam relevantes para o estudo (GLASER e STRAUSS, 1999; STRAUSS e CORBIN, 1998; GOULDING, 2002).

Os processos básicos de análise da *Grounded Theory* incluem:

- a) comparações constantes entre os dados para o desenvolvimento de conceitos e categorias;
- b) abstração gradativa dos aspectos descritivos dos dados na direção de conceitos de maior significado teórico ou na construção de conceitos mais abrangentes e abstratos que constituiriam a base da explicação para o fenômeno;
- c) utilização do processo de amostragem teórica em contraste com a amostragem intencional;
- d) utilização de anotações (*memos*) que permitem manter controle sobre o fluxo da pesquisa e ajudam a dar-lhe direção;
- e) necessidade de saturação que mantém o pesquisador no campo até que nenhuma evidência relevante surja.

Quanto à verificação da validade da teoria desenvolvida, a *Grounded Theory* possibilita validação devido à interação continuada entre os dados e a teoria. Este processo se desenvolve ao longo de todo o trabalho de pesquisa, por meio da comparação constante entre os dados e a os resultados da análise. Trata-se, portanto, de uma metodologia que permite estudar, compreender e explicar um fenômeno, por meio de diversos níveis de construção de teoria, a partir de uma etapa inicial descritiva que evolui à abstração e desta para a categorização conceitual, de forma a identificar condições básicas, conseqüências e ações.

Dessa forma, uma característica essencial da metodologia é que a teoria desenvolvida é capaz de explicar os dados obtidos e vice-versa. Aqui, nota-se ponto de discordância entre as duas vertentes: Glaser argumenta que a teoria deveria apenas explicar o fenômeno em estudo e Strauss entende que a utilização exaustiva de suas técnicas de codificação permitiria desenvolver teorias de caráter mais formal, além do campo de estudo imediato.

Ainda que tenham sido utilizadas algumas das propostas de Strauss e Corbin (1998), no que diz respeito ao processo de codificação, estaremos, neste trabalho, adotando a perspectiva original formulada por Glaser e Strauss, em 1967, para a *Grounded Theory*. Tal escolha se justifica pelas seguintes razões:

- a) Trata-se de um assunto pouco explorado no contexto brasileiro e, portanto, entendemos ser necessário dar maior ênfase aos aspectos interpretativos e contextuais,
- b) Devido à pouca exploração do tema no Brasil, não é escopo deste trabalho desenvolver teorias formais a respeito dos canais de distribuição e dos relacionamentos que neles se desenvolvem,
- c) Os construtos e modelos disponíveis na literatura existente compreendem aspectos de difícil operacionalização e necessitam ser analisados de forma interpretativa e contextual,
- d) Muitos dos temas associados ao desenvolvimento de relacionamentos nos canais de distribuição no Brasil apresentam questões controversas como: poder do varejo, concentração do varejo, estrutura dos canais, dentre outros. Dessa forma, entende-se que é necessário adotar uma abordagem

que possa dar espaço para a emergência e surgimento de outros elementos.

Glaser e Strauss (1999) identificam e caracterizam dois tipos básicos de teoria: substantiva e formal. A teoria substantiva é desenvolvida por meio do trabalho numa área específica como, por exemplo, de um tipo de organização. Uma teoria substantiva não tenta explicar nenhum fenômeno fora do campo de estudo, essa teoria deve permanecer parcimoniosa, ou seja, ela não deve ser generalizada para explicar situações para as quais não existem dados específicos. Uma teoria, neste nível conceitual, no entanto, pode apresentar possibilidades importantes de generalização, relevância e implicação e, naturalmente, tornar-se uma base para o desenvolvimento de teorias formais, utilizando a *Grounded Theory*. Uma teoria formal, por sua vez, tem poder explicativo que transcende uma situação de pesquisa, atingindo uma maior amplitude de situações. conseqüentemente, por razões de tempo, despesas, elevado nível de abstração, muitos pesquisadores evitam construir teorias formais, preferindo ficar no processo substantivo.

Este trabalho limita-se ao desenvolvimento e identificação de fragmentos teóricos de caráter substantivo, ou seja, circunscritos ao estudo dos relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

### **3.4. O Ponto de partida e as fontes de dados**

De acordo com Goulding (2002:106):

“In keeping with the concept of theoretical sampling the researcher should start the process of data collection by going to places and talking to people who are most likely to provide some insight into the problem and offer guidance for further data collection”.

Seguindo a orientação proposta por Goulding, utilizamos, como primeira fonte de informações, um vídeo realizado durante o 2.o Congresso ECR Brasil em agosto de 2000. Entende-se que este vídeo é bastante rico, pois documenta um debate entre

os presidentes de grandes empresas industriais, varejistas e de atacado. O debate foi mediado pelo Prof. Nelson Barrizelli da FEA-USP que, além de experiência executiva e acadêmica, tem atuação destacada e próxima de associações como a ABRAS, a APAS, a ABAD e o ECR. Participaram deste debate, representadas por seus presidentes, as seguintes empresas:

- Atacadista: Makro
- Indústria: Coca Cola , Procter & Gamble, Unilever, Nestlé e Colgate-Palmolive
- Varejo: Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e SONAE.

O debate durou 86 minutos e foi organizado de forma que o mediador apresentasse uma questão que era respondida pelos participantes, propiciando uma perspectiva mais abrangente da questão proposta. Ainda que um debate deste tipo tenha parte de suas perguntas previamente conhecidas pelos debatedores, em muitos momentos, o debate tomou rumos não imaginados, principalmente quando se abordaram questões referentes aos conflitos na relação entre os atores do canal de distribuição, com maior ênfase na relação entre varejo e indústria. Por se tratar de um relato da situação atual desses relacionamentos e por retratar a posição dos presidentes das empresas mencionadas, este evento foi escolhido como ponto de partida para a pesquisa.

Dessa forma, foi realizada a transcrição integral da fita de vídeo que foi assistida diversas vezes. A transcrição foi analisada linha a linha, editada e codificada, gerando cerca de 160 códigos abertos. Adicionalmente, foram efetuadas outras análises, tentando identificar a existência de consistência nas posições de empresas pertencentes ao mesmo grupo (indústria ou intermediários: atacado e varejo). Ainda que seja este o ponto de partida da pesquisa, ficou evidenciado que existia razoável consistência entre as posições de todas as empresas (eficiência, informação, comunicação, melhor satisfação do consumidor, dentre outras) e algumas diferenças entre empresas de tipos diferentes (competição, impostos, dentre outros).

### 3.4.1. As entrevistas

Nos trabalhos em que a metodologia principal é a *Grounded Theory*, a forma mais comum de entrevista é a face a face, não estruturada e conversacional. Este procedimento é favorecido, pois permite obter descrições ricas e detalhadas da experiência individual. Além disso, ela deve ser flexível o suficiente para possibilitar a discussão e o debate, como forma de identificar áreas que talvez não tenham sido consideradas *a priori* pelo pesquisador e que possam acabar se tornando relevantes para o estudo (GOULDING, 2002).

Neste trabalho, os dados foram coletados utilizando-se entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas, face a face e por telefone. Em alguns casos, os respondentes receberam um material preliminar, anteriormente à entrevista. O detalhamento do processo de entrevistas será apresentado a seguir.

A amostra final dos indivíduos entrevistados foi determinada pelo processo de amostragem teórica, conforme definido no capítulo anterior. No início da pesquisa, quando se utiliza a *Grounded Theory*, o pesquisador vai buscar lugares e indivíduos, onde seja mais provável a ocorrência de situações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. A partir do desenvolvimento do trabalho de pesquisa, as entrevistas vão se sucedendo, direcionadas pela necessidade de investigação. Nesta seção, serão apresentadas as entrevistas realizadas, bem como sua forma de registro e outras informações relevantes. Uma vez identificado o ponto de partida, o pesquisador recorreu a um conjunto de contatos para identificar informantes que pudessem se encaixar no perfil requerido pela pesquisa. Por se tratar de um estudo de caráter exploratório e qualitativo, foi dada maior ênfase à diversidade da experiência dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de identificar o estágio e as características do relacionamento no canal de distribuição, a partir da perspectiva de cada um dos atores, visando possibilitar melhor compreensão do fenômeno, tendo sido realizadas, pessoalmente ou por telefone, entre os meses de março e setembro de 2004.

Foram entrevistados 21 indivíduos que exercem suas atividades profissionais em empresas industriais, atacadistas, varejistas, associações relacionadas ou como consultores de empresas ou destas mesmas associações.

Dos 21 entrevistados, 8 possuem experiências diversificadas em diversos tipos de empresas ou em empresas com portes distintos ou, ainda, a atuação no contexto local ou internacional. Apenas a título de ilustração, um dos entrevistados iniciou sua carreira na indústria, migrou para o varejo, retornou à indústria, tendo atuado inclusive no exterior e, atualmente, é proprietário de uma empresa distribuidora. Dessa forma, este entrevistado pôde oferecer uma perspectiva bastante ampla e integrada, reflexo de sua experiência profissional. Esta diversidade enriquece as discussões e a análise, uma vez que, por se tratar de uma entrevista não estruturada, o pesquisador pôde explorar o tema, através de diferentes perspectivas. Dessa forma, apresenta-se a amostra teórica resultante do processo de pesquisa, a partir da óptica da situação atual do entrevistado, totalizando as 21 entrevistas. Adota-se também, uma outra visão, mais ampla e abrangente, ao se considerar a perspectiva do histórico profissional dos entrevistados, totalizando 33 situações distintas e relevantes para este trabalho.

A amostra resultante do processo de amostragem teórica não se presta para análises estatísticas descritivas, no entanto, optou-se por apresentar algumas informações que permitem demonstrar a abrangência da amostra resultante e sua coerência com os objetivos da pesquisa. Como informações descritivas, serão considerados a abrangência da experiência do entrevistado e o porte da empresa. Por abrangência, entende-se a extensão da experiência do indivíduo, ou seja, são identificados aqueles respondentes que podem abordar as questões de relacionamento apenas no contexto brasileiro e aqueles que, pela natureza das suas atividades, podem abordar estas questões comparando o contexto brasileiro com o contexto de outros países.

No caso do porte da empresa, adota-se uma classificação arbitrária entre pequena, média e grande, baseada na experiência do pesquisador e numa comparação entre empresas do mesmo tipo de atividade.



Para efeito de simplificação, os entrevistados foram agrupados, segundo sua atividade profissional atual e histórica, em:

- Indústria: empresas produtoras e iniciadoras do canal
- Atacado: intermediários cujo objetivo final seja atender aos intermediários de varejo
- Varejo: intermediários cujo objetivo final seja atender aos consumidores finais
- Entidades : associações de classe ou organizações não envolvidas diretamente no canal de distribuição e que suportem seu desenvolvimento
- Especialistas : empresas que prestam serviços às entidades ou diretamente às empresas envolvidas no canal de distribuição

A Tabela 1 apresenta uma síntese destas informações, para a situação atual:

Tabela 1 : Amostra final – Características básicas, a partir da situação atual dos entrevistados

Tipo	Entrevistados	Experiência		Porte da Empresa		
		Nacional	Internac.	Pequena	Média	Grande
Indústria	6	3	3	1	1	4
Atacado	2	1	1	0	1	1
Varejo	4	4	0	1	0	3
Entidade	3	3	0	Não se aplica		
Especialista	6	3	3	Não se aplica		
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

Verifica-se que predominam entrevistados com experiência no contexto brasileiro, constituindo uma base consistente com o objetivo deste trabalho de pesquisa. Quanto ao porte da empresa, há predominância das empresas de grande porte, com equilíbrio entre pequenas e médias empresas. Das 21 entrevistas, 15 foram realizadas com indivíduos diretamente envolvidos com o relacionamento no canal de distribuição, sejam eles representantes de empresas ou de associações.

A diversidade de experiência dos entrevistados e o aproveitamento desta oportunidade no processo de entrevistas, contribuíram para a composição de uma amostra rica e diversa , o que favoreceu para o desenvolvimento dos resultados apresentados no próximo capítulo.

A tabela 2 é mais interessante para caracterizar a amostra resultante, refletindo a riqueza e diversidade nela presentes.

Tabela 2: Amostra final – Características básicas, a partir da situação histórica dos entrevistados

<b>Tipo</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Experiência</b>		<b>Porte da Empresa</b>		
		<b>Nacional</b>	<b>Internac.</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>
Indústria	9	4	5	1	1	7
Atacado	5	5	0	0	1	4
Varejo	7	7	0	1	1	5
Entidade	5	4	1	Não se aplica		
Especialista	7	5	2	Não se aplica		
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>

Das 33 experiências analisadas, 26 refletem atividades diretamente associadas às questões de relacionamento no canal. Especial destaque pode ser dado ao aumento das informações por tipo de atividade, o que possibilitou uma melhor exploração das questões de pesquisa, sob diferentes ângulos. Estas informações, associadas ao material das observações e às fontes secundárias, foram sendo integradas por meio do processo de comparação constante, identificando rumos e informações que foram sendo refinados ao longo do trabalho de pesquisa.

Os especialistas desempenharam um duplo papel na pesquisa, uma vez que atuaram como entrevistados, ou seja, informantes e, ao mesmo tempo, atuaram como uma alternativa para discussão e debate a respeito dos achados e das conclusões do trabalho.

Para cada entrevistado, foi considerado um conjunto de informações relevantes, que permitem sintetizar sua experiência e potencial contribuição para a pesquisa. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram omitidos para preservar a confidencialidade e, dessa forma, foi identificado cada um dos respondentes por meio de um número seqüencial. Na apresentação dos resultados, no próximo capítulo, serão resgatados este número, bem como o tipo de empresa, abrangência e portes associados às informações fornecidas.

Para apresentar o inventário das entrevistas realizadas, as informações foram organizadas numa tabela ordenada por tipo de empresa. Esta organização não reflete a seqüência de realização das entrevistas, uma vez que sua evolução foi determinada pelo processo de amostragem teórica que será detalhada numa das próximas seções.

A tabela 3 apresenta o inventário das entrevistas realizadas, identificando:

- # : Número seqüencial da entrevista
- Situação atual: representa o tipo de atividade que o entrevistado está exercendo no momento
- Abrangência: conforme definição anterior, podendo ser nacional ou internacional.
- Porte: conforme definido anteriormente, podendo ser pequeno, médio e grande, não sendo relevante para entidades e especialistas
- Histórico: representa a trajetória profissional do entrevistado, considerando o tipo de empresas definido anteriormente.
- Instrumento: tipo de entrevista realizada: não estruturada ou semi-estruturada
- Duração: tempo de duração da entrevista, em minutos
- Gravação: identifica se a entrevista foi gravada (Sim) ou não
- Anotação: identifica se houve anotações, geradas a partir da entrevista.

Tabela 3 – Inventário das entrevistas realizadas

#	Situação Atual	Abrangência	Porte	Histórico	Instrumento	Duração	Gravação	Anotação
1	Indústria	Internacional	Grande	Indústria	Entrevista não estruturada	130	Sim	Sim
2	Indústria	Internacional	Grande	Indústria	Entrevista não estruturada	110	Sim	Sim
3	Indústria	Nacional	Grande	Indústria	Entrevista não estruturada	100	Não	Sim
4	Indústria	Internacional	Médio	Indústria/Entidade	Entrevista não estruturada	150	Sim	Sim
5	Indústria	Nacional	Pequeno	Indústria	Entrevista não estruturada	50	Não	Sim
6	Indústria	Nacional	Grande	Varejo/Indústria	Entrevista não estruturada	140	Não	Sim
7	Atacado	Internacional	Médio	Indústria/Varejo/Atacado	Entrevista não estruturada	120	Sim	Sim
8	Atacado	Nacional	Grande	Varejo/Atacado/Entidade	Entrevista não estruturada	120	Não	Sim
9	Varejo	Nacional	Grande	Varejo/Atacado	Entrevista não estruturada	100	Sim	Sim
10	Varejo	Nacional	Grande	Varejo	Entrevista não estruturada	90	Sim	Sim
11	Varejo	Nacional	Pequeno	Varejo	Entrevista não estruturada	120	Sim	Sim
12	Varejo	Nacional	Grande	Varejo/Atacado	Entrevista não estruturada	100	Não	Sim
13	Entidade	Nacional	Não se aplica	Varejo/Entidade	Entrevista semi-estruturada	50	Sim	Sim
14	Entidade	Nacional	Não se aplica	Entidade	Entrevista não estruturada	90	Não	Sim
15	Entidade	Nacional	Não se aplica	Atacado/Entidade	Entrevista semi-estruturada	60	Não	Sim
16	Especialista	Nacional	Não se aplica	Especialista	Entrevista não estruturada	110	Sim	Sim
17	Especialista	Nacional	Não se aplica	Especialista	Entrevista não estruturada	100	Não	Sim
18	Especialista	Internacional	Não se aplica	Especialista	Entrevista não estruturada	60	Não	Sim
19	Especialista	Internacional	Não se aplica	Especialista	Entrevista não estruturada	90	Sim	Sim
20	Especialista	Internacional	Não se aplica	Especialista	Entrevista semi-estruturada	70	Não	Sim
21	Especialista	Nacional	Não se aplica	Especialista	Entrevista não estruturada	150	Não	Sim

Do total de entrevistas, 8 foram realizadas por telefone e 13 pessoalmente. A entrevista pessoal foi privilegiada em relação ao telefone, porém em virtude da distância ou da disponibilidade do entrevistado, optou-se pelo telefone. Dez entrevistas foram integralmente gravadas e transcritas, enquanto as demais tiveram registros simplificados, através de listas de códigos ou da geração de anotações.

Em três casos, os entrevistados preferiram receber uma informação preliminar quanto ao conteúdo da pesquisa, na forma de perguntas. Nestes casos, e, apesar de se tratar de perguntas abertas, entende-se que estas entrevistas são melhor definidas como sendo semi-estruturadas.

Dezoito entrevistas ocorreram de forma não estruturada. Enquanto a entrevista estruturada busca obter dados precisos e codificáveis, com o objetivo de tentar explicar comportamentos de forma padronizada e preestabelecida, a entrevista não estruturada tenta compreender as complexidades inerentes ao fenômeno, sem impor, a priori, categorizações que limitem a análise.

Glaser e Strauss (1999) afirmam que as primeiras entrevistas tendem a ser mais longas, uma vez que o pesquisador encontra-se aberto a todas as alternativas e explora o tema de maneira aberta e bastante ampla. De fato, as primeiras entrevistas se desenvolveram de forma mais aberta, com perguntas amplas e, a partir do momento em que alguns temas mais relevantes foram sendo identificados, por meio da comparação constante e da codificação, as entrevistas tornaram-se mais focadas, ainda que abertas e não estruturadas. Com o avanço da pesquisa, as transcrições passaram a dar lugar às anotações. Em todos os casos em que não houve transcrição integral, imediatamente após a realização da entrevista, foi gerada uma anotação detalhada, registrando os principais temas abordados. Duas entrevistas foram realizadas em inglês e uma em espanhol e as transcrições, nestes casos, foram efetuadas na língua original e na análise linha a linha e na codificação utilizou-se a língua portuguesa.

Na condução das entrevistas, foi utilizado um roteiro apenas para orientação do pesquisador. Este roteiro foi elaborado, a partir da experiência do pesquisador e da revisão bibliográfica preliminar, sendo atualizado ao longo da pesquisa pelos resultados do processo de análise, codificação e comparação constante. O roteiro

desenvolvido tinha como objetivo servir de guia de orientação ao pesquisador e, por estas razões, pode ser considerado aberto e flexível. Aberto, pois não tem a pretensão de esgotar ou determinar o fluxo da entrevista e flexível, pois não necessitava ser completamente seguido, nem determinava nenhum tipo de ordem a ser respeitada. Seguem-se a estrutura e as características originais do roteiro de pesquisa:

- Apresentação do pesquisador
- Apresentação da pesquisa
  - objetivo da pesquisa: amplo e difuso
  - características da entrevista: não estruturada, aberta
- Identificação do entrevistado e de seu histórico profissional
  - Informações pessoais a respeito do individuo
  - Informações sobre a carreira do individuo, com ênfase nas atividades na indústria, no atacado, no varejo ou em entidades e associações relacionadas
  - Informações sobre o desenvolvimento de atividades profissionais em outros países, além do Brasil
- Discussão a respeito de relacionamento
  - Definição de relacionamento
  - Aplicação deste conceito aos atores no canal de distribuição
  - Distinção entre relacionamento e transação
  - Estágio das relações atuais entre os atores no canal de distribuição no Brasil
  - Obstáculos para o desenvolvimento destas relações
  - Impulsionadores para o desenvolvimento destas relações
- Aspectos culturais
  - Comparação entre os relacionamentos entre empresas no Brasil,
  - Comparação, quando aplicável a outros contextos culturais.
- Aspectos macro-ambientais: instituições, cultura, legislação e outros.
- Estrutura dos canais de distribuição
  - Papel da indústria: atual e futuro
  - Papel do atacado: atual e futuro

- Papel do varejo: atual e futuro
  - Tendências e impactos
- Futuro dos relacionamentos
  - Fatores relevantes e seus impactos
    - Concentração
    - Tecnologia
    - Globalização
    - Evolução
    - Consumidor
  - O que pode ser feito para melhorar

Dezoito dos 21 entrevistados têm ou já tiveram algum contato com o pesquisador. Dessa forma, pouco tempo foi investido na apresentação formal do pesquisador. Cabe ressaltar que o fato de existir contato prévio entre o pesquisador e os entrevistados, possibilitou a realização de entrevistas mais francas e abertas, bem como minimizou a necessidade de se estabelecer empatia no início da entrevista.

A duração média das entrevistas foi de 100 minutos, variando entre 50 e 150 minutos. As entrevistas iniciavam-se com uma explicação a respeito dos objetivos do trabalho, de forma ampla e difusa e, a seguir, era solicitado ao entrevistado que falasse sobre sua experiência profissional e sua trajetória. Superada a introdução, o pesquisador solicitava ao entrevistado que abordasse, de acordo com sua experiência, o tema de relacionamento entre os atores do canal de distribuição de alimentos no Brasil. A partir desse momento, a entrevista se desenvolvia, com a exploração e aprofundamento das informações apresentadas pelo entrevistado.

Do total de entrevistas, 10 foram integralmente gravadas e transcritas. Um dos objetivos da entrevista não estruturada, que constitui um dos fundamentos do processo de coleta de dados na *Grounded Theory*, é permitir que o entrevistado se expresse de forma aberta, cabendo ao pesquisador assegurar as condições para que o entrevistado se sinta à vontade para apresentar seu ponto de vista e, muitas vezes, apresentar um direcionamento ou informação não imaginada pelo pesquisador. Assim, as entrevistas foram conduzidas de forma bastante informal,

algumas vezes em almoços outras em conversas longas e fluídas e, sempre que as condições e o entrevistado permitiram, as mesmas foram gravadas.

### 3.4.2. Outras Fontes de Dados

Por corresponder a um método de análise de caráter geral, a *Grounded Theory* aceita dados obtidos de fontes primárias e secundárias, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Nas palavras de Glaser (2002) “*All is data*”.

Durante o processo de pesquisa, foram acompanhados diversos eventos que geraram publicações importantes em jornais e revistas de negócio no Brasil. Estas matérias forneceram elementos adicionais para se avaliar o contexto atual dos relacionamentos no canal de distribuição no país. Das diversas matérias publicadas sobre este assunto, destacam-se três que, por sua extensão e destaque, foram submetidas a um processo de análise linha a linha e codificação. São elas:

- “A Ditadura do Varejo” - Capa da Revista Exame de 12 de junho de 2002 (Blecher, 2002)
- “A Hora dos Companheiros” - Revista Exame de 13 de novembro de 2002 (Teixeira Jr. e Paduan, 2002)
- “A Ditadura do Varejo” - Jornal O Estado de São Paulo, publicada em 18 de janeiro de 2004 (De Chiara, Dantas, 2004)

Ainda como fontes secundárias de informação, foram monitoradas ao longo da pesquisa diversas publicações relevantes para os atores envolvidos nos relacionamentos no canal de distribuição:

- Revistas de negócio segmentadas: Revista SuperHiper, Supermercado Moderno, Revista Distribuição, GiroNews e Revista SuperVarejo
- Periódicos de negócio de caráter geral: Revista Exame, Jornal Valor Econômico, Jornal Gazeta Mercantil, Jornal do Comércio



- Jornais de interesse geral: O Estado de São Paulo e Folha de São de São Paulo
- **Sites** de empresas e associações

Adicionalmente, como parte de suas atividades executivas e nas associações, o pesquisador teve a oportunidade de participar, ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa, de eventos, reuniões, debates e discussões relacionadas ao tema do relacionamento, no Brasil e no exterior, conforme ilustrado no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 : Dados coletados nos eventos

Data	Evento	Local	Tema
25 a 27 de abril de 2003	Fórum ABAD : A Estratégia da Distribuição para a Próxima Década	São Paulo, Brasil	Fórum para discussão sobre a estrutura do canal e o futuro do canal indireto. Deste fórum, participaram atacadistas, indústrias e representantes do pequeno varejo, além de especialistas.
13 a 15 de maio de 2003	Congresso ECR Europa 2003	Berlim, Alemanha	Debate entre presidentes de empresas de varejo e indústria e painéis sobre atividades de colaboração e integração
16 de maio de 2003	Reunião do Comitê Executivo da Global Commerce Initiative	Berlim, Alemanha	Reunião de trabalho do Comitê Executivo da GCI na qual são apresentados diversos temas relacionados ao desenvolvimento dos relacionamentos no canal de distribuição
05 a 06 de agosto de 2003	3.o Congresso ECR Brasil	São Paulo, SP	Apresentação de diversas iniciativas locais envolvendo os diversos atores do canal de distribuição, tais como: gerenciamento de categoria, integração, padronização e outras formas de colaboração.
22 de abril de 2004	Reunião do Comitê Executivo da Global Commerce Initiative	Nova York, Estados Unidos	Reunião de trabalho do Comitê Executivo da GCI na qual são apresentados diversos temas relacionados ao desenvolvimento dos relacionamentos no canal de distribuição
24 a 26 de maio de 2004	Congresso ECR Europa 2004	Bruxelas, Bélgica	Debate entre presidentes de empresas de varejo e indústria e painéis sobre atividades de colaboração e integração

A participação em eventos internacionais e nacionais permite um entendimento mais específico do contexto dos relacionamentos e das questões culturais e

organizacionais em diversos países, bem como desenvolvimento de uma rede de contatos para discussão do tema em estudo.

A forma de registro nestes eventos foi não estruturada, tendo sido realizada por meio de anotações resumidas para documentar as impressões do pesquisador sobre as discussões e debates, bem como uma seleção dos principais tópicos debatidos. Estes registros também foram submetidos ao processo de comparação constante e revisitados ao longo da pesquisa.

### **3.5. O Processo de Análise**

Uma vez desencadeada a pesquisa de campo, inicia-se o processo de análise. Diferentemente de outras metodologias, na *Grounded Theory*, o processo de coleta de dados, análise e integração dos resultados ocorre de forma simultânea. Para que este processo de desenvolva adequadamente, a metodologia pressupõe uma série de operações que estaremos apresentadas, a seguir.

#### **3.5.1. O Papel da Teoria Existente**

Na sua formulação original, Glaser e Strauss (1999) davam a entender que o pesquisador deve sair a campo com pouco conhecimento do problema em investigação, como uma forma de evitar idéias, abordagens e conceitos preconcebidos. Para os autores, a bibliografia nada mais é do que uma outra fonte de dados. Todavia, conforme Goulding (2002), ter acesso à bibliografia nos estágios iniciais da pesquisa permite melhorar a sensibilidade teórica do pesquisador.

De qualquer forma, a revisão bibliográfica se desenvolve em duas etapas, uma preliminar para melhorar a sensibilidade teórica do pesquisador e outra permanente que é executada conforme a evolução da pesquisa, seguindo o direcionamento da amostragem teórica.

### 3.5.2. A Análise Linha a Linha e a Codificação

Uma ferramenta fundamental utilizada na *Grounded Theory* é a análise linha a linha. Numa análise linha a linha, a entrevista ou observação é transcrita e cada linha é analisada com o objetivo de se encontrar palavras-chave ou frases que possam gerar idéias a respeito do fenômeno em estudo. Estas palavras são, então, identificadas e abstraídas da entrevista. No início da análise linha a linha, é muito comum identificar centenas de códigos abertos e não relacionados.

Para ilustrar este processo, reproduzimos a seguir um dos depoimentos registrados na transcrição do vídeo do debate dos presidentes no Congresso ECR Brasil, no ano 2000. Este trecho apresenta a manifestação de um representante da indústria e nele foram sublinhadas as palavras que, no processo de análise, mereceram atenção:

“[...] nós estamos aqui para colaborar para resolver esses problemas e uma solução desse problema é a transparência. Eu não sei há quanto tempo estou dizendo que precisamos além de reforma tributária precisamos de uma legislação que regule o sistema comercial e que regule também a definição de preços. Em outros países, existem legislações como nos Estados Unidos e Europa, e eu não sei por que não encontram espaço na América Latina. Isso não é necessariamente um modelo para imitar, mas só um modelo para se referir. A transparência, a reforma tributária, um plano de competição que seja mesmo nivelado, isto é o que a gente tem que colaborar para procurar. Nós temos todo interesse para não deixar essa situação cair na desordem e na confusão porque temos que proteger o valor intrínseco das nossas marcas. Então, a direção da colaboração é transparência, é legislação é a reforma tributária. Nós não podemos deixar uma parte do território brasileiro não abastecido, e por outro lado, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal que leva a problemas que depois recaem em cima de nós também [...]”

As palavras identificadas podem tornar-se códigos e também devem estimular o pesquisador a estabelecer códigos mais abrangentes. A análise deste trecho da entrevista conduziu à lista de códigos apresentada quadro 5, que associa o código

aberto às palavras extraídas do texto. Sempre que houver um número entre parênteses, ao lado da palavra extraída do texto, ele representa o número de ocorrências da palavra.

Quadro 5 : Codificação aberta - exemplo

<b>Códigos Abertos</b>	<b>Extração do texto</b>
<b>Colaboração</b>	colaborar (2), transparência (3), regule o sistema comercial, plano de competição, desordem e na confusão, valor intrínseco das nossas marcas, colaboração, não podemos deixar uma parte do território brasileiro não abastecido, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Transparência</b>	colaborar (2), transparência (3), legislação (2), regule o sistema comercial, regule também a definição de preços, plano de competição, desordem e na confusão, valor intrínseco das nossas marcas, colaboração, não podemos deixar uma parte do território brasileiro não abastecido, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Ambiente Legal</b>	transparência (3), reforma tributária (3), legislação (2), regule o sistema comercial, regule também a definição de preços, legislações como nos Estados Unidos e Europa, não encontram espaço na América Latina, plano de competição, desordem e na confusão, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Ambiente Institucional</b>	reforma tributária (3), regule o sistema comercial, regule também a definição de preços, legislações como nos Estados Unidos e Europa, não encontram espaço na América Latina, plano de competição, desordem e na confusão, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Gestão de Marcas</b>	colaborar (2), valor intrínseco das nossas marcas, colaboração, não podemos deixar uma parte do território brasileiro não abastecido, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Conflito</b>	colaborar (2), transparência (3), legislação, regule o sistema comercial, regule também a definição de preços, legislações como nos Estados Unidos e Europa, não encontram espaço na América Latina, plano de competição, desordem e na confusão, valor intrínseco das nossas marcas, colaboração, legislação, não podemos deixar uma parte do território brasileiro não abastecido, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Estrutura do Canal</b>	colaborar (2), transparência (3), reforma tributária (3), regule o sistema comercial, regule também a definição de preços, plano de competição, desordem e na confusão, colaboração, não podemos deixar uma parte do território brasileiro não abastecido, não podemos aceitar uma situação de concorrência desleal
<b>Contexto Cultural</b>	colaborar (2), transparência (3), legislações como nos Estados Unidos e Europa, não encontram espaço na América Latina, colaboração

O processo continua por meio da comparação constante entre as diversas entrevistas, observações e as demais fontes de dados. A codificação evolui de forma aberta e o resultado de uma análise serve como base para a análise subsequente. Este processo se repete até que padrões ou informações recorrentes sejam observados. Neste ponto, muito pouco resta dos dados originais e, pode-se dizer

que estes se encontram dissociados do resultado da pesquisa, conferindo-lhe, todavia, sustentação.

O passo seguinte consiste em transcrever outras entrevistas e repetir o processo da análise linha a linha. A partir deste ponto, os códigos passam a ser agrupados e organizados em grupos que parecem identificar ou guardar algum tipo de relacionamento com o fenômeno em estudo. Goulding (2002) apresenta um conjunto útil de definições que podem ajudar a compreender e distinguir os diversos níveis de codificação teórica:

- Codificação é a conceitualização dos dados a partir da comparação constante das observações entre si e contra os conceitos, de modo a desenvolver categorias e propriedades,
- Codificação aberta é o estágio inicial da comparação constante, durante o qual os dados são avaliados para identificar seus possíveis significados,
- Conceito é, basicamente, o significado que suporta, que caracteriza e uniformiza um conjunto de observações,
- Codificação baseada na comparação constante é parte fundamental do método de comparação constante, na qual as observações são codificadas e têm suas propriedades identificadas, bem como as categorias que as conectam,
- Propriedades constituem um tipo de característica de um conceito ou categoria.
- Categorias representam os conceitos de ordem mais alta. Elas têm maior poder explanatório e organizam os conceitos identificados num quadro de referência teórico.

A codificação qualitativa, em contraste com a codificação quantitativa, consiste em criar categorias a partir da interpretação dos dados, ao invés de se trabalhar com categorias pré-concebidas e procedimentos padronizados.

A codificação aberta é o processo de reduzir os dados a unidades distintas de significado. Como regra geral, este processo se inicia com a transcrição integral de uma entrevista a partir da qual o texto é analisado linha a linha numa tentativa de

identificar palavras-chave que conectam a informação do entrevistado com a experiência e investigação.

### **3.5.3. Utilização de Anotações (*memos*)**

Um aspecto central da *Grounded Theory* é a utilização de anotações ou **memos**, durante todo o trabalho de pesquisa. As anotações podem ser usadas com dados de observação ou com qualquer outra forma de dados e possuem importância central, pois fornecem um banco de idéias que pode ser revisitado, se necessário. Também ajudam a mapear a teoria emergente e podem ser utilizadas para identificar conceitos e suas propriedades. Essencialmente, as anotações são idéias que foram registradas durante o processo de coleta de dados e que ajudam a reorientar o pesquisador num momento futuro da pesquisa.

Essas anotações ajudam a gerar relações, abstrair quadros de referência integrativos, bem como generalizar problemas, sendo também uma fonte de orientação para o processo de amostragem teórica. Cada anotação pode ser introduzida por um título que normalmente é a categoria ou conceito e quaisquer outros conceitos ou propriedades que surjam devem ser sinalizados e sua relação discutida. As anotações e os dados devem ser mantidos em separado, uma vez que nas anotações as idéias precisam ser expressas em termos conceituais, não necessariamente em linguagem corrente. As anotações são parte integrante do processo de análise e são geradas simultaneamente ao longo do processo de amostragem e de coleta de dados.

Em síntese, pode-se dizer que anotações ou *memos* são notas escritas imediatamente após a coleta dos dados como forma de documentar as impressões do pesquisador e descrever a situação e são vitais, pois representam um banco de idéias que pode ser revisitado de forma a mapear a teoria emergente.

### **3.5.4. Comparação Constante**

Além da amostragem teórica, outro aspecto fundamental da *Grounded Theory* é a utilização de um processo de comparação constante. O processo de comparação constante consiste em comparar observações semelhantes, buscando identificar padrões, categorias e temas comuns e explorar diferenças e similaridades, orientando o processo de coleta de dados adicionais. As informações representadas nos dados necessitam ser comparadas entre si, de forma a validar e possibilitar sua interpretação.

Comparando observações similares ou diferentes, pode-se identificar propriedades das categorias que aumentariam o seu poder explicativo e o seu potencial de generalização.

#### **3.5.5. O Processo de Abstração**

Goulding (2002) sugere que o pesquisador necessita elaborar questões teóricas relevantes e de caráter qualitativo em relação aos dados, tais como:

- que estratégias resultam neste comportamento particular?
- Quais são as diferentes condições envolvidas?
- que comparações úteis e de caráter teórico podem ser derivadas neste processo?

Por meio do processo de abstração, o pesquisador transforma categorias apoiadas em dados empíricos em construtos e conceitos de ordem mais alta. O processo de abstração requer a integração dos conceitos numa teoria complexa. Para atingir esse objetivo parte-se da codificação aberta, que basicamente descreve o que está acontecendo através dos dados, para um processo conceitual mais sofisticado. Uma vez que um conceito foi identificado, seus atributos podem ser explorados em maior profundidade e suas características dimensionadas em termos da sua intensidade ou fraqueza. Também é importante notar que todos os conceitos têm propriedades,

ou seja, eles não existem sozinhos (STRAUSS e CORBIN, 1998, GOULDING, 2002).

O estágio final do processo de desenvolvimento de teoria é a construção de uma categoria central. Através do processo de codificação e abstração, os dados podem ser sintetizados numa categoria central que organiza os elementos de forma a oferecer uma explicação do fenômeno em estudo.

A credibilidade do processo pode ser assegurada por meio da checagem com indivíduos envolvidos no trabalho de pesquisa. O pesquisador deve, sempre que possível, retornar aos informantes originais e obter suas opiniões a respeito da teoria que está em desenvolvimento.

### **3.6. Uma Visão Integrada do Processo**

Em linhas gerais, e de forma resumida, tem-se:

- a. Revisão Bibliográfica Preliminar: tem como finalidade sensibilizar e orientar o pesquisador;
- b. Entrevistas e Observações: constituem as fontes primárias da pesquisa;
- c. Análise Linha a Linha: as entrevistas são transcritas e passam por um processo de análise palavra a palavra, linha a linha;
- d. Anotações (*memos*): em qualquer momento do processo de pesquisa, o pesquisador deve registrar suas impressões, achados e *insights*;
- e. Codificação: o processo de análise linha a linha permite identificar de palavras ou frases-chave, os códigos;
- f. Comparação Constante: é um processo central da metodologia e permite a comparação entre observações e destas com as demais fontes de dados disponíveis e com os códigos, categorias e conceitos gerados;



- g. Revisão Bibliográfica Permanente: o processo de revisão bibliográfica continua, ao longo do trabalho de pesquisa, sendo direcionada pelo andamento da pesquisa;
- h. Fontes secundárias: toda e qualquer fonte secundária pode ser empregada no processo de análise;
- i. Categorias: são identificadas a partir do processo de comparação constante e de abstração;
- j. Propriedades: são características das categorias que são identificadas a partir do processo de comparação constante e de abstração e
- k. Abstração: o processo de abstração permite identificar categorias e suas propriedades, a partir dos códigos, bem como permite desenvolver, a partir das categorias, conceitos mais abstratos

A Figura 6 apresenta uma síntese do processo de utilização da *Grounded Theory*, integrando as etapas descritas anteriormente:

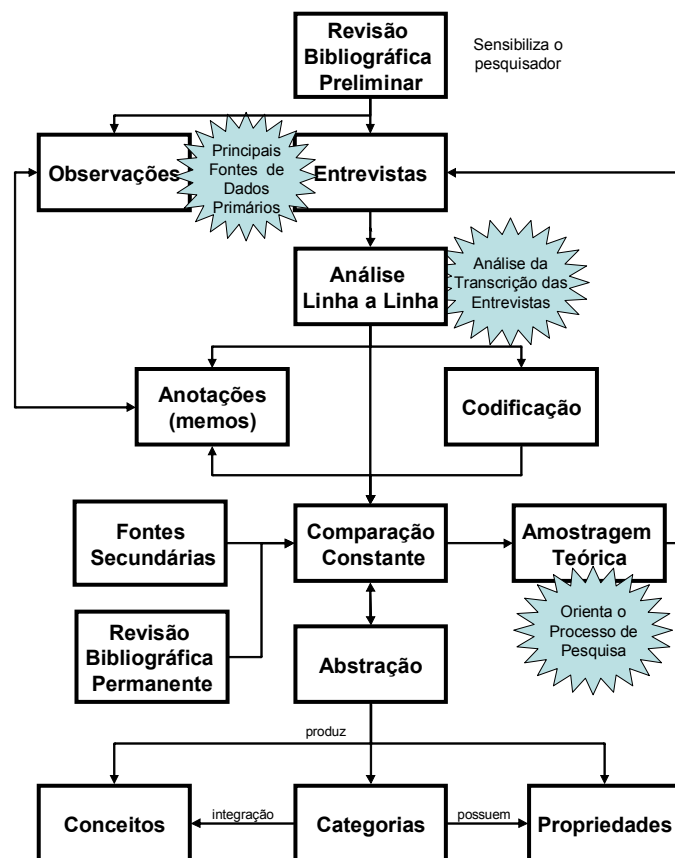


Figura 6 – Visão Integrada da utilização da *Grounded Theory* – Fonte: Adaptação do autor

### **3.7. O Direcionamento Através da Amostragem Teórica**

O inventário de entrevistas apresentado, anteriormente, organiza os entrevistados de acordo com sua atividade profissional atual. No entanto, o fluxo de entrevistas seguiu uma ordem completamente distinta daquela e, a bem da verdade, do planejamento original da pesquisa.

Inicialmente, o objetivo do trabalho era estudar os relacionamentos que se desenvolvem no canal de distribuição com ênfase na relação direta entre o varejo e a indústria. Todavia, logo nas primeiras entrevistas e observações e, por meio da comparação constante com dados secundários, ficou evidente que falar de relacionamento, poder, cooperação e conflito entre varejo e indústria no Brasil ,requer uma análise que compreenda todos os atores do canal. Dessa forma, já no princípio do trabalho de campo, foi constatada a necessidade de se incluir indivíduos com conhecimento e experiência nas atividades do canal indireto, ou seja, em atacadistas e/ou distribuidores.

Quatro fases no desenvolvimento deste trabalho podem ser identificadas:

#### **Fase 1: Ponto de Partida**

Esta fase representa o início da pesquisa e foi abordada em detalhes numa seção anterior. Foram incluídas, nesta fase, além da observação do debate dos presidentes do congresso ECR 2000, as entrevistas semi-estruturadas realizadas com as associações (entrevistas 13,14 e 15)

Esta fase aponta para as seguintes direções:

- Necessidade de avaliar, de forma comparada, o contexto cultural brasileiro e de outros países.
- Necessidade de avançar na perspectiva do varejo
- Necessidade de avançar na perspectiva da indústria

#### **Fase 2: Varejo, Indústria e o Contexto Internacional.**

A partir das direções apontadas na Fase 1, foram realizadas 8 entrevistas:

- 2 indústrias de grande porte e indivíduos com conhecimento dos contextos brasileiro e internacional (entrevistas 1,2)
- 2 indústrias de grande porte (multinacionais), atuando exclusivamente no território nacional. Um dos entrevistados também atuou numa empresa internacional de varejo de grande porte, porém restrito ao contexto brasileiro (entrevistas 3,6)
- 2 varejistas de grande porte com atuação exclusivamente no Brasil. Os dois entrevistados também atuaram numa empresa de atacado de grande porte, no contexto brasileiro. (entrevistas 9,12)
- 1 especialista internacional (entrevista 20)
- 1 especialista nacional próximo das associações (entrevista 17)

Esta fase aponta para as seguintes direções:

- Necessidade de incluir a perspectiva do atacado
- Necessidade de incorporar a visão da média indústria

### **Fase 3: Incorporando o Atacado**

Seguindo as direções da Fase 2, foram realizadas 6 entrevistas:

- 1 distribuidor de porte médio, operando no contexto nacional. O entrevistado já atuou no varejo de grande porte no Brasil, bem como na indústria de grande porte no contexto brasileiro e internacional (entrevista 7)
- 1 atacado de grande porte e abrangência nacional. O entrevistado atuou no varejo de grande porte, no contexto nacional e junto às associações (entrevista 8)
- 1 indústria de atuação nacional e porte médio. O entrevistado atuou em indústria de grande porte, no contexto nacional e internacional, bem como junto às associações (– entrevista 4)
- 1 especialista internacional com foco em relacionamento entre os atores do canal (entrevista 18)
- 2 especialistas nacionais próximos das associações (entrevistas 16,21)

Esta fase aponta para as seguintes direções:

- Necessidade de incluir a perspectiva da pequena indústria
- Necessidade de incorporar a visão do pequeno varejo

- Outras perspectivas para relacionamento: o varejo de moda e o varejista como iniciador do canal

#### **Fase 4 : A Perspectiva de Empresas de Pequeno Porte**

A partir das direções resultantes da Fase 3, foram realizadas as 4 últimas entrevistas:

- 1 varejista de grande porte, com atuação no contexto brasileiro, porém do segmento de moda (entrevista 10). A escolha de um varejista deste segmento justifica-se pela necessidade de se buscar encontrar uma perspectiva de relacionamento num canal bastante diferenciado daquele em estudo
- 1 varejista de pequeno porte (entrevista 11)
- 1 indústria de atuação nacional e pequeno porte (entrevista 5).
- 1 especialista nacional com conhecimento de relacionamento, de cadeias diversas e com ênfase em empresas de pequeno e médio porte (entrevista 19)

As atividades de observação continuaram ao longo de todo o processo e serviram como uma alternativa de avaliação e sensibilização do pesquisador em relação às informações que surgiam do processo de análise. Neste conjunto de observações, conforme já informado anteriormente, estão reuniões de associações, participação em grupos de trabalho, discussões no ambiente de trabalho do pesquisador, dentre outros eventos. A coleta de dados secundários também continuou ao longo de todo o processo e por meio das fontes identificadas anteriormente.

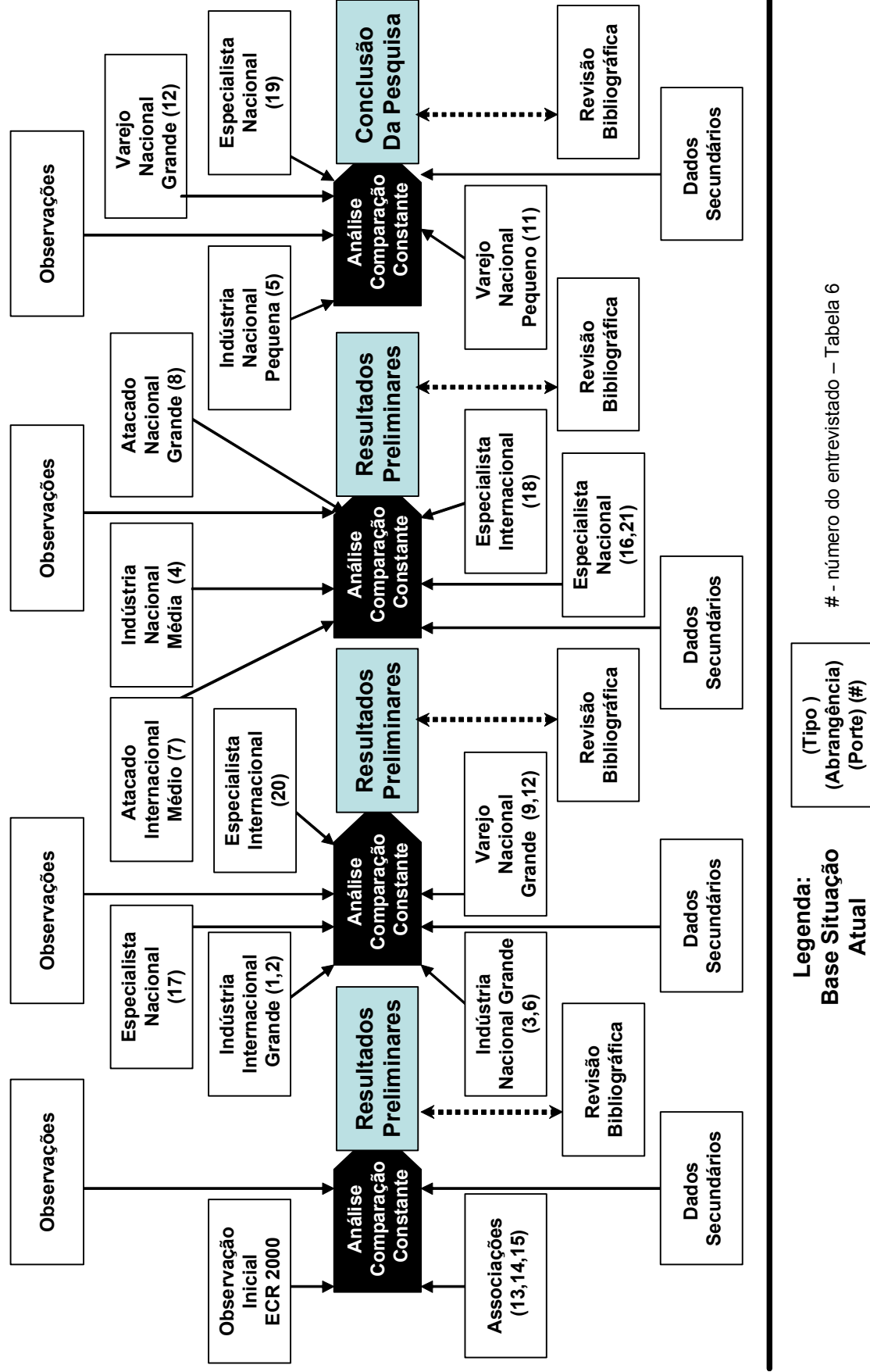
Quando se utiliza a *Grounded Theory*, a revisão bibliográfica continua ao longo do desenvolvimento da pesquisa, uma vez que as descobertas do pesquisador determinam a necessidade de se buscar, na teoria disponível, informações que possam contribuir para o desenvolvimento e aprofundamentos dos achados da pesquisa. A revisão bibliográfica permanente, ou seja, aquela que ocorre ao longo do processo de desenvolvimento da pesquisa é consequência dos resultados obtidos em cada fase, interagindo com estes de forma a confirmá-los ou refutá-los.

Além do aprofundamento dos temas apresentados na Revisão Bibliográfica, houve a necessidade de revisar outros aspectos, em decorrência do avanço da pesquisa: questões culturais e sua influência no relacionamento, o ambiente legal e fiscal nos Estados Unidos e o mercado informal no Brasil.

Figura 7, a seguir, descreve graficamente a evolução de todo o processo de pesquisa.

Antes de prosseguirmos ao capítulo de resultados, serão apresentados, na próxima seção, os cuidados que foram empregados para propiciar uma melhor validação do trabalho de pesquisa, minimizando aspectos relacionados à subjetividade do processo.

Figura 7 – Evolução do fluxo da pesquisa



### 3.8. Validação do Trabalho de Pesquisa

Um dos grandes desafios da pesquisa qualitativa é a manutenção da objetividade do pesquisador. Strauss e Corbin (1998) sugerem as seguintes técnicas como forma de manter a objetividade

- a) pensar de forma comparativa;
- b) adotar múltiplas perspectivas;
- c) validar entendimento junto aos entrevistados e participantes;
- d) adotar uma atitude cética;
- e) seguir a metodologia.

Neste trabalho, procuramos seguir de forma estas sugestões, uma vez que:

- a) Todo o processo de análise das entrevistas e das observações foi desenvolvido, por meio da comparação contínua das informações, buscando identificar semelhanças, mas principalmente diferenças. Podemos destacar, como resultado desta postura, a inclusão do atacado na pesquisa, bem como a busca de informações no segmento de moda.
- b) A amostra teórica resultante demonstra a diversidade dos entrevistados e de suas experiências. Dessa forma, foram abordadas, analisadas e integradas diversas perspectivas distintas e até mesmo conflitantes.
- c) A síntese da entrevista e o entendimento dos pontos chave identificados pelo pesquisador foram apresentados e validados junto aos entrevistados no fim de cada entrevista e, alguns casos, posteriormente, por telefone.
- d) A utilização de especialistas para discussão e debate, ao longo de todo o trabalho, também possibilitou maior consistência dos resultados.
- e) A metodologia foi aplicada da forma descrita neste capítulo e acredita-se que todas as operações e processos básicos foram respeitados.

Dessa forma, entendemos que todos os cuidados necessários foram tomados para minimizar a subjetividade do processo e assegurar a validade e a consistência dos resultados. Um aprofundamento destas questões será apresentado no capítulo

referente às conclusões, quando serão abordadas as limitações da metodologia e deste trabalho.

Uma vez descrito e compreendido o processo de pesquisa e análise, apresentam-se, no próximo capítulo, os resultados obtidos, bem como sua discussão.



## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Plano do Capítulo**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, integrando-os com a revisão do conhecimento. Inicialmente, descrevemos de forma sucinta, as transformações sofridas pelos dados obtidos por meio das entrevistas.

Os processos de análise linha a linha, comparação constante e codificação produziram seis conceitos que permitem descrever e explicar os relacionamentos que se desenvolvem entre os agentes do canal: estrutura do canal, macroambiente, cooperação, negociação – poder, conflito e resultados do relacionamento.

Partindo dos resultados do relacionamento, identificamos que a satisfação com os relacionamentos é baixa, em virtude da existência de um processo de permanente negociação envolvendo todos os agentes. Apresentada a questão da negociação, analisamos aspectos relacionados à utilização das diversas fontes de poder e suas conseqüências, identificando que o conflito é a tônica das interações entre os agentes.

Por outro lado, foi possível identificar a existência de comportamentos cooperativos voltados, fundamentalmente, para a busca de eficiência operacional.

A estrutura dos canais foi apontada como uma das possíveis causas do conflito, uma vez que estimula a negociação constante, produzindo conseqüências para todos os agentes. Também foram identificados aspectos relacionados ao macroambiente e que contribuem para explicar o desenvolvimento dos relacionamentos. No ambiente, sociocultural, a aplicação do modelo proposto por Hofstede (1997) possibilitou especular a respeito da utilização do poder nos relacionamentos, enquanto no ambiente institucional, a questão da informalidade fiscal, foi identificada com como um possível fator de conflito entre os agentes.

## 4.2. O resultado da codificação das entrevistas

A transcrição das entrevistas, as anotações e informações de outras fontes foram submetidas ao processo de análise linha a linha e de comparação constante, possibilitando a identificação de palavras ou frases-chave, que pudessem representar aspectos relevantes a respeito do fenômeno do relacionamento entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Essas palavras ou frases-chave representam os códigos.

A transcrição do debate dos presidentes, o ponto de partida, foi a primeira fonte de dados a ser trabalhada, tendo gerado uma lista de 160 códigos. Sucessivamente, as demais transcrições foram minuciosamente analisadas, tendo sido identificados 584 códigos.

Com o auxílio das anotações e, eventualmente, tendo que retornar às transcrições, os 584 códigos foram analisados em maior profundidade, possibilitando a identificação de 26 categorias distintas. Uma vez agrupados os códigos nas categorias e, novamente, com o auxílio das anotações e das transcrições foram eliminadas algumas redundâncias, resultando numa lista final de 476 códigos agrupados em 26 categorias distintas, que representam, num nível mais abstrato, a manifestação dos entrevistados. O quadro 6 ilustra, a título de exemplo, a consolidação da categoria que denominamos Medição:

Quadro 6 – Exemplo de consolidação da categoria: Medição

Código	Categoria
Ausência de métricas comuns entre os agentes	Medição
Métricas diferentes: Curto Prazo X Longo Prazo	Medição
Nível de serviço como métrica	Medição
Falta de objetividade na medição	Medição

A tabela 4, a seguir, apresenta as 26 categorias resultantes do processo de análise:

Tabela 4 Dimensões identificadas na pesquisa em ordem, apresentadas em ordem alfabética

Categoria	Número de Ocorrências	Categoria	Número de Ocorrências
Ambiente	22	Formas de Atuação Conjunta	42
Aprendizado	10	Impostos	16
Atacado Intermediário	26	Informação	11
Complexidade	13	Inovação	4
Comunicação	2	Legislação	3
Confiança	5	Medição	4
Conflito	65	Negociação	52
Consumidor	9	Organização	26
Cultura	25	Poder	17
Dependência	4	Tecnologia	12
Eficiência	23	Tempo	4
Estratégia	16	Transparência	12
Estrutura	7	Varejo Canal	46

Fonte: Resultados da Pesquisa

A partir das 26 categorias obtidas na etapa anterior e contando com o apoio da revisão bibliográfica e das anotações, foram identificados 6 conceitos principais. Esses conceitos permitem descrever e explicar os relacionamentos que se desenvolvem no canal de distribuição de alimentos no Brasil. A tabela 5, a seguir, ilustra a integração das categorias para a formação do conceito Resultados do Relacionamento:

Tabela 5 – Exemplo de Integração do conceito Resultados do Relacionamento

Conceito	Categoria	Número de Ocorrências
Resultados Do Relacionamento  <b>22 ocorrências</b>	Aprendizado	10
	Consumidor	9
	Eficiência	23
	Inovação	4
	Medição	4
	Tempo	4

Fonte: Resultados da Pesquisa

Na tabela 6, a seguir, apresentamos os conceitos identificados, ordenados conforme o número de ocorrências de códigos que eles sintetizam:

Tabela 6 – Conceitos relevantes para o entendimento do relacionamento no canal de distribuição de alimentos no Brasil

Conceitos	Número de Ocorrências	Frequência (%)
Estrutura do Canal	105	22
Macroambiente	91	19
Cooperação	88	18
Negociação - Poder	73	15
Conflito	65	14
Resultados do Relacionamento	54	11
Total Geral	476	100

Fonte: Resultados da Pesquisa

Os resultados obtidos demonstram que as discussões sobre o estágio atual do relacionamento entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil fizeram emergir conceitos que remetem aos comportamentos de poder, conflito e cooperação. Adicionalmente, foram identificados elementos ligados ao macroambiente e à estrutura e organização do canal.

De uma forma geral, o processo de codificação e identificação dos conceitos, possibilita as seguintes constatações:

- a) a estrutura dos canais influencia os relacionamentos;
- b) algumas dimensões do macroambiente influenciam os relacionamentos;
- c) os agentes parecem viver um processo permanente de negociação;
- d) poder e conflito são os comportamentos predominantes, observados nesses relacionamentos;
- e) cooperação é um outro comportamento observado, em diferentes graus.

Para organizar a apresentação dos resultados da pesquisa, iremos adotar uma perspectiva que parte dos resultados do relacionamento entre os agentes, passa pelos comportamentos observados e, finalmente, aborda as questões relacionadas à estrutura do canal e ao macroambiente.

A escolha dessa estrutura torna mais clara a apresentação dos resultados do trabalho, bem como facilita a integração destes com os objetivos de pesquisa.

Passamos, a seguir, à apresentação dos resultados.

### 4.3. Os resultados do relacionamento

Os agentes envolvidos no canal de distribuição de alimentos no Brasil valorizam os negócios que realizam entre si e, muitas vezes, reconhecem a importância uns dos outros. No entanto, a pesquisa demonstra que, apesar deste fato, os agentes não estão satisfeitos com a forma através da qual estes relacionamentos se desenvolvem, não obtendo satisfação relacional e, em alguns casos, satisfação econômica. Na pesquisa, detectamos declarações contendo termos como: jogo de soma zero, perdas, resultados negativos, força, agressividade, enfrentar, sem-vergonhice, dentre outras. Desnecessário dizer que palavras como estas refletem as emoções que permeiam as interações entre os agentes.

As afirmações a seguir podem ser consideradas como representativas das entrevistas executadas e ilustram a afirmação anterior:

As relações entre os grandes do varejo e a indústria são tensas, sim. O que a indústria quer em todo lugar e também aqui no Brasil? Quer uma grande concentração do lado dela e uma grande dispersão do lado do varejo. Esse é o ideal da indústria. Olhe para o tamanho das maiores empresas de alimentação no Brasil, sobretudo as globais. É um negócio monumental.  
**Blecher (2002)**

[...] é um jogo de poder, isso eu reconheço. Nós temos uma relação hoje que é um jogo de forças, onde se um ganha o outro perde, se eu consigo alguma rentabilidade maior, a indústria tem uma rentabilidade menor. Isso é perigoso porque os dois estão sempre armados  
**Varejo – Entrevistado 9**

Vou lhe dizer com franqueza, num grande varejista, o resultado acumulado até agosto foi negativo. Estar presente neste varejista é importantíssimo, pois a média empresa não está na mídia, não gasta dinheiro com televisão, mas ela utiliza as grandes redes de supermercados como o Pão de Açúcar, o Carrefour, o Wal Mart como forma de aparecer para o consumidor e isso é importante. Mas não tão importante a ponto de compensar um resultado negativo, que isso daí já é demais [...]  
**Indústria - Entrevistado 7**

No Brasil e no mundo, a relação entre varejo e fornecedores é marcada por atritos. O que há de novo na crise atual é a reação da indústria ao status quo, traduzida na resistência à renovação dos contratos anuais. 'Os fornecedores chegaram à conclusão de que ou peitam o varejo agora ou

estão ferrados’, afirma Francis Liu, vice-presidente da consultoria Booz-Allen.

**Blecher (2002)**

[...] o modelo de negócio do atacado generalista, dos grandes atacados, não depende do fornecedor. Eles não têm interesse em colocar material promocional, eles têm interesse no representante comercial chegar a qualquer estabelecimento e vender produto facilmente. Pelas cotações de preço que caracterizam a relação do atacado com seus clientes, eles não têm motivos para se aliar à indústria. Já o distribuidor opera segundo uma lógica de negócios diferente. Mas a maior parte do setor atacadista é formada pelos atacados, então, é meio que um círculo vicioso assim que não tem fim.

**Especialista - Entrevistado 16**

À primeira vista, podemos imaginar que esta situação é mais comum entre os fabricantes e o grande varejo. No entanto, a pesquisa aponta que, em menor intensidade, os mesmos problemas ocorrem entre os demais agentes. A relação entre o atacado tradicional e a indústria é, segundo a pesquisa, de caráter primordialmente especulativo e oportunista. Este oportunismo pode ser evidenciado quando se analisa a concentração de vendas da indústria nos últimos dias do mês. Tanto o varejo que trabalha de forma especulativa quanto o atacado tradicional postergam sua decisão de compra ao máximo, como forma de pressionar a indústria a oferecer melhores condições comerciais, devido à necessidade de desovar seus estoques. Essa realidade é detectada não apenas pelas partes diretamente envolvidas como também pelos demais agentes que, não participam diretamente deste processo, mas que são afetados por ele, em razão das alterações abruptas no preço de venda ao consumidor, provocado pelo processo especulativo.

[...] algumas operações para desova de estoque de alto volume atraíram a atenção de auditores do exterior uma vez que correspondiam a volumes recorde de expedição [...]

**Indústria - Entrevistado 3**

[...] o varejista está com tanto estoque que chega um momento em que ele não compra mais nada, nada, não pode comprar mais nada [...]

**Varejo - Entrevistado 11**

É um paradoxo: a indústria, principalmente a multinacional, tem um discurso muito interessante que é trabalhar de forma mais planejada. Mas, ela mesma usa uma prática de apagar incêndios nos finais de mês. Então, com a gente, eles utilizam essa dinâmica em menor grau, porém sabemos que, dependendo da negociação, se ela não evolui conosco, a indústria ameaça explicitamente oferecer o negócio ao atacado. Isso é nocivo porque se ela não fecha uma negociação até o dia 28 comigo, no dia 29 ou dia 30 ela vai para o atacado.

### Varejo - Entrevistado 9

Nos últimos anos, a concentração de vendas no final do mês vem se acentuando, diferentemente do que seria de se esperar em um tipo de economia onde os preços não variam substancialmente de um mês para o outro. Alguns varejistas e atacadistas, por sua vez, ao perceberem que poderiam conseguir preços mais vantajosos, entraram no 'jogo'.

### Especialista - Entrevistado 17

Em síntese, podemos afirmar que os agentes que atuam no canal de distribuição de alimentos no Brasil reconhecem a importância mútua, porém, ainda que benefícios financeiros estejam sendo auferidos pelos mesmos, a satisfação com o relacionamento é, de forma geral, baixa. Cabe, portanto, indagar quais seriam as causas da baixa satisfação relacional, uma vez que os agentes reconhecem sua importância mútua.

## 4.4. O processo de negociação

A pesquisa aponta que o processo de negociação entre os agentes, nas suas diversas formas, pode contribuir para explicar esta situação:

[...] existe um nível de competitividade limite e isso faz com que as margens vão se depreciando, alimentando um círculo vicioso: você perde rentabilidade no mercado e vai buscar na indústria mais verbas para compensar essa queda de margem.

### Varejo - Entrevistado 9

[...] o supermercado quer é ganhar dinheiro. Realmente, ganhar, ganhar, ganhar e pior, eles colocam o fornecedor sempre numa posição extremamente desagradável porque eles estão sempre pedindo dinheiro, além do contrato. Tudo é tão distorcido hoje que realmente essa relação comércio e indústria, para mim, eu não sei. Uma hora a corda está esticando tanto que vai quebrar.

### Indústria - Entrevistado 7

[...] falta esse lado nesse setor atacadista de cuidar do varejo, porque também o setor atacadista fica muito na negociação, está dentro deste círculo vicioso, porque quando ele chega lá no varejo, o varejo só resolve por cotação. Então, eu tenho muita reclamação também dos atacadistas que estão imbuídos nessa estrutura de canal super confusa, na qual todo mundo atende todo mundo e ganha o preço. Porque vamos pensar bem, se

é uma estrutura que todo mundo atende todo mundo, é o preço que ganha..

[...] um distribuidor, ao comentar sua experiência com varejistas, afirma: 'Eu ajudei tanto, eu ajudei tanto o pequeno varejo a melhorar, eu investi recursos financeiros e humanos para ajudar com o layout de loja, com o controle de estoques e tudo mais. Só que na hora deles se comprometerem a comprar certa quantidade de mim, não se comprometiam: a questão de preço acabava estragando tudo [...]'

**Especialista - Entrevistado 16**

A cada negociação de contrato elas vêm com novas exigências de descontos e com taxas que corroem nossa margem. Essas redes nos obrigaram a buscar alternativas.

**Blecher (2002)**

[...] a maioria das indústrias constrói seus programas de marketing de forma justa em relação a seus clientes. O problema é área de vendas que, ao operar esses mesmos programas e apresentá-los aos clientes, passam a impressão de que vale tudo e que tudo é negociável. Ao criarmos esse tipo de expectativa, criamos um ambiente de falta de confiança e credibilidade e, praticamente, obrigamos os clientes a negociar.

**Indústria - Entrevistado 1**

Aparentemente, os diversos agentes vivem em constante estado de negociação, apesar de existirem, em alguns casos, contratos formais e informais. Contratos formais, definidos pelo varejo e que estabelecem regras relacionadas a preço, serviço, verbas, rentabilidade, promoções, etc. estão na origem do debate entre os grandes varejistas e a indústria. (OLIVEIRA e MACHADO, 2003; BLECHER, 2002)

Os varejistas de médio e pequeno porte não desenvolvem, via de regra, contratos formais com o estágio anterior do canal, seja ele a indústria, o atacado ou o distribuidor. A indústria, por seu lado, desenvolve contratos formais com a maioria dos distribuidores e com alguns atacadistas. (DURAND, 2003)

Utilizando a proposta de Webster (1992), identificamos que as interações entre os agentes podem ser caracterizadas como transações repetidas. A única exceção, talvez seja o relacionamento entre a indústria e os distribuidores que parece estar mais próximo de um processo de parceria (DURAND, 2003).

Desta forma, constatamos a existência de diversos tipos de interações que estão sintetizadas e caracterizadas no quadro 7, apresentado a seguir, tomando como base, as possíveis díades existentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil.



Quadro 7: Resumo das características das interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil

Díade		Características
Indústria	Varejo	Grande varejo: predominam os contratos formais estabelecidos pelo varejo, porém com negociações constantes.
		Médio varejo atendido diretamente pela indústria: predominam contratos informais, estabelecidos pela indústria, através de programas de incentivo.
		Pequeno e médio varejo: atendidos pelos distribuidores da indústria, normalmente sem contratos formais ou informais.
Indústria	Distribuidor	Normalmente, predominam contratos formais, estabelecidos pela indústria e definindo papéis, responsabilidades e atribuições dos distribuidores.
Indústria	Atacado Tradicional	Predominam as negociações freqüentes e periódicas, com ações de caráter especulativo concentradas no final do mês.
Atacado	Varejo (Médio e Pequeno)	Negociações freqüentes, através de leilões e cotações operados pelo varejo, com baixa agregação de serviço. Em alguns casos, existem contratos informais de incentivo pelo atacado.
Distribuidor	Varejo	Negociações freqüentes, através de leilões pelo varejo, com agregação de serviço pelo distribuidor. Existência de contratos informais de incentivo pelo distribuidor.

Fonte: Elaboração do autor

Especificamente, no caso do relacionamento entre a indústria e o varejo de grande e médio porte, poder-se-ia considerar a evolução do relacionamento no sentido da parceria, uma vez que o grau de interdependência entre estes agentes tenderia a ser elevado. Souza (2004), ao estudar a dependência no canal de auto-serviço, observou uma relação negativa de interdependência entre os agentes, sugerindo que essa condição possa não ser buscada entre as partes. Tal fato poderia explicar as razões pelas quais os relacionamentos não evoluam além do processo de transações repetidas.

Considerando os aspectos eminentemente transacionais das interações entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, julgamos que o processo de negociação é crítico para entender estas interações, uma vez que, neste processo, os agentes buscam garantir seus objetivos econômicos e financeiros específicos não convergentes, na maioria das vezes. Nestes momentos, surgem situações de conflito e as fontes de poder disponíveis acabam sendo empregadas para assegurar a realização dos objetivos específicos.

#### 4.5. Utilização do poder pelos agentes

No âmbito da imprensa de negócios, existe uma tendência de associar poder apenas com o porte de um agente (BLECHER, 2002; DE CHIARA e DANTAS, 2004). Na realidade, o porte de um agente, a princípio, lhe dá acesso às diversas fontes de poder identificadas por Hunt e Nevin (1974). A pesquisa sugere que, nas interações entre os agentes no canal, no contexto brasileiro, podemos identificar a utilização das diversas fontes de poder, porém com predomínio da utilização de fontes do tipo coercitivo, como ilustram as declarações a seguir:

Dobramos nossa força de vendas e atendemos agora 60 000 clientes. Até dois anos atrás, 30% de nossa produção seguia para as prateleiras das grandes redes. Hoje são pouco mais de 20%. O que estamos fazendo é limitar os volumes. Vamos reduzir ainda mais essa dependência. É preciso jogar duro na negociação.

**Blecher (2002)**

A grande indústria já se habituou à queda-de-braço com o varejo. Um exemplo entre muitos: por causa da divergência em torno de uma tabela com reajuste de preços, centenas de itens da Nestlé foram retirados das gôndolas do Pão de Açúcar, em junho do ano passado. Segundo Luiz Antonio Fazzio, ex-diretor executivo do maior grupo varejista do país, o Pão de Açúcar, e recém contratado para presidir a C&A, os preços corrigidos foram-lhe comunicados pelo então presidente da Nestlé, Ricardo Gonçalves. 'Expliquei que, quando o mercado permitisse, adotariamos a nova tabela', diz Fazzio. 'Mas o pessoal da Nestlé respondeu que, no dia seguinte, já não entregaria a mercadoria.' Dos 700 itens da Nestlé, apenas 100 permaneceram nas gôndolas do Pão de Açúcar.

**Blecher (2002)**

'A relação entre as duas partes, varejo e indústria, nunca esteve tão desequilibrada', afirma Luiz Edmundo Klotz, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA). 'Qualquer discordância transforma o fornecedor num segregado. E 75% de nossas vendas dependem do auto-serviço.'

**Blecher (2002)**

[...] as condutas adotadas pelo grande varejo brasileiro indicam o abuso do poder de compra sobre os fornecedores com repercussões não apenas sobre a distribuição de margens de lucro ao longo da cadeia, mas com impactos indesejáveis sobre o conjunto do mercado e sobre o consumidor.

**Oliveira e Machado (2003:60)**

[...] na minha opinião, os varejistas, no mundo todo, principalmente os grandes, encontraram uma forma de utilizar sua escala negativamente: utilizam sua escala para punir as indústrias, eles precisariam utilizar essa escala também para premiar [...]

**Indústria - Entrevistado 1**

Quando os agentes interagem no canal, eles conhecem as fontes de poder que possuem, bem como aquelas à disposição dos demais agentes. O simples conhecimento das fontes de poder pode afetar tanto o conflito quanto a satisfação, porém é o emprego das fontes de poder, notadamente as coercitivas, que tende a amplificar o conflito e a alterar a satisfação relacional (GASKI e NEVIN, 1985). Dessa forma, podemos afirmar que a tônica dos relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil é a negociação, com o uso intenso de fontes coercitivas de poder, que contribuem para o aumento dos conflitos entre os diversos agentes.

No entanto, a utilização de fontes não coercitivas de poder ou não econômicas estaria associada a baixos níveis de conflito no canal e a um maior nível de satisfação relacional (BROWN et al., 1983; GASKI 1984). Na pesquisa, pudemos identificar também a utilização de fontes de poder não coercitivas, tais como o uso de recompensas, o poder de especialista e da informação, conforme ilustram as manifestações a seguir:

[...] Em relação aos atacados que me atendem, até me considero parceiro deles porque eu não vejo preço, apesar do leilão. Um atacado que tenho no sistema pode estar acima do mercado dois por cento, mas como ele tem uma logística boa, vou comprar hoje e vai chegar amanhã. Vou comprar dez itens, chegarão os dez itens.

**Varejo - Entrevistado 11.**

[...] o varejo, naquela época, ele não tinha os dados. Então, eu pegava aqueles dados velhos de sessenta dias atrás e dizia ao varejista o que ele deveria fazer e mostrava o potencial dele em relação ao mercado. No momento em que deixei a indústria para trabalhar no varejo, ocorreu uma grande revolução, pois o varejo passou a ter acesso a mais tecnologia e informação, em virtude da automação. Neste momento, os papéis se inverteram e eu passei a fornecer à indústria as informações mais atualizadas, identificando e administrando a oportunidade.

**Atacado - Entrevistado 7**

Nós conseguimos nos desenvolver, criando algumas ferramentas que nos deixaram mais preparados para a negociação. Criamos um painel que mostra toda realidade de cada fornecedor, isso te dá uma clareza do que é cada fornecedor, cada categoria, começamos a explorar mais as informações da ACNielsen para comparar o fornecedor dentro com o mercado e isso dá força de negociação.

**Indústria – Entrevistado 9**

Os exemplos anteriores refletem o impacto da tecnologia e da informação no desenvolvimento das interações entre os agentes no canal, uma vez que a informação é utilizada como instrumento de:

- a) avaliação e recompensa;
- b) desenvolvimento da relação;
- c) transparência e orientação na negociação.

Podemos considerar que a existência e utilização de informações poderiam contribuir para a substituição ou, pelo menos, para atenuar a utilização das fontes coercitivas de poder, com potencial redução no nível de conflito. Adicionalmente, se considerarmos que a troca de informação entre os agentes pode representar uma melhoria no fluxo de comunicação, poderíamos especular que os relacionamentos também evoluíam, na medida em que a comunicação é um importante antecedente da confiança que, por sua vez, afeta positivamente o conflito de caráter funcional (ANDERSON e NARUS, 1990; MORGAN e HUNT, 1994).

É interessante notar que, de alguma forma, todos os agentes se utilizam de diversas fontes de poder nas suas interações. Neste sentido, cabe indagar quem, de fato, detém o poder no canal. Este tema tem ocupado grande espaço na mídia de negócios que identifica e atribui o poder de forma absoluta a um único tipo de agente: o varejo de grande porte.

Especificamente, nas relações entre as grandes empresas de varejo e as indústrias, diversos trabalhos têm sido desenvolvidos, buscando verificar se, de fato, teria havido uma migração do poder da indústria para o varejo. Farris e Ailawadi (1992), ao estudarem esta hipótese e associarem a rentabilidade dos agentes com o poder e sua aplicação, concluíram que não existiram evidências da transferência de poder da indústria para o varejo. Quase dez anos mais tarde, Bloom e Perry (2001), analisando os fornecedores da Wal-Mart e Ailwadi (2001), revisitando o trabalho de 1992, chegaram à mesma conclusão: não existiriam evidências que pudessem sustentar a hipótese de mudança do poder da indústria para o varejo.

Cabe ressaltar que, nesses estudos, a forma de medição do poder sempre esteve associada a indicadores financeiros, que representariam, em última instância, o resultado da utilização do poder.

O quadro 8, a seguir, sugere diversas razões apontadas pela pesquisa e que poderiam atribuir poder a um determinado agente do canal:

Quadro 8: Agentes e as razões de seu poder, no contexto brasileiro.

Agente	Justificativas
Indústria	a) A grande indústria, principalmente, possui marcas fortes e que são importantes para os varejistas. b) Decide qual a melhor alternativa para escoar seus estoques e se utiliza de descontos discricionários para fazê-lo. c) Controla o preço de transferência entre todos os agentes.
Grande Varejo	a) Por seu poder de compra, estabelece condições comerciais e de fornecimento, através dos contratos. b) O atendimento direto ao médio varejo, pela indústria seria uma consequência das pressões exercidas pelo grande varejo c) Tem na marca própria uma alternativa às marcas nacionais e que serve como instrumento de apoio à negociação.
Pequeno/Médio Varejo	a) Têm à sua disposição múltiplas alternativas para fornecimento dos mesmos produtos b) Sua principal ferramenta de negociação são os leilões e as cotações. c) Em algumas situações, conseguem praticar preços ao consumidor, inferiores ao custo de aquisição das grandes redes, provocando a reação destas, bem como reflexos sobre a indústria.
Atacado Tradicional	a) Ao possibilitar o escoamento dos estoques da indústria, no fim do mês, obtém condições comerciais diferenciadas. b) Apesar de oferecer pouco serviço, é útil e importante para o pequeno e médio varejo, pois contribui para a alavancagem da competitividade destes agentes.
Distribuidores	a) Funcionando como extensões da indústria, de certa forma, representam uma extensão de seus serviços e marcas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que estas possíveis alternativas e justificativas estão suportadas pela pesquisa e pela análise de dados secundários, podemos constatar que, de alguma forma, todos os agentes detêm alguma parcela de poder. Assim, podemos afirmar que a pesquisa parece indicar que o poder e o controle são compartilhados e, portanto, difusos. Este resultado encontra-se alinhado com o trabalho de Lusch e Ross (1985) que analisa a natureza do poder no canal de distribuição.

Em síntese, poderíamos afirmar que o poder no canal de distribuição de alimentos no Brasil é difuso. Em outras palavras, os diversos agentes acabam por influenciar o canal, independentemente do seu porte. Tal resultado pode ser mais bem

compreendido se considerarmos que o canal existe e se desenvolve para atender aos consumidores. Dessa forma, a competição pelo consumidor acaba provocando efeitos que se verificam em todos os agentes do canal e poderíamos especular se não seria o consumidor quem, de fato, detém o poder no canal, conforme faz crer a seguinte manifestação:

[...] esse consumidor que já está sendo beneficiado nestes últimos 5 ou 6 anos pelos grandes esforços que a indústria e o varejo têm feito na redução de custos, não aumento de preço. O consumidor teve sua renda aumentada graças a isto [...]

**Debate dos Presidentes**

[...] como consequência da maior educação dos consumidores, do alto nível de competitividade, da maturidade nos mercados e da tecnologia da informação, são os consumidores quem realmente terão o poder não é nem a indústria, nem o varejo [...]

**Indústria – Entrevistado - 2**

Esta constatação já havia sido cogitada no estudo de Butaney e Wortzel (1998), abordando o papel do consumidor como mediador entre o poder do fabricante e do distribuidor, bem como em Keh e Park (1998), ao proporem uma perspectiva de poder, a partir da análise da tríade fabricante, intermediário e consumidor.

Esclarecidas as questões da negociação e do poder, abordaremos uma de suas consequências: o conflito.

#### **4.6. Conflito é a tônica das interações entre os agentes**

A ocorrência de conflito é inerente a qualquer sistema interorganizacional e, portanto, sua existência está ligada ao desenvolvimento dos canais de distribuição. O conflito, normalmente, é percebido como negativo, porém alguma dose de conflito pode ser considerada benéfica, pois manteria o interesse dos agentes na evolução e desenvolvimento do canal, aumentando sua eficiência (ROSENBLOOM, 1973).

Lucas Jr. e Gresham (1985) afirmam que o conflito é neutro e que a forma de administrá-lo é que pode trazer consequências negativas para a interação entre os

agentes, uma vez que, a partir de certo nível, ele se torna não funcional, podendo provocar inclusive a ruptura permanente da interação entre os agentes. O conflito pode ser descrito como um processo que se manifesta de forma latente e passa a ser percebido e sentido até que se manifeste. O processo se encerra com a resolução do conflito, seja pela sua solução, seja pelo encerramento das interações entre os agentes (PONDY, 66).

Alguns depoimentos já transcritos, neste trabalho, apontam situações de baixa satisfação relacional e a intensidade destas manifestações caracteriza a existência predominante de conflito sentido e manifesto. Outras manifestações extraídas das entrevistas apóiam esta afirmação:

[...] quando um produto de marca, que é propriedade da indústria, está sendo colocado no mercado por um preço mais barato do que o nosso, por um concorrente praticamente inexpressivo, deixa de ser um problema nosso essa competição e passa a ser um problema da indústria. A indústria que cuide da sua marca e administre o seu preço de venda. Porque a indústria sabe muito bem o que está acontecendo.

**Debate dos Presidentes - Varejo**

[...] esses contratos todos começaram como uma forma de negociação, como uma forma de privilegiar o fornecedor através de acordos realmente interessantes. Hoje em dia não: hoje em dia o que o supermercado quer é ganhar dinheiro.

**Indústria - Entrevistado 7**

[...] uma coisa que dificulta muito qualquer espécie de iniciativa de relacionamento é que todo mundo quer chegar aos mesmos lugares. Se a indústria estivesse trabalhando clientes complementares ao atacado, seria muito mais fácil o entrosamento entre essas iniciativas, mas você não tem esse universo complementar de clientes, eles estão indo nos mesmos.

**Especialista Entrevistado 16**

“Nenhuma média empresa no Brasil tem um relacionamento cem por cento de fidelidade de comprar da indústria. Eu vou te dar só um exemplo: em Pernambuco, hoje, é muito mais rentável para o varejista comprar do distribuidor do que propriamente comprar da indústria, por conta da questão da lei de atacadista. Além de ter a questão da sonegação, ainda tem a questão do planejamento fiscal, porque alguns estados corroboram este tipo de procedimento”.

**Atacado - Entrevistado 7**

Quanto mais eu penso na questão dos custos de aquisição, no processo de negociação e na transparência comercial, mais me convenço que qualquer indústria que esteja comercializando seus produtos, através dos diferentes canais, com custos dramaticamente diferentes, está cometendo um enorme engano.

**Indústria - Entrevistado 1**

A definição de conflito como a crença de um agente de que um outro agente esteja impedindo a realização de seus objetivos específicos, conforme Rosenbloom (2002), fica caracterizada quando analisamos a repartição dos resultados entre os agentes do canal. Assumindo que os relacionamentos estão baseados em transações repetidas e não em parcerias, poderemos afirmar que não seriam estabelecidos, como regra geral, objetivos financeiros comuns. Desta forma, os agentes acabam buscando maximizar seus resultados e objetivos específicos, criando uma situação de potencial conflito, na qual predomina a negociação, como podemos constatar nas afirmações apresentadas a seguir:

'O que está havendo é uma brutal transferência de valor econômico da indústria para o varejo'. A situação chegou a um ponto-limite. O fato é que só recentemente as grandes companhias começaram a fazer cálculos na ponta do lápis para avaliar em que grau sua margem está sendo corroída. 'É uma conta complicada porque os custos se espalham por toda a empresa', diz Liu. Quase todos os fornecedores descobriram que a margem era diminuta. 'De cada 1 000 reais de faturamento, de 150 a 200 reais ficam com o ponto-de-venda'

**Blecher (2002)**

Os grandes fornecedores, apesar do discurso de que perdem dinheiro com o grande varejo, precisariam considerar, em suas contas, o efeito de diluição de despesas possibilitado pelos volumes comprados pelas grandes empresas. Não há boa vontade da grande indústria em discutir esta situação, desta forma.

**Varejo - Entrevistado - 12**

[...] o varejo está se concentrando mais rapidamente e existem estudos que mostram que, na Europa, da rentabilidade total gerada no canal, a indústria tinha aproximadamente 60% deste total, há dez anos, enquanto os 40% restantes ficavam com o varejo. Neste momento, os valores se inverteram: a indústria tem 40% e o varejo 60%. Como consequência pode-se concluir que a concentração mais rápida e o maior poder que tem o varejo, sem dúvida, estão lhe proporcionando um maior acesso aos benefícios.

**Indústria - Entrevistado 2**

A pesquisa indica também que as empresas de varejo, principalmente, as de grande porte vem passando por transformações: de simples distribuidores ou pontos de venda, vem incorporando sofisticados conceitos de marketing, tais como: gestão e construção de marcas, posicionamento, segmentação, dentre outros. Esta transformação é reconhecida pela indústria, conforme ilustram as seguintes manifestações:



A Tesco é uma grande empresa de marketing, assim como a Aldi é uma magnífica empresa de marketing e creio que, no futuro, a distribuição já não vai ser distribuição, será um setor de serviços onde, unindo os serviços que se oferecem nas lojas e os produtos que fabricados pela indústria para, gerando o máximo nível de satisfação possível aos consumidores [...]  
**Indústria – Entrevistado 1**

[...] no princípio, os varejistas eram apenas um veículo de distribuição da indústria e o foco estava voltado para a eficiência no fluxo de produtos da indústria até o ponto de venda. Assim que os mecanismos de distribuição se consolidaram, o foco passou a ser a gestão do sortimento e o *mechandising* e, atualmente, nossos clientes de varejo estão construindo competências em marketing. Pão de Açúcar, Wal-Mart e Carrefour representam marcas. Há 15 anos atrás, os varejistas representavam um local aonde os consumidores iam fazer compras, porém a loja e a marca não significavam nada para esses consumidores [...]  
**Indústria – Entrevistado 2**

Para que o canal de marketing atinja seus objetivos e possibilite a realização das trocas, determinadas operações ou funções necessitam ser executadas. Para Bowersox et al. (1987), os limites dessas operações são estabelecidos pela especialização dos agentes e por características relacionadas ao seu papel, posição e domínio na estrutura do canal. A evolução do varejo, ao provocar mudanças em sua posição, domínio e papel representa uma fonte adicional de conflito entre os agentes.

Considerando a diversidade dos agentes que atuam neste canal, os dados das fontes secundárias e as entrevistas, podemos afirmar que encontraremos interações entre agentes em todos os estágios de conflito.

Em determinados casos, o conflito acaba provocando a descontinuidade da interação, porém, em virtude da dependência mútua entre dos agentes, a interação é retomada e o conflito é mitigado, sem que haja a eliminação das causas que originaram o conflito. O exemplo, a seguir, ilustra de forma clara, o emprego de fontes de poder, o surgimento do conflito e sua aparente solução:

Dos 700 itens da Nestlé, apenas 100 permaneceram nas gôndolas do Pão de Açúcar. [...].  
O impasse durou dois meses, até que a Nestlé concordou em negociar com a tabela antiga.[...]

[...] A um interlocutor, o presidente da Nestlé comentou que não teria como ficar de fora de uma rede como o Pão de Açúcar, um dos principais clientes da Nestlé.

**Blecher (2002)**

A tensão anda tão à flor da pele que por vezes os conflitos extrapolam o ambiente fechado dos escritórios. Ao topar com o executivo José Baeta Tomas, presidente do Sonae, num evento social, o empresário gaúcho Carlos Tramontina, presidente da Tramontina, maior fabricante de facas e talheres da América Latina, desandou a queixar-se, para quem quisesse ouvir do tratamento arrogante que dias antes recebera de um subordinado de Baeta. Colocado numa saia-justa bem na frente de outros convidados, Baeta tentou contornar a discussão. Sugeriu a Tramontina que iniciassem uma nova rodada de negociações.

**Blecher (2002)**

A análise das manifestações apresentadas a seguir aponta que os níveis de conflito atingiram um ponto que começa a comprometer a eficiência do canal, uma vez que o consumidor, ainda que de maneira esporádica, acaba sendo prejudicado pela situação entre os agentes no canal:

“Gastamos de 80% a 90% do tempo falando de produtos líderes e de baixa rentabilidade e muito pouco tempo de um *portfolio* muito grande de produtos que poderia estar se desenvolvendo mais. A indústria está mais preocupada, às vezes, com determinados produtos e menos com o consumidor.”

**Varejo – Entrevistado 9**

“Boicote não é bom para o varejo, não é bom para a indústria e naturalmente não é bom para o consumidor. Nós temos algumas seqüelas desse boicote que, até hoje, acho que ficaram mal resolvidas e que nós estamos procurando acertar. Há alguns anos, a gente vem procurando acertar exatamente isso.”

**Entidade - Entrevistado 13**

A utilização de fontes coercitivas de poder na resolução de conflitos tende a deixar seqüelas que se acumularão ao longo do tempo, aumentando a intensidade do conflito e acelerando a recorrência de conflito não funcional (GASKI e NEVIN, 1985). A questão do impacto do conflito na eficiência do canal pode ser melhor retratada ao considerarmos as seguintes manifestações:

[...] a indústria está armada com o varejo organizado em função da nossa dinâmica de negociação, de reduzir custo, de financiar campanha e tudo mais. Sabedora disso, ela quer colocar o preço que dê folga para ela ter esses investimentos [...]

**Varejo – Entrevistado 9**

Decidi voltar a venda para os pequenos e médios e, por isso, não somos tão dependentes das grandes redes, uma vez que atendemos ao redor de vinte e cinco mil clientes diretamente, que é um número bastante grande.. Isso tem um custo, mas o que a gente vai fazer.

**Indústria - Entrevistado 7**

Atualmente, não há grande fabricante que não esteja armando estratégias para cativar os clientes de menor porte. [...]

A experiência da Arisco fez escola: a Unilever, que depois absorveu a Bestfoods, decidiu apostar no atendimento direto em 8.000 pontos de venda. [...]

Isso possibilitará melhor distribuição das vendas e, no médio prazo, a redução pela metade da dependência do grande varejo, que responde atualmente por 20% de suas vendas. A exemplo da Unilever, a Nestlé também aposta na ampliação de seus canais de venda. Em apenas um ano, o grupo suíço reforçou em 30% sua força de vendas e ampliou de 5 500 para 8.000 o número de pontos atendidos diretamente.

**Blecher (2002)**

As próprias indústrias reconhecem que as soluções encontradas para diminuir a dependência dos grandes varejistas e atacados, representam um processo oneroso, porém acreditam ser este o caminho para limitar a dependência destes agentes e corrigir as deficiências do atacado tradicional, enquanto intermediário responsável pela distribuição física de produtos.

O posicionamento do atacado tradicional, baseado na especulação e na compra de oportunidade, faz com que ele não consiga atender as necessidades da indústria. Da mesma forma, ao não diferenciar sua oferta, nem agregar algum tipo de serviço, acaba não atendendo, de forma completa, às necessidades do varejo de pequeno e médio porte, seu cliente. A síntese desta situação pode ser evidenciada pela afirmação, a seguir, obtida na entrevista com o especialista que atua próximo aos atacadistas e distribuidores:

“[...] é muito difícil você ter um atacado que tenha um departamento de marketing” **Especialista - Entrevistado 16.**

Não seria correto atribuir a responsabilidade sobre esta situação apenas ao atacado, uma vez que o pequeno e médio varejo, ao adotar leilões e cotações como principal ferramenta de negociação acaba estimulando comportamentos de caráter

especulativo. Todavia, se considerarmos que, em média, um pequeno ou médio varejo pode ser atendido por mais de uma dezena de agentes diferentes, oferecendo basicamente os mesmos produtos, sem nenhum tipo de serviço ou diferenciação, entenderemos que o problema parece remeter à estrutura do canal, à forma como os agentes estão organizados e aos papéis e responsabilidades a eles atribuídos.

Em resumo, podemos afirmar que, em maior ou menor intensidade, as interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil são conflituosas. Ainda que a face visível destes conflitos possa ser a relação entre os grandes varejistas e a indústria, ela é apenas uma das faces de um comportamento que representa a tônica dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

#### **4.7. A Cooperação entre os agentes**

As conclusões anteriores representam os aspectos mais visíveis dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil, até porque recebem extensa cobertura na mídia de negócios e geral. Todavia, nem só de conflitos vivem as interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil. A existência de conflito não significa ausência de cooperação, uma vez que comportamentos conflituosos e colaborativos podem coexistir. No entanto, a cooperação ajuda a promover o sucesso das interações e, portanto, a satisfação dos agentes (MORGAN e HUNT, 1994; FRAZIER, 1983).

Para Alderson (1965):

A cooperação, assim como a competição, é prevalente na atividade econômica. A cooperação é necessária, quando um sistema social deve atuar como uma unidade. Os canais de marketing não podem funcionar sem cooperação sustentada, por meio da qual um agente sabe o que pode esperar do outro.

A pesquisa identifica a existência de iniciativas que podem ser consideradas de caráter cooperativo ou que, pelo menos, representam iniciativas básicas nesta

direção. Muitas delas são relativamente pouco sofisticadas e voltadas para a melhoria de processos intra-organizacionais, através da automação e da revisão de processos. Esta constatação é consistente com as questões levantadas por Ângelo e Siqueira (2000) que, ao avaliarem as condições logísticas para a adoção das ferramentas de resposta eficiente ao consumidor (*ECR*) nos supermercados brasileiros, identificaram que os maiores problemas estariam relacionados ao fluxo de informações entre os agentes.

Iniciativas que possibilitem o aumento da produtividade ou maior precisão nas atividades compartilhadas colaboram para a melhoria da qualidade da informação disponível no canal e, portanto, possibilitam ou pelo menos criam oportunidades para maior cooperação (MOHR e SPEKMAN, 1994; WILSON, 1995). Encontramos iniciativas desta natureza nos agentes de pequeno porte, independentemente de seu tipo:

Estamos evoluindo, o atacadista distribuidor também evoluiu muito. A maioria trabalha com software de gestão e todos seus departamentos estão automatizados, porém não são exploradas ainda todas as potencialidades que estes recursos oferecem. Estamos evoluindo e automatizando aos poucos os processos repetitivos, mas estamos distantes da reposição automática de estoques e ainda estamos dando os primeiros passos na entrega paletizada e na padronização de processos.  
**Entidade – Entrevistado 15**

[...] mas tudo buscando eficiência logística, que dizer, eu vejo um movimento no setor atacadista muito forte de eficiência operacional. Então, você vê que, ao longo destes últimos anos, o setor tem investido bastante em logística, automação da força de vendas, ou seja, a tecnologia está chegando ao setor. Porém, apesar deles terem evoluído nesta questão de eficiência, no que diz respeito às questões estratégicas, o setor está muito perdido. A única coisa que enxergaram nesses últimos anos foi o aumento de eficiência operacional, porém aonde entra a satisfação do cliente, a fidelização do cliente?

**Especialista – Entrevistado 16**

[...] a informatização do setor ainda é muito de frente de caixa só. Na verdade, eles não têm informatização da gestão. Então, são poucas empresas, quando você sai fora das grandes empresas, quando você considera empresas médias, você encontra empresas com gestão, mas na sua grande maioria, a verdade é que a informatização está basicamente centrada na frente de caixa.

**Entidade - Entrevistado 13**

A implementação de processos e sistemas intra-organizacionais é pré-requisito para o desenvolvimento de iniciativas mais complexas de cooperação, pois assegura a

existência de informações minimamente confiáveis que podem ser trocadas. Os agentes de maior porte, de certa forma, estão mais avançados nas questões intra-organizacionais e podem desenvolver iniciativas de maior complexidade, de caráter interorganizacional, porém ainda com ênfase na produtividade e eficiência:

[...] de fato, temos tido algumas experiências de colaboração com a produção, mas de fato temos que incrementá-las e implementá-las. São ainda notórios os baixos níveis de serviço que se praticam nesse mercado. É usual ter índice de falta nas lojas muito acima do que é admissível e isto resulta numa ineficiência não só do varejo, mas da cadeia como um todo [...].

#### **Debate dos Presidentes - Varejo**

[...] na área de suprimentos, temos nos hipermercados projetos bem concretos em duas áreas, principalmente. Hoje, a gente está trabalhando para a maioria dos nossos clientes com programas bem fundados em eficiências, com excelentes resultados. Outra área que temos trabalhado com alguns clientes em particular é a de reduzir estoques, porque é uma das ineficiências maiores do empurrar muito volume do fornecedor para o cliente.

#### **Debate dos Presidentes - Indústria**

[...] o caminho da evolução é o caminho de abrir processos, sistemas a uma colaboração real. Nós estamos investindo e outros estão investindo de forma relevante, porém a tendência é investir no foco interno para melhorar sistemas e processos, e resolver e superar obstáculos. Mas o foco interno não basta, não basta mais.

#### **Debate dos Presidentes - Indústria**

"[...] mantenho um pequeno negócio e com três bases: primeiro, a parceria com a indústria, segundo, o atendimento e desenvolvimento do pequeno e médio varejo e terceiro, o desenvolvimento de recursos humanos".

#### **Atacado - Entrevistado 7**

Lago da Silva e Fischmann (2000) reconhecem o efeito transformador de iniciativas deste tipo, especificamente, o *EDI (Electronic Data Interchange)* e algumas ferramentas de *ECR*, porém manifestam certa frustração ao constatarem o estágio atual de aplicação destas nos canais de distribuição no Brasil. Ainda que estas iniciativas aparentem estar na agenda dos agentes, sua disseminação é lenta, estando sujeita às condições conflituosas das interações entre estes.

Outro grupo de iniciativas tem caráter mais estratégico, pois está mais voltado à criação de valor para o consumidor e à geração de demanda. Estas iniciativas dependem de um elevado volume de troca de informações entre os agentes,

caracterizando a realização e investimentos idiossincráticos e, portanto, só podendo se desenvolver de forma consistente num ambiente de confiança e compromisso (GANESAN, 1994; WILSON, 1995). Considerando-se o contexto do relacionamento entre os diversos agentes, já explorado anteriormente, não identificamos as condições necessárias para a evolução significativa e consistente, deste tipo de iniciativa. Obviamente, isso não significa que este tema não esteja sendo considerado e até mesmo aplicado por algumas organizações:

[...], se a gente conseguisse ter um planejamento de oferta, um planejamento de espaço, um planejamento de vendas, de *sellout* mesmo, talvez a gente conseguisse aumentar o volume gradativamente e enfrentaríamos menos sufoco de final do mês.

**Varejo - Entrevistado 9**

[...] o vendedor do distribuidor investe tempo explicando aos clientes o que é cada produto, qual o diferencial entre um e outro, como deve melhorar a exposição, onde deve colocar cada produto, que categorias estão em expansão, sendo que, muitas vezes, o varejista não sabe nem o que é categoria.

**Atacado - Entrevistado 7**

Do lado de demanda, estamos fazendo pesquisas dentro dos supermercados com as compradoras para entender melhor quais são suas necessidades. Este trabalho está apenas no começo, mas é a área onde eu acho que para o futuro tem mais campo para crescer aqui no Brasil.

**Debate dos Presidentes – Indústria**

[...] a esses fornecedores e aqueles que tiverem um entendimento conosco, nós podemos permitir que a informação chegue a eles, a ter informação até loja por loja daquilo que está ocorrendo com o produto deles. Com base nessas informações, o fornecedor, a indústria, pode se preparar muito melhor e antecipar até a preparação, produção com mais, vamos dizer assim, com mais objetividade, com informações priorizadas.

**Debate dos Presidentes – Varejo**

[...] o crescimento da demanda é dirigido à atividade de gerenciamento de categoria compartilhando estratégias, compartilhando dados, abrindo, em suma, os processos na operação com o cliente. Alguns exemplos na atividade com Sendas, na categoria de sabonetes, atingiram crescimento de quase 11% acima do mercado, com CBD, em desodorantes, crescimento de 13% acima do mercado e com a Ahold, em sabonete, um crescimento 9% acima do mercado e com Wal Mart, em desodorantes, 21% acima do mercado [...]

**Debate dos Presidentes - Indústria**

As iniciativas ligadas à demanda, de caráter mais estratégico, podem representar um grande potencial de benefícios para os agentes e inclusive para os

consumidores, no entanto, a pesquisa revela que sua evolução se dá de forma lenta e descontínua, em virtude de:

- a) dificuldade de alinhamento estratégico entre os agentes do canal;
- b) percepção de falta de transparência nas condições comerciais entre os diversos agentes;
- c) predominância de conflito nas interações entre os agentes;
- d) dificuldade de desenvolver confiança e, conseqüentemente, compromisso dos agentes;
- e) diferentes estágios de maturidade tecnológica e organizacional dos agentes;
- f) estrutura dos canais, exacerbando o conflito.

A lista anterior não deixa dúvidas quanto às dificuldades que precisam ser suplantadas para que iniciativas mais cooperativas possam ser implementadas no canal de distribuição de alimentos no Brasil. A pesquisa ainda aponta outras questões ligadas à cooperação. A primeira delas trata da cooperação vista como moeda de troca e não como uma decisão estratégica. Esta manifestação é explicitada pelas empresas de varejo:

[...] maior cooperação é vista como uma moeda de troca. Nós temos informações que a indústria paga caríssimo para ter [...]

[...] a partir do momento que eu estou cedendo uma informação que é importantíssima para a indústria e o que eu ganho com isso, não no sentido financeiro simplesmente; então eu acho que a indústria também tem que ser mais clara neste aspecto.

**Entidade - Entrevistado 13**

[...] ele (o fornecedor ou o distribuidor) me torna eficiente de alguma forma eu vou ter que, entre aspas, pagar por isso e não ficar comparando o preço dele com A, com B ou com C [...]

**Varejo - Entrevistado 11**

Certamente, esta situação caracteriza o emprego de uma fonte de poder não coercitivo, porém ao ser associada a um processo de troca ou negociação, tende a ser mais um fator gerador de conflito entre os agentes.

Finalmente, há que se considerar a existência de oportunidades de cooperação com agentes de todos os tamanhos e tipos. No caso dos varejistas de pequeno e médio



porte, muitos deles não são atendidos nem pela indústria e nem pelos intermediários de atacado:

[...] no meu caso aqui, até hoje não chegou nenhuma indústria, nenhum atacado e disse: como que nós podemos ser mais competitivos, tanto eu como você. O que nós podemos fazer? Qual a idéia que você teria que você necessita que eu possa te ajudar.

[...] eu compro tanto de indústria como de atacado. A realidade é que eu não tenho assim poder de compra de ficar só na indústria, só na indústria para poder negociar preço. Mas em se tratando de colaboração, eu não sinto nem da parte do varejo, nem da indústria, nem do distribuidor, nem do atacado desejo de sentar e ver o que é que pode ser feito para tornar o conjunto competitivo.

**Varejo - Entrevistado 11**

Em síntese, podemos afirmar que as interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil apresentam um baixo grau de cooperação. A cooperação, quando presente, relaciona-se aos aspectos mais operacionais da interação, tais como: padronização, produtividade e eficiência operacional, etc.

Esta situação é conseqüência do processo de negociação constante e do predomínio do conflito nas relações, dificultando o desenvolvimento de confiança entre os agentes. Todavia, há que se considerar a inexistência, em muitos agentes, das condições objetivas mínimas para a cooperação.

#### **4.7.1. A cooperação enquanto um processo**

Assim como o conflito, a cooperação é inerente aos sistemas sociais e, portanto, aos canais de distribuição (ALDERSON, 1965; BOWERSOX et al., 1987). Através da pesquisa, pudemos constatar a existência de diferentes graus de cooperação. Num nível mais operacional estaria a cooperação voltada às questões de eficiência e produtividade e num outro extremo encontraríamos iniciativas de caráter mais estratégico, tais como: entendimento do consumidor, gerenciamento de categorias, cooperação institucional, etc.

Portanto, a cooperação entre os agentes se manifesta de diversas formas e intensidades e pode evoluir. Para que essa evolução ocorra é necessário que haja

confiança entre os agentes (MORGAN e HUNT, 1994; WILSON, 1995). Todavia, o resultado prático, financeiro ou não, dessa cooperação constitui, em si mesmo, um elemento que possibilita o aumento da confiança.

O caráter evolutivo e, por que não dizer, progressivo da cooperação associado à sua prevalência num sistema social, de forma análoga ao conflito, conforme Alderson (1965) sugere que a cooperação possa ser interpretada como um processo.

A interpretação da cooperação como um processo evolutivo tem importantes implicações, uma vez que permite identificar as condições que facilitariam o desenvolvimento de relacionamentos de caráter mais cooperativo e que contribuiriam para diminuir o conflito que caracteriza o canal de distribuição de alimentos no Brasil. Adicionalmente, e com base em nossa pesquisa e experiência, poderíamos identificar duas dimensões que favoreceriam a cooperação:

- a) afetiva, representada pela confiança, uma vez que a cooperação para avançar, pode demandar troca de informações, investimentos idiossincráticos, etc.;
- b) objetiva, representada pelas condições de caráter prático, tais como: tecnologia, processos, estrutura dos agentes, etc.

Quanto à cooperação propriamente dita e, com base, nos resultados da pesquisa apresentados na seção anterior, poderíamos sugerir a identificação de quatro tipos de cooperação:

- a) Cooperação Transacional: restringe-se às atividades que viabilizam uma transação pontual. Em outras palavras, a transação ocorre, sem nenhuma relação com atividades passadas ou futuras;
- b) Cooperação Operacional: diferentemente da cooperação transacional, os agentes interagem buscando a continuidade das trocas, porém restringindo esta interação às atividades que as suportam;
- c) Cooperação Relacional: além das atividades referentes à cooperação operacional, os agentes se engajam em iniciativas ligadas à melhoria do relacionamento, através da definição de padrões e processos

interorganizacionais. Todavia, a cooperação se restringe à busca de eficiência e produtividade operacional dos agentes. Exemplos: troca eletrônica de dados (*EDI*), padronização, paletização, etc.;

- d) Cooperação Estratégica: representaria o estágio mais avançado da cooperação, no qual os agentes se articulam para desenvolver o mercado ou resolver questões de caráter estratégico ou institucional. Como exemplos, poderíamos citar: desenvolvimento colaborativo de produtos, troca de informações sobre o consumidor, atuação conjunta em questões legais, etc.

Um dos fatores que diferencia a evolução da cooperação, conforme sugerido, refere-se à intensidade da troca de informações entre os agentes: conforme a cooperação vai evoluindo, as informações trocadas entre os agentes vão se tornando mais complexas e abrangentes.

Os resultados da evolução da cooperação também apresentariam características distintas. Na fase transacional, os resultados estariam limitados à transação propriamente dita. No caso da cooperação operacional, além dos benefícios decorrentes da transação, benefícios complementares poderiam ser desenvolvidos em virtude do aprendizado resultante das interações continuadas. Os benefícios começam a se intensificar a partir da fase relacional, na qual, além dos benefícios já apontados na fase anterior, os agentes auferem ganhos referentes às melhorias de processos e produtividade que se instalam e que seriam proporcionais aos investimentos de cada agente, uma vez que o foco encontra-se na busca de maior eficiência operacional. A cooperação estratégica possibilitaria o acúmulo dos ganhos anteriores, abrindo a possibilidade de realização de ganhos mais expressivos, em virtude da exploração de novas oportunidades, aprendizado e melhor compreensão a respeito do mercado e dos consumidores.

#### **4.8. A estrutura do canal de distribuição de alimentos no Brasil**

Para Rosenbloom (2002), a estrutura do canal pode ser definida como: “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”.

Conforme já observado, a pesquisa indica que o entendimento da estrutura do canal pode contribuir para explicar as interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Dessa forma, ao analisarmos a estrutura do canal, poderemos avançar no entendimento dessas interações e, por conseguinte, dos relacionamentos entre os agentes.

A pesquisa aponta que a estrutura do canal representado pelos grandes varejistas e seus fornecedores, pode ser caracterizada por ser de atendimento direto, porém a coordenação do canal é do varejista, pois é ele que estabelece e define as condições de fornecimento, via de regra através de contratos.

Os relacionamentos tendem a ser mais tensos e conflituosos nos casos em que existe simetria de poder, particularmente no caso dos grandes fabricantes ou daqueles fabricantes que, independentemente de seu porte, possuam marcas fortes. Os depoimentos a seguir permitem identificar a existência desta estrutura e algumas de suas implicações:

[...] os varejistas estabeleceram contratos de longo prazo. Além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos, consolidou-se, como rotina no mercado, exigir descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições chamadas "enxovais" para inaugurações de lojas.  
**Blecher (2002)**

[...] quando você pega esses contratos, todos eles começaram com uma forma de negociação, com uma forma de privilegiar o fornecedor através de acordos realmente interessantes.  
**Indústria – Entrevistado 4**

“Os contratos, aos quais os fornecedores são submetidos, nada têm de ilegal, de acordo com uma avaliação feita por profissionais da Manhães Moreira, escritório de advocacia empresarial de São Paulo, a pedido de EXAME. “Mas podem ser classificados de leoninos e unilaterais, por não permitirem alteração”, afirma a advogada Lúcia Maria Messina, sócia do Manhães Moreira”.  
**Blecher (2002)**

Nos casos em que as fontes de poder são assimétricas, especificamente nos relacionamentos com indústrias de porte médio e pequeno, as relações também são tensas, porém prevalecem as determinações do varejo. Em virtude da intensificação dos conflitos com as grandes indústrias, cada vez mais, o varejo tem buscado

melhorar o relacionamento com este tipo de empresa, porém as relações tendem a ser mais conflituosas, em virtude da assimetria entre as organizações.

Considerando que a estrutura identificada anteriormente se restringe aos grandes varejistas, identificamos outra estrutura no canal indireto de 3 estágios e que pode ser caracterizada pelo contato direto da indústria com seus clientes varejistas, sem a presença de intermediários e sem o estabelecimento de contratos por parte do varejista. Trata-se, portanto, de uma estrutura tipicamente coordenada pela indústria e que tem se desenvolvido no Brasil de forma acelerada, principalmente por intermédio das grandes indústrias que enxergam nesta estrutura uma alternativa dispendiosa, porém mais econômica que o atendimento ao grande varejo e aos atacadistas tradicionais. A pesquisa identifica a existência de intensa concorrência entre diferentes estruturas de canal no atendimento ao pequeno e médio varejista, uma vez que um varejista de pequeno/médio porte chega a ser atendido por até dezesseis fornecedores diferentes para adquirir os mesmos produtos, incluindo-se aí a própria indústria, como também seus distribuidores (Especialista – Entrevistado 20). As manifestações seguintes ilustram a existência desta estrutura:

[...] meu mercado é pequenininho, mas eu compro tanto de indústria como de atacado. A realidade é que eu não tenho poder de compra para poder ficar só na indústria [...]

**Varejo - Entrevistado 11**

[...] direcionamos a venda para os pequenos e médios. Então, hoje, nós não somos tão dependentes das grandes redes, porque nós atendemos em torno de vinte e cinco mil clientes diretamente, que é um número bastante grande, isso tem um custo, mas o que a gente vai fazer. Então, na realidade o que nós fizemos aqui é nos assegurar de que nós não vamos ficar dependentes das grandes redes, e não estamos de jeito nenhum [...]

**Indústria – Entrevistado 4**

[...] a indústria está nessa jogada também: tem muita indústria que atende direto uma boa quantidade de varejistas [...]

**Especialista - Entrevistado 16**

Até este ponto, abordamos as estruturas de canal mais curtas que correspondem à interação entre a indústria e os varejistas diretamente. Passamos agora a incluir mais um nível no canal, analisando a estrutura que opera através dos atacados tradicionais.

Esta estrutura é caracterizada pela realização de negócios com ênfase em preço e, portanto com, com enfoque de oportunidade. As interações entre a indústria e o atacado tradicional são influenciadas pelas freqüentes dificuldades encontradas pela indústria em comercializar toda sua produção e por esta razão e, quase como regra geral, grande parte dos negócios do canal se realiza nos últimos dias do mês. O varejista nessa estrutura se aproveita das múltiplas alternativas de acesso aos produtos e utiliza, de forma intensa, leilões e cotações. Os depoimentos a seguir corroboram as afirmações anteriores:

[...] de um lado, o atacado tradicional desafoga a indústria porque acaba fechando as metas de vendas da indústria, especulam com esse estoque e o desovam [...]

**Especialista - Entrevistado 16**

[...] a indústria consegue fazer negócios no último minuto do último dia do mês na última hora do dia. Então, eles conseguem com os atacados e com os médios e pequenos fazer negócios que não conseguem com a gente que busca trabalhar mais linearmente.

**Varejista – Entrevistado 9**

[...] um vendedor de atacado apresenta a relação de produtos ao varejista e este, por sua vez, informa suas necessidades.

**Atacado - Entrevista 7**

[...] a indústria hoje depende do atacado para desovar estoques. O grande varejo acabou se acostumando a aguardar no fim do mês as promoções que a indústria precisa fazer para desovar esses estoques e, portanto, se criou um círculo vicioso em que existem picos enormes no fim do mês. Se os descontos não atingem os limites que o varejo deseja, a indústria é obrigada a recorrer para o atacado.

**Indústria – Entrevistado 3**

[...] o atacado não se atualizou, não se desenvolveu. Continua fazendo o que fazia anos atrás e acho que esse é o seu grande problema. O atacado não vislumbrou outras coisas, tanto que algumas indústrias tiveram que desenvolver seu próprio sistema de distribuição, porque não encontraram atacadistas adequados.

**Indústria - Entrevistado 7**

Neste caso, em ambas as díades, podemos constatar que os relacionamentos se desenvolvem de forma pontual e através de operações de caráter especulativo.

A última estrutura identificada pela pesquisa é semelhante à anterior, apresentando, no entanto uma diferença fundamental: os distribuidores substituem o atacado tradicional. Assim sendo, a indústria, de certa forma, controla e gerencia o processo de distribuição, através de um conjunto de distribuidores. Todavia, cabe ressaltar que esta gestão não impede que um mesmo varejista seja abordado, através do atacado, dos distribuidores e pela própria indústria, caracterizando a inexistência de qualquer tipo de delimitação territorial. A relação entre indústria e distribuidores é, normalmente, regida por um contrato que estabelece os serviços a serem prestados e as formas de remuneração do distribuidor.

Entre o distribuidor e o varejista, existe, por parte do primeiro, uma abordagem diferenciada, em relação ao atacado tradicional, com fornecimento de informação e suporte, porém, na maioria dos casos, o cliente varejista faz suas escolhas, baseado em preço, conforme demonstram as afirmações apresentadas a seguir:

[...] o atacado não vislumbrou outras oportunidades, tanto que algumas empresas tiveram que desenvolver seu próprio sistema atacadista porque não encontraram, no mercado, atacadistas adequados. Distribuidores Exclusivos de Categoria (DEC) são um exemplo de uma derivação da indústria, buscando um tipo de atacadista que não existia no mercado.

**Indústria - Entrevista 4**

[...] o distribuidor sempre tem uma divisão de que clientes devem ser atendidos e, aí, você consegue essa colaboração porque cada um conhece o seu domínio, mas são poucas indústrias que conseguem atender o mercado só através de distribuidores. Não é qualquer indústria, não dá para falar que distribuidor é um tipo de modelo que serve para todo mundo. Existem empresas que sempre vão precisar do atacado, porque não têm como atender a todos os pontos de venda com uma rede de distribuição única.

**Especialista - Entrevista 16**

A estrutura descrita anteriormente fornece uma alternativa ao atacado tradicional e, de certa forma, complementa a estrutura, na qual a indústria estaria atende diretamente ao varejo. Podemos afirmar que essas duas estruturas são as que mais se assemelham aos conceitos apresentados na literatura de canais, pois refletem o gerenciamento e a coordenação da indústria.

Resumindo a discussão a respeito da estrutura do canal de distribuição de alimentos no Brasil, sugerimos uma que considera o arranjo organizacional e o agente que coordena e lidera o canal, como se segue:

- a) Coordenação pelo varejo: nesta estrutura, a indústria se relaciona diretamente com o varejo, porém é o varejo que estabelece o contrato que orienta o relacionamento. Este tipo de organização ocorre com maior frequência com grandes empresas de varejo;
- b) Coordenação indústria-varejo: a indústria atende diretamente ao varejo, sem que haja um contrato estabelecido pelo varejo;
- c) Coordenação mercado: nesta estrutura surge a figura do atacado tradicional, que atua como um elo de ligação entre a indústria e o varejo. Nesta estrutura, tanto relacionamento da indústria com o atacado quanto o relacionamento deste com o varejo são baseados em compras de oportunidade, de caráter especulativo;
- d) Coordenação indústria-distribuidor: esta estrutura se assemelha à estrutura de canais presente na literatura acadêmica. A indústria estabelece, gerencia e controla uma rede de distribuidores, normalmente através de contratos.

As estruturas coordenação indústria-distribuidor e coordenação indústria-varejo seriam aquelas que encontram maior respaldo na literatura sobre canais, pois essa literatura reflete a perspectiva dos fabricantes e produtores. Ainda que outras perspectivas possam ser empregadas no estudo das estruturas identificadas como coordenação varejo e coordenação mercado, cabe investigar até que ponto, sua importância não justificaria uma revisão do conhecimento sobre o tema.

A análise efetuada permite compreender melhor o desenvolvimento dos canais de distribuição de alimentos no Brasil e identificar um dos aspectos que pode explicar a natureza conflituosa das interações entre os agentes no canal: a estrutura dos canais. Da forma como se apresenta, atualmente, no Brasil, a estrutura do canal propicia a ocorrência de conflitos, uma vez que:

- a) não existe uma clara definição de domínio entre os agentes dos canais;



- b) a concentração de volumes de transações, ao final de cada mês, estimula a especulação e o comportamento oportunista;
- c) os diversos agentes do canal encontram-se em níveis organizacionais e tecnológicos distintos;
- d) o atacado tradicional, ao adotar uma postura mais especulativa, não contribui para o desenvolvimento do pequeno e médio varejo, dificultando a implementação de processos e tecnologia que pudessem permitir o avanço dos relacionamentos no sentido e de maior cooperação;
- e) o pequeno e médio varejo se aproveitam da disponibilidade de alternativas de fornecimento e adotam, também, uma postura especulativa e oportunista;
- f) o grande varejo, por seu lado, encontra dificuldades em competir pelos consumidores com as demais estruturas de canal e remete à indústria a responsabilidade pelo problema.
- g) esta situação se traduz em negociações cada vez mais adversárias e, portanto, geradoras de conflito.

A pesquisa identificou também o aumento da importância de um outro agente: as centrais de negócio. Iremos abordar este agente e seu papel na próxima seção, por entendermos que seu surgimento e importância constituem um reflexo das relações que se desenvolvem entre os agentes do canal.

#### **4.8.1. As Centrais de Negócio**

Durante o processo de pesquisa, identificamos o aumento da importância de um novo tipo de agente neste canal: as centrais de negócio.

Gouvêa de Souza (2004:34) define as centrais de negócio como sendo:

Operador que, dispondo de recursos econômicos e pessoa jurídica própria, tem com, objetivo desenvolver atividades e prestar serviço às empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado. É toda e qualquer iniciativa que visa,

através da união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, superar dificuldades, incrementar oportunidade e gerar benefício.

Segundo o mesmo autor, as centrais de negócio seriam a evolução das centrais de compra, uma vez que estariam não apenas servindo como um ponto de concentração de poder de compra, mas também estariam buscando desenvolver serviços a seus associados. Lukianocenko (2004) afirma existir, em operação no Brasil, cerca de 150 centrais, que juntas representam 2.100 varejistas, operando cerca de representam 2.500 pontos de venda e com faturamento bruto consolidado de 10,15 bilhões de reais, equivalente ao terceiro maior supermercadista do Brasil

No processo de pesquisa, identificamos sinais divergentes quanto à diferenciação entre as centrais de compra e as centrais de negócio:

O terceiro comprador da indústria são as centrais de compras organizadas e a própria indústria ainda não consegue compreendê-las direito. As centrais de compras têm dificuldade de negociação, a indústria hora vende, ora não vende.

**Entidade - Entrevistado 13**

Pelo que eu vejo até agora, pode ser que o futuro seja diferente. É meramente um ponto de compra para ter algum tipo de negociação e ganhar um bom dinheiro do fornecedor. Pode ter uma condição de fornecimento um pouco melhor em relação às grandes redes.

**Indústria - Entrevistado 7**

As centrais têm um problema sério, ficam focando só preço e nem por isso fazem boa negociação. Enquanto as centrais não focarem a prestação de serviço para o associado [...]

**Varejo - Entrevistado 11**

A despeito de seu crescimento recente, importância e de sua definição conceitual, a pesquisa mostra que, de fato, as centrais de negócio, em seu estágio atual, estão focadas em aumentar o poder de barganha dos associados, com baixo nível de prestação de serviço nas áreas de arrumação de loja, processos, logística, merchandising e promoção. A se manter este cenário, as centrais irão representar mais um agente a atuar no canal de distribuição de alimentos, com pouca contribuição específica para o desenvolvimento de relacionamentos distintos dos atuais.

Ainda, segundo Gouvêa de Souza (2004), as centrais de negócio passam por estágios de evolução e, no Brasil, encontram-se no estágio inicial denominado precursor, enquanto a Itália encontra-se no estágio de desenvolvimento, a Espanha no estágio de amadurecimento e a França, na maturidade plena. O que caracteriza a transição de um estágio ao outro é a agregação de serviços e o grau de profissionalização da central.

As centrais de negócio representam, a nosso ver, uma alternativa de associação do pequeno e médio varejo com objetivo, neste momento, de aumentar seu poder de compra, obtendo, assim, melhores condições comerciais. Outros serviços tais como: desenvolvimento de marcas próprias, prestação de serviços logísticos, padronização, etc., poderiam estar sendo explorados, porém, neste momento, é a concentração do poder de compra que prevalece neste tipo de agente.

Pudemos verificar que, a existência de múltiplas estruturas de canal, sem aparente definição de domínio contribuem para que os relacionamentos entre os agentes sejam propensos à ocorrência de conflito. No entanto, a pesquisa aponta existirem outros fatores importantes e que estão associados ao ambiente institucional, ambiente legal e a características culturais do Brasil. Nas próximas seções, estaremos abordando estes fatores.

#### **4.9. Questões ligadas ao ambiente**

Para Grewal e Dharwadkar (2002), as pesquisas relacionadas aos canais de distribuição não têm dado a devida atenção à enorme influência que o ambiente institucional exerce sobre os canais de marketing, seja na sua estrutura, na sua organização, na forma de se relacionar dos agentes ou no seu desenvolvimento.

A pesquisa indica que fatores ambientais contribuem para explicar os relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Para tanto, vamos adotar o quadro de referência proposto por Achrol, Reve e Stern (1983) que

subdivide o ambiente, no qual os canais se desenvolvem em três partes: ambiente primário de tarefa, ambiente secundário de tarefa e o macroambiente.

Estaremos analisando aspectos do macroambiente, uma vez que aspectos ligados ao ambiente de tarefa já foram analisados anteriormente, ao abordarmos o relacionamento entre os agentes e a estrutura do canal.

Estamos considerando o macroambiente subdividido nas cinco categorias propostas de Rosenbloom (2002) e Pelton et al. (2002): econômica, tecnológica, competitiva, sociocultural, e institucional (legal, ético e regulatório).

A pesquisa revela que algumas explicações para o relacionamento entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil podem ser obtidas ao investigarmos as implicações dos ambientes competitivo, tecnológico, sociocultural e institucional.

#### **4.9.1. Ambiente competitivo**

O ambiente competitivo pode ser caracterizado pela existência de diversas estruturas de canal que, em muitos casos, competem entre si, intensificando o conflito e dificultando a cooperação entre os agentes.

Para estruturar nossa análise, estaremos utilizando os tipos de competição identificados por Pelton et al (2002) e Rosenbloom (2002) e que são:

- a) Horizontal: entre agentes do mesmo nível.
- b) Vertical: entre agentes em níveis diferentes do canal competindo pelo mesmo mercado.
- c) Sistêmica: quando arranjos de canal competem entre si, como no caso das companhias aéreas.
- d) Rede: entre redes de arranjos de canal, como no caso dos arranjos produtivos (*'clusters'*).

Iremos concentrar nossa atenção na competição horizontal e vertical, uma vez que a ocorrência da concorrência sistêmica e de rede, quando ocorre no canal de alimentos, está relacionada ao desenvolvimento de produtos de marca própria, controlada ou exclusiva, ou ao fornecimento ou a outras situações fora do escopo deste trabalho.

No caso da competição horizontal, entendemos que a mesma ocorre da forma preconizada na literatura e os agentes de um mesmo nível disputam o mercado. A competição vertical é, a nosso ver, uma característica relevante do contexto do canal de distribuição e alimentos no Brasil e, de acordo com Pelton et al (2002), tende a romper com a harmonia do canal.

No contexto brasileiro, detectamos concorrência vertical entre atacadistas e varejistas, representada por empresas como Atacadão e Makro. Segundo ABAD (2004), 100% do faturamento destas empresas é realizado na modalidade de auto-serviço. Como essas empresas possibilitam a compra pelo consumidor final, podemos verificar que elas acabam competindo com empresas varejistas, algumas delas seus próprios clientes. Curiosamente, esta concorrência pelo consumidor final é potencializada pela pouca diferenciação entre produtos voltados ao consumidor final e ao mercado institucional:

[...] o Atacadão nada mais é do que o *Costco*, a diferença é que o Brasil é um país anômalo a nível de tributação e a forma de trabalho é diferente, pois a *Costco só vende para profissionais liberais ou para instituições*. Desta forma, é muito comum, nos Estados Unidos, famílias se reunirem para comprar um detergente líquido de três litros e dividir em casa esses três litros. No Brasil, não temos essa concepção.

[...] As empresas, tipo Atacadão, deveriam estar vendendo embalagens econômicas e terminam vendendo a mesma embalagem que é vendida pelo varejo. Então, esse é o grande problema. O *Sam's Club* achou que ia ter força, no momento em que entrou no Brasil, para mandar fazer as embalagens econômicas, só que o volume disso no Brasil é tão pequeno que não compensa para a indústria estar fazendo um lote somente para o *Sam's Club*. Assim sendo, ele termina vendendo o *shampoo* de 200ml da Johnson tanto quanto a loja de varejo.

**Atacado - Entrevistado 7**

No entanto, a pesquisa revela que a concorrência vertical é mais acirrada entre atacadistas, distribuidores e a própria indústria que, muitas vezes, competem no atendimento ao pequeno varejo. Esta afirmação é corroborada pela pesquisa e foi

mais profundamente explorada quando abordamos conflito. A particularidade do contexto brasileiro é que, em virtude da estrutura dos canais de distribuição, conforme demonstrado na seção anterior, ser extremamente confusa, um pequeno varejista pode ser assediado por dezenas de alternativas para aquisição dos mesmos produtos.

[...] a indústria trabalhava com duzentos e setenta atacadistas. Reduzi esse grupo para cem atacadistas e criamos um programa de distribuidor regional: ganhamos o 'market share', ganhamos rentabilidade, tivemos melhor controle de preço e aumentamos as vendas.

**Atacado - Entrevistado 7**

Em média, um pequeno varejo é assediado por 16 atacadistas e/ou distribuidores. Isso sem contar o acesso direto pela indústria ou eventuais compras de oportunidade de grandes varejistas.

**Especialista – Entrevistado 20**

#### **4.9.2. Ambiente tecnológico**

De uma maneira mais ampla, a tecnologia envolve os meios para se atingir um fim: um propósito, um objetivo, um resultado normalmente conceitualizado como um produto ou serviço (HATCH, 1997). Desse modo, o ambiente tecnológico compreende processos, sistemas e tecnologias disponíveis e que são colocados a serviço dos agentes que atuam no canal. Assim, sistemas de informação, troca eletrônica de dados, padronização e processo, ferramentas de ECR, etc. são alguns exemplos de componentes do ambiente tecnológico.

Ao abordarmos a cooperação entre os agentes, especificamente a cooperação que denominamos de operacional, pudemos constatar que:

- a) A utilização simultânea de tecnologia em processos intra e interorganizacionais se restringem aos agentes de grande porte, sendo ainda bastante limitada. (LAGO DA SILVA e FISCHMANN, 2000)
- b) O varejo de médio porte começa a desenvolver alguma utilização de tecnologia, buscando aprimorar seus procedimentos de gestão, além da automação dos caixas (Entidade - Entrevistado 13).

- c) O varejo de pequeno porte, com raríssimas exceções, utiliza automação nos caixas, porém não utiliza as informações geradas para aprimorar sua gestão (Entidade - Entrevistado 13 e Varejo - Entrevistado 11).
- d) A indústria, em geral, utiliza tecnologia de forma mais intensa que os demais agentes do canal.
- e) Os atacados tradicionais e os distribuidores utilizam tecnologia para aprimorar seus processos de operação física e de vendas, com pouca ênfase no aprimoramento da gestão e no relacionamento com os clientes (Especialista - Entrevistado 16, Atacado - Entrevistado 7 e Entidade - Entrevistado 15)

Em síntese, encontramos os agentes em estágios tecnológicos diferentes, o que dificulta a implementação de determinadas soluções que requerem massa crítica e que poderiam fazer avançar a cooperação, como pode ser exemplificado através do seguinte depoimento:

[...] algumas iniciativas de colaboração requerem massa crítica para que produzam resultados. Tomemos o exemplo da troca eletrônica de dados, o *EDI*. Sabemos que, a partir de 60% do volume transacionado via *EDI*, economias importantes começam a aparecer. No entanto, até que se atinja esse nível, o *EDI* é um custo adicional. Esse nível pode variar de varejista para varejista, porém em casos como esse, necessitamos trabalhar em conjunto para criar massa crítica para o seu desenvolvimento.

**Indústria - Entrevistado - 1**

No que diz respeito à disponibilidade da tecnologia, há alguns o Brasil tem acesso todas as tecnologias disponíveis, sendo que muitas delas já são produzidas localmente. Dados esse contexto, cabe indagar quais razões poderiam explicar tamanha diversidade na utilização de tecnologia entre os agentes. Podemos especular sobre as causas desta diversidade:

- a) a reserva de mercado de informática que durou até 1992 e, de certa forma, limitou o acesso das empresas à tecnologia, devido à indisponibilidade de equipamentos, produtos e serviços e/ou a seu elevado custo
- b) o desestímulo à busca de maior eficiência operacional imposto pela inflação elevada que persistiu até 1994;
- c) as altas taxas de juros, dificultando o acesso e os investimentos;

- d) a infra-estrutura de telecomunicações precária e que dificultava a utilização de tecnologia entre unidades de uma mesma empresa e entre empresas;
- e) a utilização de outros instrumentos que podem gerar resultados mais rapidamente que a tecnologia, como, por exemplo, a informalidade fiscal total ou parcial.

#### **4.9.3. Ambiente sociocultural**

Para tentarmos identificar de que forma a cultura nacional e das organizações pode contribuir para explicar os relacionamentos entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, utilizamos como instrumento de análise, elementos relacionados às dimensões culturais propostas por Hofstede (1997).

##### **4.9.3.1. Individualismo versus coletivismo**

O estudo de Hofstede (1997) aponta que o Brasil é um país que tende ao coletivismo. Esta constatação é coerente com a visão de Damatta (1985), para quem, no Brasil, as relações que uma pessoa tem são mais importantes do que aquilo que ela faz ou o lugar onde nasceu e, portanto, o fato de pertencer a um grupo confere importância ao indivíduo. Desta forma, os relacionamentos e os interesses do grupo são mais importantes que os dos indivíduos.

Este contexto levaria a crer que, ao considerarmos os agentes do canal de distribuição como um grupo, poderíamos encontrar baixa ocorrência de conflito e mais cooperação. Todavia, esta constatação é oposta aos resultados de nossa pesquisa, uma vez que predominam no canal de distribuição relacionamentos conflituosos e de baixa cooperação.

A explicação para esta aparente contradição, possa estar na afirmação de Aidar et al. (2000:56), ao comentar a análise desta dimensão numa visão mais ampla da



cultura organizacional brasileira: “Nossa noção de solidariedade é precária e parece envolver somente os mais próximos. Não chegamos a concluir o caminho que leva à noção de cidadania e bem comum”.

Como consequência desta aparente contradição, entendemos que esta dimensão cultural não explica os relacionamentos conflituosos, porém sinaliza que existem traços na cultura brasileira que talvez pudessem facilitar o desenvolvimento de relacionamentos mais colaborativos.

#### 4.9.3.2. Distância do poder

O Brasil, assim como, diversos países latinos inclusive França e Espanha, apresenta elevada distância do poder. Em países com elevada distância do poder, atitudes autoritárias são aceitas, assim como as decisões são autocráticas e paternalistas e a distribuição do poder é desigual, constituindo as hierarquias.

Ao descrevermos os relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil, constatamos que os relacionamentos se desenvolvem por meio de negociações constantes com a utilização freqüente de fontes de poder coercitivo que são características de relacionamentos de caráter hierárquico. Desta forma, poderíamos especular que a elevada distância do poder característica da cultura brasileira, contribuiria para explicar os relacionamentos conflituosos observados entre os agentes.

#### 4.9.3.3. Prevenção contra incertezas

As organizações empregam diversos instrumentos para lidar com a incerteza, tais como: tecnologia, normas, leis, rituais, etc. (HATCH 1997, AIDAR et al. 2000). Desta forma quanto maior a prevenção contra incerteza, mais presentes estarão estes instrumentos, caracterizando estruturas mais burocráticas e hierarquizadas regidas

por tradições, normas e leis. Nesta dimensão, o Brasil é identificado como um país com elevada prevenção à incerteza e, portanto, predominariam as estruturas burocráticas e hierarquizadas, bem como instrumentos de prevenção à incerteza.

Em nossa pesquisa não identificamos, a utilização, como regra geral, de instrumentos formais que organizam o relacionamento entre os agentes. Pelo contrário, predominam as negociações constantes, os leilões e as cotações, mesmo em na presença de contratos formais, como no caso dos grandes varejistas.

Por essa perspectiva, a dimensão prevenção contra incerteza não contribuiria, em nossa interpretação, para explicar os relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

#### 4.9.3.4. Masculinidade versus feminilidade

As culturas e as organizações com características masculina enfatizam resultados e a repartição destes em função do desempenho, ao passo que naquelas com característica feminina, os resultados devem ser repartidos com base na necessidade individual. Nesta dimensão, o Brasil apresenta um posicionamento neutro, ou seja, não pode ser classificado nem como uma cultura com característica masculina, nem feminina. Este tipo de resultado poderia ser interpretado como uma cultura de natureza ambígua, ora apresentando características femininas, ora masculinas. Nossa pesquisa encontra evidências desta ambigüidade, conforme pode ser constatado nos exemplos a seguir, extraídos das entrevistas:

[...] a questão não é ser pior ou melhor, a questão é que é um jogo de forças, isso está claro. Os médios fornecedores são mais flexíveis e se a gente souber usar a nossa relação e não a força, a gente consegue desenvolvê-los aqui dentro.

**Varejo – Entrevistado 4**

[...] nós não estamos aqui para ajudar, nós estamos aqui para colaborar para resolver esses problemas e uma solução desse problema é a transparência. Eu não sei há quanto tempo estou dizendo que precisamos além de reforma tributária precisamos de uma legislação que regule o sistema comercial e que regule também a definição de preços

**Debate dos Presidentes - Indústria**

A ambigüidade entre o discurso e a prática, entre a intenção e ação estaria relacionada à posição neutra que caracterizaria o contexto brasileiro, na dimensão masculinidade versus feminilidade, poderia explicar a falta de transparência e a inconsistência no discurso dos agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil.

#### 4.9.3.5. Orientação a curto versus longo prazo

A quinta e última dimensão do modelo de Hofstede diz respeito à orientação a curto prazo e a longo prazo. Esta é uma dimensão que foi acrescentada posteriormente ao modelo e que resulta de um processo de amostragem e de uma abordagem diferente. A orientação a longo prazo é caracterizada pelo sacrifício de resultados no presente em benefício de resultados futuros.

Curiosamente, o Brasil desponta com uma cultura com orientação a longo prazo, o que aparenta ser uma constatação não intuitiva. Ao comentar este resultado, Hofstede (1997: 168) afirma que “...Brazil has a sizeable japanese minority, though”.

O resultado nesta dimensão não encontra respaldo na pesquisa, uma vez que o próprio processo de negociações permanentes, associado ao uso extensivo de fontes de poder coercitivo, caracterizaria uma orientação a curto prazo. Desta forma, não poderíamos estabelecer uma relação entre esta dimensão cultural e o desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes no canal.

Ainda que, nossa pesquisa não tenha como objetivo demonstrar a aplicabilidade do modelo de Hofstede (1997), cremos que os resultados obtidos são intrigantes, uma vez que através de uma aplicação simplificada e direta das dimensões culturais propostas, encontramos evidências de influência direta, apenas na dimensão distanciamento do poder. Na dimensão masculinidade/feminilidade, o posicionamento neutro do contexto brasileiro foi interpretado como um sinal de ambigüidade e, desta forma, respaldou o comportamento dos agentes identificado

na pesquisa. Para as demais dimensões, não foi possível estabelecer nenhuma relação.

Todavia, quanto à orientação a curto e longo prazo, podemos efetuar outra análise, a partir do conceito de *clockspeed* proposto por Fine (1998). *Clockspeed* poderia ser definido como a taxa de evolução de uma indústria, sendo, portanto, uma medida de sua capacidade de evolução e de adaptação. Por sua proximidade junto aos consumidores, os processos de negócio do varejo tendem a ser bastante acelerados, pois devem estar em constante adaptação às necessidades destes consumidores. Esta situação fica melhor caracterizada quando imaginamos as transformações sociais e políticas que o Brasil vem experimentando nas últimas décadas e seu impacto nos consumidores. Desta forma, mudanças no composto mercadológico e nos processos de negócio do varejo são relativamente rápidas, caracterizando uma dinâmica acelerada e, portanto um *clockspeed* maior. No caso da indústria, o próprio processo de desenvolvimento de produto e a decisão pela produção traduzem-se em ciclos de decisão mais longos e, portanto, um *clockspeed* menor, se comparado ao varejo. Se considerarmos que o canal integra estes dois agentes, operando com *clockspeeds* distintos, podemos identificar um outro aspecto que contribui para dificultar uma maior integração e um melhor relacionamento entre os agentes. Neste caso, não se trata da cultura nacional influenciando o relacionamento, mas sim de culturas de diferentes setores com características profundamente distintas. Esta situação não é um privilégio do contexto brasileiro e, em algumas entrevistas, este tema surgiu, bem como algumas idéias quanto à forma de gerenciar estas diferenças:

[...] frequentemente, em minhas viagens pelos países sob minha responsabilidade, utilizo uma imagem que retrata uma balança: num prato temos o curto prazo e no outro o longo prazo, a criação do futuro. Precisamos equilibrar os dois, permanentemente.

**Indústria - Entrevistado 1**

[...] existe uma tendência que é a integração dos setores econômicos. Esta tendência impulsionada pelo princípio da economia de mercado, faz com que as empresas tenham que competir e as que não são suficientemente competitivas morrem. E, para competir, as empresas buscam formas de reduzir os custos de seus negócios e aumentar as vendas e quando já não têm mais formas de conseguir reduzir os custos internamente se relacionam com outras empresas para encontrar fontes de redução de custo e aumentar as vendas.

**Indústria - Entrevistado 2**

#### 4.9.4. Ambiente Institucional (Legal, Ético e Regulatório)

Uma dimensão do ambiente institucional é que emergiu em 20 das 21 entrevistas realizadas está relacionada à questão dos impostos.

##### 4.9.4.1. A questão dos impostos

A maioria dos entrevistados apontou a questão dos impostos como um dos fatores que impedem o desenvolvimento de interações menos conflituosas entre os agentes do canal. Antes de elaborarmos nossas conclusões a respeito do tema, vamos analisar algumas afirmações obtidas nas entrevistas:

[...] se não houvesse a prática de preços predatórios, em virtude da sonegação e de outras coisas erradas, na realidade não seriam necessários contratos/acordos tão agressivos como os atuais praticados pelo grande varejo. Também, não seriam necessárias algumas garantias e, assim sendo, esses valores iriam baixar. Tenho dito a indústria o tempo todo.

**Atacado - Entrevistado 7**

Mas aí tem a sonegação que você tem que levar em conta que é o grande problema do Brasil.

**Indústria - Entrevistado 4**

[...] cinquenta por cento do problema do relacionamento entre os agentes no canal de distribuição deve-se à sonegação

**Varejo - Entrevistado 12**

[...] recordo-me perfeitamente de minha experiência no Brasil como a informalidade. A informalidade dificultava muitíssimo trabalhar em redução de custos com empresas do varejo. Tínhamos uma oportunidade de reduzir custos em 2% sobre o valor das mercadorias, com determinado trabalho logístico muito sofisticado como por exemplo um programa de *backhaul*, mas uma empresa que não paga impostos está conseguindo uma vantagem de 30% sem fazer nada, absolutamente nada disso. sem dúvida a informalidade é um grande obstáculo à colaboração porque anula todos os efeitos dos ganhos de produtividade que se consegue através da colaboração.

**Indústria - Entrevistado - 2**

Como podemos observar, através destes depoimentos, a questão tributária também é fator de geração de conflito entre os agentes. McKinsey (2004) informa que, no Brasil, a diferença de renda entre um varejista que recolhe todos os impostos e um outro que nada recolhe é de 245%, bem como, Lahoz, (2004) afirma que 79% do comércio varejista de alimentos não paga impostos.

Entendemos que esta situação tem reflexo direto no tipo de relacionamento que se desenvolve entre os agentes, e que se encontram resumidas abaixo, a partir de McKinsey (2004) e Lahoz (2004):

- a) Os benefícios decorrentes de maior cooperação entre os agentes demandam recursos materiais e financeiros e levam tempo para serem auferidos
- b) Os resultados de iniciativas de cooperação são relevantes, porém via de regra, inferiores aos resultados obtidos por meio da sonegação fiscal
- c) A competitividade gerada artificialmente pela sonegação de impostos cria distorções no mercado, provocando a reação de alguns agentes e, portanto, propiciando conflito.
- d) Para um agente, as distorções provocadas no mercado podem ser atribuídas ao oferecimento de melhores condições por parte de um outro agente. Neste caso, a percepção de falta de transparência entre os agentes afeta a confiança e estimula a negociação, podendo gerar mais conflito.

Em síntese, acreditamos que a perdurar esta situação, o estímulo à cooperação é baixo e, ao mesmo tempo, existe maior propensão à continuidade de um processo permanente de negociação e à ocorrência de conflito.

Uma vez concluída a exposição e discussão dos resultados, passamos ao capítulo de conclusões, que encerra esta tese.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.

### 5.1. Conclusões e especulações

A pesquisa empírica possibilitou cumprir os objetivos propostos para este trabalho, na medida em que forneceu elementos que permitiram descrever os relacionamentos que se desenvolvem entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, bem como identificar as causas que explicam estes relacionamentos.

Ainda que os conceitos que emergiram como resultado da análise dos dados, por meio da aplicação da *Grounded Theory*, não tenham sido integrados, a partir do estabelecimento de relações causais, estruturarmos uma seqüência de apresentação dos resultados, que se inicia no resultado do relacionamento e avança, na direção das causas, passando pelos comportamentos identificados e manifestados pelos agentes.

Inicialmente, imaginávamos, a partir da revisão do conhecimento, principalmente das questões ligadas ao marketing de relacionamento, modelos e construtos, que conceitos como confiança e compromisso emergissem durante o processo de pesquisa, uma vez que um dos objetivos da *Grounded Theory* é possibilitar que a teoria possa ser desenvolvida, a partir dos dados. No entanto, ainda que algumas manifestações pudessem remeter a estes construtos, não foram suficientemente relevantes para constituir um conceito a ser integrado na análise dos resultados. Esta constatação sinaliza que o nível de conflito entre os agentes do canal é bastante elevado dificultando, portanto, o desenvolvimento de relacionamentos mais cooperativos.

Identificamos que, apesar do caráter contínuo da interação entre os agentes, os relacionamentos apresentam características bastante transacionais e, em alguns casos, com mecanismos de interação típicos de transações únicas, como os leilões e especulações. Os agentes encontram-se em processo permanente de negociação

e os relacionamentos, via de regra, se reduzem à definição das condições comerciais.

Essas negociações em caráter permanente traduzem relações de potencial exercício de poder e, conseqüentemente, propícias ao conflito. Essas negociações se desenvolvem, a partir da utilização de diversas fontes de poder, muitas delas de caráter coercitivo e, portanto, propícias à geração de conflito. Por essas razões, os relacionamentos são de baixa cooperação e esta, quando existe, se restringe a buscar ganhos imediatos de eficiência operacional e de continuidade questionável. A pesquisa parece corroborar a especulação apresentada por Souza (2004) quanto à natureza conflituosa dos relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

À primeira vista, pode-se imaginar que essa situação seja característica do relacionamento entre as indústrias e os grandes varejistas. No entanto, nossa pesquisa apontou que as questões envolvendo as indústrias e os grandes varejistas são apenas uma das múltiplas faces deste fenômeno, uma vez que:

- a) a indústria enfrenta problemas com o atacado tradicional, em virtude da sua necessidade de desovar estoques ao final do mês;
- b) os varejistas de médio e pequeno porte são atendidos por diversas estruturas de canal, que competem entre si: podem ser atendidos simultaneamente pela indústria, por distribuidores e por atacadistas tradicionais. Em virtude desta diversidade de alternativas, leilões e cotações parecem caracterizar os relacionamentos desses agentes, na maioria dos casos.

Outra constatação importante diz respeito à existência de contratos, sejam eles formais ou não. A pesquisa aponta que a utilização de contratos ocorre entre a indústria e o grande varejo e entre a indústria e seus distribuidores. No caso da indústria e seus distribuidores, trata-se de um caso que pode ser identificado com freqüência na literatura de canais e, portanto, encontra-se alinhado ao conhecimento existente. Todavia, a existência de contratos definidos pelo varejo e que atribuem remuneração às atividades prestadas à indústria representam, a nosso ver, uma lacuna no conhecimento e, portanto, uma interessante oportunidade de investigação.



No contexto brasileiro, essa situação tende a se intensificar, em virtude da importância das centrais de negócio que representam, juntas, um faturamento equivalente ao terceiro maior varejista de supermercados do Brasil, com base em Lukianocenko (2004).

Especificamente, quanto ao poder e suas conseqüências, encontramos uma situação bastante interessante. Se por um lado o grande varejo detém um poder que pode ser associado a seu porte, por outro lado o pequeno e o médio varejo têm o poder de escolher entre múltiplas alternativas para o fornecimento do mesmo produto, utilizando-se de leilões e cotações. E neste cenário, a indústria estaria perdendo poder para os intermediários. Em outras palavras, poderíamos afirmar que a pesquisa sugere que, de fato, o poder está migrando na direção do consumidor. Tanto no aspecto conceitual, quanto no aspecto prático, esta constatação sinaliza a necessidade de aprofundar a investigação quanto às questões que envolvem aspectos de poder e dependência entre os agentes do canal, incluindo aí, a perspectiva do consumidor.

O estudo revela que, ainda que o conflito possa ser considerado a tônica dos relacionamentos entre os agentes, existem iniciativas de caráter cooperativo com ênfase na eficiência. No entanto, pudemos identificar uma gradação nas diversas possibilidades de cooperação entre os agentes e, por essa razão, propusemos que cooperação seja tratada como um processo e não como um conceito estático. Acreditamos estar oferecendo uma outra contribuição importante e que merece poderá ser melhor explorada em estudos futuros. De forma análoga ao conflito que se desenvolve através de um processo, a cooperação pode ser interpretada como um processo que evolui, deixando uma herança para interações sucessivas.

No tocante à organização dos canais e sua estrutura, a caracterização dos intermediários no Brasil, tanto atacadistas quanto varejistas, permitiu constatar a importância do atacado e do pequeno e médio varejo, bem como possibilitou caracterizar de forma mais precisa os tipos de agentes que atuam no canal, bem como as funções que desempenham. Nesse sentido, chama atenção a existência de atacadistas que operam como varejistas, caracterizando um tipo de operação que

abarca funções complementares e que pode, de certa forma, gerar algum tipo de conflito de papéis.

Ao analisarmos as diversas estruturas que organizam os agentes no canal e, considerando o agente que as coordena, podemos sugerir uma classificação em quatro tipos: coordenação pelo varejo, coordenação indústria varejo, coordenação mercado, coordenação indústria-distribuidor. Esta classificação não tem a pretensão de esgotar todas as alternativas possíveis de estrutura, porém constitui uma importante contribuição inicial, que ajuda a explicar a multiplicidade de alternativas de fornecimento à disposição do pequeno e médio varejo. Na óptica da prática gerencial, fornece aos gestores de canal da indústria, um quadro de referência simples para avaliar, a partir de informações de caráter financeiro, o desempenho das diversas estruturas de canal.

No tocante ao conhecimento sobre canais de distribuição, esta tipologia representa uma contribuição que complementa as estruturas de canal apresentadas na literatura. A literatura de canais, ao adotar, via de regra, a perspectiva da indústria endereça apenas as estruturas que denominamos: coordenação indústria-varejo e coordenação indústria-distribuidores. Cabe indagar, de que forma o conhecimento existente permite explicar as demais estruturas, nas quais a coordenação não é exercida pela indústria.

Os resultados da pesquisa indicam que a multiplicidade de estruturas presentes no canal e que, muitas vezes, competem entre si seria um dos determinantes do processo de negociação constante e, portanto, do exercício de poder e, conseqüentemente do conflito e da baixa cooperação entre os agentes.

O ambiente sociocultural representa uma rica e pouco explorada oportunidade de pesquisa em canais de distribuição. A importância dos aspectos socioculturais foi identificada na pesquisa empírica, principalmente, a partir das informações dos entrevistados que, além do contexto brasileiro, haviam trabalhado em outros contextos culturais. Na impossibilidade de se fazer alguma comparação direta com outro contexto cultural, utilizamos o modelo de Hofstede (1997) como uma alternativa de síntese da cultura brasileira.

Mesmo reconhecendo as dificuldades e as limitações e quanto à aplicação das dimensões culturais de Hofstede (1997), acreditamos que se trata de uma contribuição importante, pois abre caminho para um aprofundamento da análise do contexto cultural no desenvolvimento do relacionamento e na operacionalização de construtos importantes como conflito, poder, confiança e compromisso.

O resultado relacionado ao distanciamento do poder sugere a reflexão quanto validade de trabalhos de replicação de estudos e escalas desenvolvidos em contextos culturais com diferentes medidas de distanciamento do poder. Nesse sentido, acreditamos existir uma enorme oportunidade de pesquisa relacionada à identificação e operacionalização de construtos e modelos que reflitam o contexto cultural brasileiro. Certamente, o mesmo se aplicaria a outros construtos associados aos relacionamentos, tais como: dependência, confiança e compromisso.

Em relação ao ambiente institucional pudemos constatar que o índice de sonegação fiscal no canal, apontado por Lahoz (2004) e McKinsey (2004), representa um fator de geração de conflito entre os agentes, afetando a evolução dos relacionamentos, uma vez que:

- a) Os benefícios decorrentes de maior cooperação entre os agentes demandam recursos materiais e financeiros e levam tempo para serem auferidos
- b) Os resultados de iniciativas de cooperação são relevantes, porém via de regra, inferiores aos resultados obtidos por meio da sonegação fiscal.
- c) A competitividade gerada artificialmente pela sonegação de impostos cria distorções no mercado, provocando a reação de alguns agentes e, portanto, propiciando conflito.
- d) Para um agente, as distorções provocadas no mercado podem ser atribuídas ao oferecimento de melhores condições por parte de um outro agente. Neste caso, a percepção de falta de transparência entre os agentes afeta a confiança e estimula a negociação, podendo gerar mais conflito.

A questão da sonegação fiscal, por sua natureza, acaba passando despercebida ou ignorada em muitos trabalhos. No entanto, pelas dimensões do problema identificadas por Lahoz (2004) e McKinsey (2004) e pelos impactos que ele produz no desenvolvimento dos relacionamentos, necessitamos incluí-la como um elemento que influencia os relacionamentos e sua evolução. Na óptica da prática gerencial, acreditamos que esta seja uma questão que deverá ser resolvida, a partir da cooperação institucional dos agentes interessados para que os relacionamentos possam se desenvolver de forma clara e transparente.

## **5.2. Limitações do trabalho**

Este trabalho apresenta diversas limitações que são apresentadas a seguir:

- a) Por se tratar de um estudo de caráter exploratório e qualitativo, os resultados obtidos não podem ser considerados conclusivos e, portanto, não podem ser generalizados.
- b) Cabe lembrar que o projeto de pesquisa inicial iria contemplar apenas o relacionamento na díade varejo e indústria, mais especificamente, enfocando o grande varejo e a indústria. No entanto, o início da pesquisa de campo, revelou que não se poderia falar de relacionamento entre qualquer díade existente no canal sem uma visão mais ampla. Desta forma, acabamos buscando maior amplitude, abordando os diferentes tipos de agentes, apresentando uma visão de caráter mais panorâmica.
- c) Pela razão exposta no item b) e, apesar dos objetivos do trabalho terem sido cumpridos, alguns aspectos, talvez não tenham sido completamente esgotados, representando oportunidades de investigação futura;
- d) A escolha de uma metodologia pouco explorada e disseminada representa, por um lado, uma importante contribuição para o conhecimento. No entanto, a escassez de trabalhos semelhantes sujeita o processo de pesquisa à uma ocorrência de erros.
- e) Ainda que alguns cuidados tenham sido tomados para assegurar a objetividade do pesquisador, incluindo-se aí, a validação das contribuições

com alguns dos entrevistados, é inegável que a característica interpretativa da metodologia, associada à sua experiência profissional podem ter introduzido algum viés, principalmente no processo de codificação.

### **5.3. Oportunidades de Estudos Futuros**

A própria natureza exploratória deste estudo sugere algumas alternativas de investigação a serem consideradas em estudos futuros:

#### A operacionalização dos construtos de maneira a refletir o contexto cultural brasileiro

A pesquisa indicou a relevância do contexto cultural no desenvolvimento dos relacionamentos. Por esta razão, estudos futuros poderiam buscar operacionalizar os principais construtos envolvidos na análise dos relacionamentos, tais como: confiança, compromisso, conflito e poder, a partir da realidade brasileira.

#### Cooperação enquanto um processo

A maioria dos estudos ligados ao relacionamento entre os agentes no canal de distribuição tem sido desenvolvida, a partir da análise desses relacionamentos num determinado instante do tempo. Alguns pesquisadores começam a reconhecer a importância de se estudar os relacionamentos, de forma longitudinal, como forma de capturar elementos que expliquem sua natureza e seu desenvolvimento. Ademais e, talvez, por essa característica, muitos construtos ora são considerados como antecedentes, ora como conseqüências dos relacionamentos. Neste sentido, acreditamos existir uma oportunidade para explorar a sugestão proposta para o construto cooperação enquanto um processo. Certamente, essa abordagem poderia ser aplicada a construtos como satisfação, comunicação, confiança e compromisso, dentre outros.

#### Outras perspectivas para os canais

A perspectiva adotada na literatura que trata dos canais tem sido a perspectiva dos fabricantes e produtores. Ainda esses textos reconheçam a evolução dos intermediários e o aumento da complexidade dos arranjos interorganizacionais, não constatamos a existência de esforços, no sentido de revisitar o conhecimento de modo a refletir essas mudanças. Neste sentido, acreditamos existir uma enorme oportunidade de investigação.

#### Outros canais

Alguns entrevistados possuem experiência em outros canais e, durante a pesquisa manifestaram que os canais no setor de alimentos tendem a ser melhor organizados e estruturados que outros. Dessa forma, o estudo e avaliação de outros canais, parecem representar uma oportunidade interessante de investigação futura.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABAD (2004). Disponível em <http://www.abad.com.br/> - acesso em 15/01/2004

ACHROL, R. *Changes in the Theory of Interorganizational relations in Marketing: toward a network paradigm*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25. No. 1. 1997;

ACHROL, R. *Evolution of the Marketing Organization: new forms for turbulent environments*. Journal of Marketing, Vol. 55. October, 1991.

ACHROL, R.; KOTLER, P. *Marketing in the Network Economy*. Journal of Marketing, Vol. 63 – special issue, 1999.

ACHROL, R.; REVE, T.; STERN, L. *The environment of Marketing Channels Dyads> A Framework for Comparative Analysis*. Journal of Marketing, Vol. 47. Fall.1993.

AIDAR et. Al. *Cultura Organizacional Brasileira*. In: WOOD, T (org.). Mudança Organizacional. Sao Paulo: Editora Atlas, 2000. cap.2.

AILAWADI, K. *The retail power-performance conundrum: What have we learned?* Journal of Retailing vol.77 n.º 3. Greenwich, Fall 2001.

AILWADI, K.; FARRIS, P. *Market power and performance: A cross-industry analysis* Journal of Retailing. Vol. 71 Issue 3. Fall95.

ALCADIPANI, R. ; CRUBELLATE J. M. *Cultura Organizacional Brasileira: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.43, n.2, 2003

ALDERSON, W. *Cooperation and Conflict in Marketing Channels (1965)*. In : Stern, L. Distribution Channels. Behavioral Dimensions. BOSTON: Houghton Mifflin Company, 1967. cap. 13.

AMBLER, T.; STYLES, C. *The future of relationship marketing: constructs and conduits*. Centre for Marketing – Working Paper No. 99-903. London, September 1999.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*. Journal of Marketing Research, v.29. February 1992

ANDERSON, J. et al. *Dyadic business relationships within a business network context model of distributor firm and manufacturer firm working partnership*. Journal of Marketing, Vol. 58, n. 4, 1994.

ANDERSON, J.; NARUS, J. *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership*. Journal of Marketing, Vol. 54, n. 1, 1990

ANGELO, C.F.; SIQUEIRA, J.P. *Avaliação das condições logísticas para adoção do ECR nos supermercados brasileiros*. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo. volume 4, nº. 3, 2000.

ARNDT, Johan. *Toward a concept of domesticated markets*. Journal of Marketing, vol.. 43, Fall 1979.

BERMAN, B; EVANS, J. *Retail Management: A Strategic Approach*. 8<sup>th</sup> edition. Prentice Hall: Upper Saddle River: 2001.

BLECHER, N. *A Ditadura do Varejo*. Revista EXAME. Edição 768; São Paulo: 12/Junho/2002

BLOOM, P.; PERRY, V. *Retailer power and supplier welfare: The case of Wal-Mart*. Journal of Retailing vol.77 n.º3. Greenwich: Fall 2001.

BOWERSOX, D. et al. *Management in Marketing Channels*. Singapore: McGraw Hill, 1987.

BROWN, J. ; LUSCH, R.; MUEHLING, D. *Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels*. Journal of Retailing. Vol. 59 Issue 4, p53, Winter 83.

BUCKLIN, L. *The Economic Structure of Channels of Distribution* (1960). In MALLIN, B. (org.). *The Marketing Channel*. New York. John Wiley & Sons, Inc.: 1967

BUTANEY, G.; WORTZEL, L. *Distributor Power Versus Manufacturer Power: The Customer Role*. Journal of Marketing, Vol. 52, January, 1988



CARDOSO DE ALMEIDA, C.. *Gestão da distribuição – uma análise crítica dos modelos empregados na indústria*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

CESPEDES, F. *Channel Management is General Management*. California Management review – Fall 1998

CHARMAZ, K. *Teachings of Anselm Strauss: remembrances and reflections* Sociological Perspectives. Vol. 43 Issue 4. Winter2000.

COUGHLAN et al. *Marketing Channels*. 6<sup>th</sup> edition Prentice Hall2001 Upper Saddle River. (2001)

DAMATTA, R. *A casa e a rua*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DE CHIARA, M.; DANTAS, V.. *A ditadura do varejo*. Jornal O Estado de São Paulo pg. B4 publicado em 18/01/2004

DE TONI, D. *O Relacionamento entre a Vinícola Miolo e Seus Fornecedores de Uva: um Estudo Comparativo*. Anais ENANPAD 2003 (CD-ROM)

DEIGHTON, J.; NARAYANDAS, D. *Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”*. Journal of Marketing. Vol.68. Chicago: January 2004.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.

DONNEY, P.; CANNON, J.; *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing. Vol. 61 Issue 2. Apr97.

DUNNE, L.; LUSCH, R.; GRIFFITH, D. *Retailing*. 4th edition. Harcourt, Inc.: Orlando, 2002.

DURAND, C.. *Relacionamento entre Fabricantes de Bens de Consumo e Distribuidores no Mercado Brasileiro* . Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

DWYER, F.; SCHURR, P. e OH, S. *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing. Vol.51. Chicago: April 1987.

EL-ANSARY, A.; STERN, L. *Power Measurement in the Distribution Channel*. Journal of Marketing Research. 9; February, 1972.

ETGAR, M. *Channel Environment and Channel Leadership*. Journal of Marketing Research (JMR). Vol. 14 Issue 1. Feb77.

FINE; C. *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. 1<sup>st</sup> edition. Perseu Books: New York, 1998.

FRAZIER. *Organizing and Managing Channels of Distribution*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27 Iss..2. Greenvale; 1999.

FRAZIER; G. *Interorganizational exchange Behavior in Marketing Channels: a broadened perspective*. Journal of Marketing Vol. 47 Fall 1983.

GANESAN, S. *Determinants of long term orientation in buyer seller relationships*, Journal of Marketing, Vol. 58, no. 2, Chicago 1994.

GASKI, J. *The Theory of Power and Conflict in Distribution*. . Journal of Marketing, Vol. 48. Summer 1984.

GASKI, J.; NEVIN, J. *The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel*. Journal of Marketing Research. Vol. XXII. May 1985.

GHISI, F.; LAGO DA SILVA, A. *Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um Estudo Multicaso no Canal de Distribuição de Produtos de Mercearia Básica*. Anais ENANPAD 2002 (CD-ROM)

GLASER, B. ; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter: New York, 1999.

GLASER, B.. *Constructivist Grounded Theory? Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 3(3). (2002, September). Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-02/3-02glaser-e.htm> Acesso em: 05/05/2004.

GONÇALVES DIAS, S. *Considerações sobre a estrutura de canais de distribuição : uma análise sob a óptica do fabricante de computadores pessoais* . Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1997

GONÇALVES DIAS, S.; SANTOS, R. *Evolução e Mudança na Estrutura de Canais de Distribuição: Um Estudo de Caso em Fabricantes de Computadores Pessoais*. Anais ENANPAD 1997 (CD-ROM)

GOULDING, C., *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Thousand Oaks, Sage Publications; 1st edition 2002

GOUVEA DE SOUZA, M. *Centrais de Negócios: uma Revolução no Varejo e na Distribuição*. São Paulo. Edições Inteligentes: 2004

GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology. Vol. 91. Issue 3. November:1995

GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. *The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels*. Journal of Marketing. Vol.66. Chicago: July 2002.

GROONROS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro. Campus: 1995

GUMMESSON, E. *Total Relationship Marketing* . Oxford: Butterworth- Heineman, 2001.

HATCH, M. J. *Organization Theory: Modern and Postmodern Perspectives*. Oxford. Oxford University Press 1997.

HOFSTEDE, G. Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st-Century Global... *Organizational Dynamics*. Vol. 28 Issue 1, Summer99.

HOFSTEDE, G.. *Cultures and Organizations*. McGraw Hill: New York, 1997

HOLLINGSWORTH, A. *Applying Organizational theory to marketing channels*. Journal of retailing. Volume 49. No. 2 Summer 1973

HUNT, S.; NEVIN, J. *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*. Journal of Marketing Research (JMR), May74, Vol. 11 Issue 2

IBM Play Big: The consumer packaged goods imperative An IBM Institute for Business Value Futures Series Executive Summary 2003 disponível em : <http://www-1.ibm.com/services/us/imc/pdf/q510-9137-04-play-big-consumer-products.pdf> . Acesso em 20/10/2004

IYER, G.; VILLAS-BOAS, J. *A Bargaining Theory of Distribution Channels*. Journal of Marketing Research (JMR), Vol. 40 Issue 1, February 2003

IZRAELI, D. *The cyclical evolution of marketing*. European Journal of Marketing, Vol. 5 Issue 3, 1971

KAVALI, S. et al.. *Relationship Marketing as an Ethical Approach: Philosophical and Managerial Considerations*. Management Decision, 37, n.7, pp. 573-583: 1999.

KEH, H; PARK, S. *An expanded perspective on power in distribution channels: Strategies and implications*. International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, Vol. 8 Issue 1, Jan98.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10.ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAGO DA SILVA, A.; FISCHMANN, A. *Inovação em Canais de Distribuição - da Tecnologia de Informação à Gestão da Cadeia de Suprimentos*. Anais ENANPAD 2000 (CD-ROM).

LAHOZ, A. *Uma Luz sobre o Brasil das Sombras*. Revista EXAME. Edição 819; São Paulo: 9/Junho/2004

LUCAS JR., G.; GRESHAM, L. *Power, Conflict, Control, and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels*. Journal of the Academy of Marketing Science, Summer85, Vol. 13 Issue 3, p25, 14p, 2 diagrams; (AN 4642187)

LUKIANOCENKO, M. *Redes de Negócio : fortalecimento contínuo*. Revista SuperHiper. número 346. Setembro de 2004.

LUSCH, R.; BROWN, J. *A Modified Model of Power in the Marketing Channel*. Journal of Marketing Research. Vol. XIX, August. 1982.

LUSCH, R.; ROSS, R. *The Nature of Power in a Marketing Channel*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 13 Issue 3, p39 Summer85.

MALLEN, B. *The Marketing Channel: A conceptual view*. New York: John Wiley & Sons, 1967

MCKINSEY & Co. *Eliminando as Barreiras ao Crescimento Econômico e à Economia Formal no Brasil*. São Paulo, Junho de 2004. Disponível em : [http://portalexame.abril.com.br/edicoes/819/economia/conteudo\\_40976.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/819/economia/conteudo_40976.shtml)

MCVEY, P. *Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?* Journal of Marketing. Vol. 24 Issue 3, Jan60.

MOHR, J.J. e SPEKMAN, R. *Characteristics of Partnership Success: partnership Attributes, Communication, Behavior and Conflict Resolution Techniques*. Strategic Management Journal, vol 15 1994

MORGAN, R.; HUNT, S. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing. Vol.58. Chicago: July 1994.

NEVES, M. F.. *Um modelo de planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

NORTH, D. Economic performance through time. By: C.. American Economic Review, Vol. 84 Issue 3 Jun94.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E.L. *Impactos Verticais da Concentração do setor Varejista Brasileiro* 05/04/03. Disponível em : <http://www.fiesp.com.br/download/palestras/pesquisavarejo.pdf>. Acesso em 05/10/04

PARENTE, J.. *Um Estudo dos Supermercados no Brasil: Uma Investigação sobre a Demanda de Mercado, a Fatia de Mercado e a Área de Influência*. São Paulo: FGV-EAESP, 2003 (Relatório de Pesquisa, n. 15/2003).

PARENTE, J.. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PELTON, L. et al. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. New York: McGraw-Hill. 2<sup>nd</sup> ed., 2002.

PONDY, L. *A Systems Theory of Organizational Conflict*. Academy of Management Journal. Vol. 9 Issue 3, Sep66.

PONDY, L. *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly. Vol. 12 Issue 2, Sep67.

PRESTES MOTTA, F. *Organizações e Sociedade: A Cultura Brasileira*. Revista Organizações e Sociedade. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.V.10 número 26 Janeiro/Abril 2003.

REVE, T.; STERN, L.W. *Interorganizational relations in marketing channels*. Academy of Management Review, 4, 1979

REVE, T; STERN, L. *Interorganizational Relations in Marketing Channels*. Academy of Management Review. Vol. 4, Issue 3, Jul79.

ROSENBLOOM, B. *Canais de Marketing : Uma visão gerencial*. São Paulo:Atlas, 2002

ROSENBLOOM, B. *Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker*. Journal of Marketing, Vol. 37 Issue 3, Jul73.

SESSO FILHO, U. *O Setor Supermercadista no Brasil nos anos 1990*. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agronomia Luis de Queiroz, Piracicaba, 2003.

SHETH, J. et al. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SHETH, J., PARVATIYAR, A.. *Evolving Relationship Marketing into a Discipline*. Journal of Relationship Marketing Vol. 1 No 1, 2002

SOUZA, R.F. *Teoria dos Custos de Transação: o Impacto do Tipo de Investimentos sobre a Seleção de Canais de Marketing*. São Paulo: FGV-EAESP, 2001 (Relatório de Pesquisa, n. 46/2001).

SOUZA, R.F. *Um Estudo Sobre Dependência no Canal Auto-Serviço: uma Perspectiva sob a Ótica da Teoria da Vantagem em Recursos*. São Paulo: FGV-EAESP, 2004 (Relatório de Pesquisa, n. 44/2004).

STERN, L et al. , A. *Marketing Channels*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

STERN, L. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1969.

STRAUSS A., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge: Cambridge University Press: 1987.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Grounded Theory in Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications: 1997.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, Sage Publications: 1998.

SUPERHIPER. *Setor Mostra sua Força em Ano Difícil* São Paulo: revista SuperHiper Ano 30 – número 342. pg. 14-50 Maio de 2004.

TEIXEIRA Jr. e PADUAN. *A Hora dos Companheiros*. São Paulo: Revista EXAME. Edição 779; 13/Novembro/2002

VARGO, S.; LUSCH, R. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing. Vol. 68 Issue 1, Jan2004

VIANA, D.; CUNHA JR; SLONGO, L.A. *Stable Business Relationships in Unstable Economic Environments: Does Relationship Marketing Exist?*. Anais ENANPAD 2000 (CD-ROM)

VIANA, D.;CUNHA JR; SLONGO, L.A. *Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: A Validação de uma Escala no Setor Industrial*. Anais ENANPAD 1999 (CD-ROM)

WEBSTER Jr., F.E. *The Changing Role of Marketing in The Corporation..* Academy of Marketing Science. Journal of Marketing, Vol.56 October, 1992

WEITZ, B.; JAP, S.. *Relationship Marketing and Distribution Channels*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23. No. 4, 1995

WILSON, D. *An integrated model of buyer seller relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23 No. 4, 1995.