

Relacionamentos nos Canais:
Uma Investigação Exploratória no Canal Alimentar no Brasil

Autoria: Silvio Abrahão Laban Neto

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. No entanto, 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. Este trabalho de pesquisa tem como objetivo descrever os relacionamentos que se desenvolvem entre os diversos agentes no canal de distribuição de alimentos (indústria, atacado e varejo), procurando caracterizar seu estágio atual e oferecer hipóteses a serem investigadas que poderão contribuir para seu aperfeiçoamento. Foram desenvolvidas onze hipóteses relacionadas aos resultados dos relacionamentos, o processo de negociação, a utilização de poder, a existência de conflito e cooperação e a respeito dos impactos da informalidade tributária.

1. INTRODUÇÃO E 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 (IZRAELI, 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 e KOTLER, 1999), o marketing de relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994; WILSON, 1995; WEITZ e JAP, 1995) e os efeitos da adoção de práticas de Resposta Eficiente ao Consumidor - ECR (CORSTEN e KUMAR, 2005). 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 a respeito dos relacionamentos e sua evolução ainda é incipiente, existindo, portanto, diversas oportunidades de pesquisa (WILSON, 1995; WEITZ e JAP, 1995; FRAZIER, 1999; AMBLER e STYLES, 1999; VARGO e LUSCH, 2004).

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., SLOGO, 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., SLOGO, 2000), o estudo do relacionamento entre

distribuidores e fabricantes (DURAND 2003) e a investigação da dependência no canal de auto-serviço (SOUZA, 2004).

Na óptica da prática gerencial, poucos temas são capazes de despertar tanto interesse da imprensa de negócios, quanto as discussões que envolvem os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil. As discussões a respeito desses relacionamentos são controversas: a indústria aponta as dificuldades de se relacionar com varejistas cada vez maiores e exigentes (BLECHER, 2002; OLIVEIRA e MACHADO, 2003; IBM, 2003; DE CHIARA e DANTAS, 2004) enquanto, os grandes varejistas, por seu lado, argumentam que a indústria favorece empresas de porte médio e pequeno, através dos intermediários de atacado e da distribuição direta (BLECHER, 2002; DE CHIARA e DANTAS, 2004). Por fim, vale ressaltar a relevância do canal de distribuição de alimentos no Brasil, que foi responsável, em 2005 por mais de 149 bilhões de reais de faturamento, empregando apenas nos atacadistas e varejistas, mais de 900 mil funcionários. Por sua importância econômica e social, iniciativas que possibilitem melhorar e desenvolver esse canal produziram conseqüências importantes para a sociedade.

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.

2. OBJETIVO DO TRABALHO

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo descrever os relacionamentos que se desenvolvem entre os diversos agentes no canal de distribuição de alimentos (indústria, atacado e varejo), procurando caracterizar seu estágio atual e oferecer hipóteses a serem investigadas que poderão contribuir para seu aperfeiçoamento. 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.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Canais de Distribuição e sua Importância

Coughlan et al. (2001:3) afirmam 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”. Já 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”. As diversas perspectivas de análise dos canais de marketing, associadas aos pontos de vista dos diferentes agentes podem gerar confusão no entendimento de sua 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. Quanto à importância dos canais de distribuição, Souza (2001:26) afirma 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 síntese da importância dos canais e sua gestão é apresentada por Céspedes (1988:118), ao afirmar que “Good channel management is good general management”.

3.2 Os intermediários de atacado e varejo no Brasil

Informações da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2008) dão conta que os intermediários de atacado responderam, em 2007, por 53% da venda do canal de distribuição de alimentos, a preços de varejo. Segundo dados do setor, nos últimos anos, tem havido um aumento da importância dos canais de atacado, em virtude de mudanças no perfil de consumo das classes de menor renda, do desenvolvimento do pequeno e médio varejo, bem como ao desenvolvimento do mercado institucional e à exploração de formatos do tipo *cash and carry* que atendem também ao consumidor final. Ainda, segundo ABAD(2008), as empresas que compõem o ranking elaborado pela associação apresentaram, em 2007, o setor abastece mais de 900.000 pontos de venda.

O setor de varejo de alimentos, representado pelas lojas de auto-serviço alimentar com um ou mais *checkouts*, segundo ABRAS (2008) faturou em 2006, R\$ 124 bilhões, gerando, aproximadamente, 900.000 empregos. O setor vem passando por um profundo processo de transformação nos últimos anos resultado de diversos fatores, tais como: fusões e aquisições, entrada do capital estrangeiro, investimento em tecnologia e renovação de pontos de venda, acirramento da concorrência e lançamento de novos produtos (SESSO FILHO, 2003).

3.3 A importância das dimensões cultural e institucional para o ambiente dos canais

Achrol, Reve e Stern (1983) subdividem o ambiente dos canais em três partes: ambiente primário, secundário e o macroambiente. O macroambiente pode ser caracterizado pelas forças de caráter cultural, econômico, político e tecnológico que afetam os ambientes primário e secundário, impactando o desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes que atuam no canal de distribuição.

O entendimento da cultura das organizações passa pela idéia de que estas são manifestações de um sistema cultural mais amplo e de suas implicações que pode ser identificado como sendo a cultura nacional (HATCH, 1997). Para Hofstede (1997:5), cultura é “a programação coletiva da mente que distingue membros de grupos ou categorias de indivíduos”. Ao estudar aspectos relacionados à cultura em mais de 50 países, Hofstede (1997) identificou diferenças valores nacionais em cada país e suas conseqüências na cultura. Essas diferenças foram organizadas em quatro dimensões características da cultura de um país, e, posteriormente, uma quinta dimensão foi incorporada ao modelo. As dimensões identificadas são: individualismo vs. coletivismo, distância do poder, prevenção contra incertezas, masculinidade vs. feminilidade e orientação a curto vs. longo prazo. O modelo de Hofstede apresenta limitações, no entanto, representa um quadro de referência bastante útil para analisar as implicações da cultura organizações, tendo sido utilizado por diversos autores para investigar aspectos relevantes relacionadas à cultura organizacional de empresas

brasileiras (AIDAR et al., 2000, ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003; PRESTES MOTTA, 2003).

Já o ambiente institucional compreende os aspectos legais, regulatórios e éticos que afetam os agentes e sua relação no canal de distribuição. North (1993:360) afirma que: “As instituições representam controles, estabelecidos pela sociedade, que estruturam as interações entre os indivíduos.”. As instituições, portanto, influenciam o desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição. Grewal e Dharwadkar (2002) entendem que o ambiente institucional e suas implicações no desenvolvimento dos canais de marketing não têm recebido, da parte dos pesquisadores, atenção proporcional à sua importância.

3.4 Dimensões Comportamentais nos canais de distribuição: Conflito e Poder

Conflito é consequência da natureza social dos relacionamentos que se desenvolvem nos canais de marketing. Especificamente neste caso, o conflito surge quando um agente crê que outro esteja impedindo a realização de seus objetivos específicos (ROSENBLOOM, 2002). O termo conflito pode ser empregado em diversos contextos: como antecedente de um comportamento, como estado afetivo ou cognitivo de indivíduos ou ainda como uma característica de um comportamento. No contexto dos canais de marketing, conflito pode ser mais bem compreendido como um processo dinâmico que se desenvolve, ao longo de estágios (PONDY, 1966, 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 desenvolver, podendo atingir maior intensidade 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, caracterizando, neste caso conflito de caráter funcional. O conflito passa a ser prejudicial ao desenvolvimento do canal, quando é disfuncional, ou seja, quando prejudica sua evolução (ROSENBLOOM, 1973). A compreensão do conflito que surge entre os agentes do canal é essencial para seu desenvolvimento, gestão e evolução.

No contexto acadêmico, a utilização do poder no canal e suas consequências foi bastante investigada 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). Reve e Stern (1979) definem poder como a capacidade que um dos agentes do canal tem de influenciar as variáveis do composto mercadológico de outros agentes. Neste sentido, o agente que exerce poder está interferindo ou até modificando os objetivos mercadológicos do outro. Etgar (1977) afirma que poder e controle são utilizados quase como sinônimos e de forma indistinta, no entanto, comenta que poder pode ser entendido como controle em potencial, enquanto controle seria 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”. 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 representantes da prática gerencial associam poder à força ou coerção, porém caracterizá-lo como potencial de influência representada uma definição, pois permite uma separação clara entre a posse, uso ou aplicação do poder e suas consequências (FRAZIER, 1999).

4. JUSTIFICANDO A ABORDAGEM QUALITATIVA

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

“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”.

Comentando a respeito da lógica dominante na pesquisa em marketing, no contexto atual, Deighton e Das Narayandas (2004:20) defendem a utilização de abordagens qualitativas e de caráter indutivo, reforçando a posição de Weitz e Jap (1995), ao afirmarem : “[...], 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”.

5. A PESQUISA ORIGINAL E SUA RETOMADA

A pesquisa original foi desenvolvida como suporte ao desenvolvimento da tese de doutorado do autor. A seguir, o processo de coleta dos dados originais, questões relacionadas à retomada da pesquisa e à metodologia empregada estarão sendo apresentadas.

5.1. O PONTO DE PARTIDA E AS ENTREVISTAS ORIGINAIS

A pesquisa original utilizou como ponto de partida, um debate registrado em vídeo durante o 2º. Congresso ECR Brasil, realizado em agosto de 2000. Este vídeo documenta o debate entre os presidentes de grandes empresas industriais, varejistas e de atacado e durou 86 minutos. A transcrição integral da fita de vídeo foi analisada, fornecendo elementos e indicações importantes que orientaram o desenvolvimento da pesquisa e as entrevistas subsequentes. Além deste material, foram consideradas 21 entrevistas em profundidade semi-estruturadas e não estruturadas, face a face e por telefone, realizadas originalmente entre os meses de março e dezembro de 2004, com duração média 100 minutos cada, 15 foram realizadas com indivíduos diretamente envolvidos com o relacionamento no canal de distribuição, sejam eles representantes de empresas ou de associações. Dentre os entrevistados, 8 possuem experiências diversificadas em diferentes tipos de empresas ou em empresas com portes distintos ou, ainda, com atuação no contexto nacional ou internacional. Experiências diversificadas em vários estágios do canal, tendem a enriquecer 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.

Os especialistas entrevistados desempenharam papel duplo na pesquisa, uma vez que atuaram como informantes e, ao mesmo tempo, participaram na discussão e debate a respeito dos achados e das hipóteses desenvolvidas ao longo do trabalho.

Durante o desenvolvimento da pesquisa original, diversas publicações em jornais e revistas de negócio no Brasil foram acompanhadas e forneceram elementos adicionais para se avaliar o contexto atual dos relacionamentos no canal.

Finalmente, cabe registrar que os nomes das empresas e dos entrevistados foram omitidos por questões de confidencialidade e, dessa forma, cada um dos respondentes foi identificado por meio de um número seqüencial.

Como tentativa de minimizar a subjetividade do processo de coleta e análise dos dados obtidos, algumas medidas foram adotadas:

- a) A síntese de cada entrevista e os pontos chave identificados foram validados junto aos respectivos entrevistados;
- b) A utilização de especialistas possibilitou maior consistência dos resultados.
- c) Os dados foram analisados de forma contínua buscando identificar semelhanças, mas principalmente diferenças.
- d) A diversidade da amostra resultante do processo de pesquisa compreende um conjunto de experiências distintas e até mesmo conflitantes.

5.2. A RETOMADA DA PESQUISA

Três anos após a realização das entrevistas originais, no entanto, o acompanhamento das informações disponíveis nas publicações em jornais e revistas de negócio no Brasil, bem como o contato com os executivos do setor sinalizam que houve pouca ou nenhuma mudança na situação dos relacionamentos no Brasil.

Com o objetivo, de melhor explorar esta questão, foram contatados quatro dos vinte e um entrevistados originais que indicaram que a maioria das questões identificadas à época das entrevistas continuam impactando o desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes no canal de alimentos no Brasil. Em outras palavras, ainda que diversos estudos indiquem a importância da construção de relacionamentos mais colaborativos nos canais, a prática gerencial no Brasil indica dificuldades na sua implementação.

Por essas razões e pela relevância e crescente importância do setor de distribuição no Brasil, os dados originais da pesquisa estão sendo retomados buscando desenvolver um conjunto de hipóteses que possam ser investigadas de forma mais profunda e estruturada.

5.3. A METODOLOGIA EMPREGADA

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. 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. Como na maioria das metodologias de pesquisa qualitativa, a principal forma de coleta de dados são entrevistas não estruturadas e observações. 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). A escolha de elementos da *Grounded Theory* como metodologia pode ser justificada pelas seguintes razões:

- a) Trata-se de um assunto pouco explorado no contexto brasileiro e, portanto, é necessário dar maior ênfase aos aspectos interpretativos e contextuais,
- b) Os construtos e modelos relacionados compreendem aspectos de difícil operacionalização e necessitam ser analisados de forma interpretativa e contextual,
- c) Muitos dos temas associados ao desenvolvimento de relacionamentos nos canais de distribuição no Brasil são controversas, sendo necessário adotar uma abordagem que possibilite o surgimento de outros elementos.

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 de Goulding, retomamos o material da pesquisa original e , utilizando como ponto de partida, a transcrição registrado em vídeo durante o 2.o Congresso ECR Brasil em agosto de 2000 e a transcrição das entrevistas originais, analisando e codificando seu conteúdo.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

A transcrição da fita de vídeo do debate dos presidentes utilizada como ponto de partida, associada à transcrição das demais entrevistas, à revisão bibliográfica e as demais fontes de dados, contribuíram para a estruturação dos resultados da pesquisa e das hipóteses resultantes. Essa estruturação inicia-se nos resultados do relacionamento e percorre aspectos relacionados ao processo de negociação e aos aspectos comportamentais dos agentes. Adicionalmente, a informalidade tributária surge como um dos possíveis influenciadores da situação atual dos relacionamentos.

6.1 Os resultados do relacionamento

Os agentes envolvidos no canal de distribuição de alimentos no Brasil reconhecem a importância uns dos outros, no entanto, a pesquisa apresenta evidências de que não estão obtendo satisfação relacional e, em alguns casos, satisfação econômica:

As relações entre os grandes do varejo e a indústria são tensas, sim. 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, [...] **Varejo – Entrevista 9**

[...]num grande varejista, o resultado acumulado é negativo. Estar presente neste varejista é importantíssimo, mas não tão importante a ponto de compensar um resultado negativo [...] **Indústria - Entrevista 7**

[...] o modelo de negócio do atacado generalista, dos grandes atacados, não depende do fornecedor.: eles não têm motivos para se aliar à indústria. Mas a maior parte do setor atacadista é formada pelos atacados, então, é meio que um círculo vicioso assim que não tem fim. **Especialista - Entrevista 16**

À primeira vista, podemos imaginar que esta situação é mais comum entre os fabricantes e o grande varejo, porém 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:

[...] 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 - Entrevista 3**

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. **Especialista - Entrevista 17**

Os resultados obtidos permitem formular as seguintes hipóteses:

H1: Os diversos agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil reconhecem a importância mútua

H2: Os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil obtêm benefícios financeiros, porém a satisfação com o relacionamento é, de forma geral, baixa.

6.2 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 de baixa satisfação:

[...] existe um nível de competitividade limite e quando as margens se deterioram, alimentam um círculo vicioso: você perde rentabilidade no mercado e vai buscar na indústria mais verbas para compensar essa queda de margem. **Varejo - Entrevista 9**

[...] o supermercado quer é ganhar dinheiro. E pior, eles colocam o fornecedor sempre numa posição extremamente desagradável: estão sempre pedindo dinheiro, além do contrato. Tudo é tão distorcido que uma hora a corda está esticando tanto que vai quebrar. **Indústria - Entrevista 7**

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). 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.

A partir dessas constatações, podemos considerar as seguintes hipóteses:

H3: Os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil têm seus relacionamentos baseados num processo constante de negociação

H4: O processo constante de negociação é a causa principal da insatisfação com os relacionamentos desenvolvidos entre os diversos agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil.

6.3 Utilização do poder pelos agentes e o conflito como base dos relacionamentos

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 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 utilização intensa de fontes de poder do tipo coercitivo:

[...] 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 [...] **Indústria - Entrevista 1**

O uso intenso de fontes coercitivas de poder contribui para o aumento dos conflitos 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). 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. A análise das manifestações a seguir sugere que os níveis de conflito atingiram um ponto que começam a comprometer a eficiência do canal, prejudicando o consumidor:

“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 – Entrevista 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.” **Entidade - Entrevista 13**

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.

Na pesquisa, foi identificado o uso de fontes não coercitivas de poder, tais como recompensas, poder de especialista e informação. 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 (BROWN et al., 1983; GASKI 1984). Adicionalmente, se considerarmos que a troca de informação entre os agentes representa melhoria no fluxo de comunicação, poderíamos

especular que os relacionamentos também evoluiriam, 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). Todos os agentes se utilizam de diversas fontes de poder nas suas interações e, 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 ao varejo de grande porte. As relações entre grandes empresas de varejo e indústrias têm sido objeto de diversos trabalhos. Ailwadi e Farris (1992) não encontraram evidências da transferência de poder da indústria para o varejo e, quase dez anos mais tarde, Bloom e Perry (2001), analisando os fornecedores da Wal-Mart e Ailwadi (2001), revisando o trabalho de 1992, chegaram à mesma conclusão. Corsten e Kumar (2005) identificam que as relações mais colaborativas podem se desenvolver, entre fornecedores de marcas representativas e varejistas de grande porte. No tocante ao uso do poder e ao conflito entre os agentes podemos considerar as seguintes hipóteses:

H5: No relacionamento entre os diversos agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, predomina a utilização de fontes coercitivas de poder.

H6: Fontes de poder coercitivo são empregadas por todos os agentes que atuam no canal de distribuição de alimentos no Brasil, independentemente de seu porte.

H7: O poder no canal de distribuição de alimentos no Brasil é difuso, ou seja, não está concentrado num grupo específico de agentes

H8: O conflito é a característica mais desenvolvida do relacionamento entre os agentes que atuam no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

6.4 A Cooperação entre os agentes

A existência de conflito não significa ausência de cooperação, uma vez que comportamentos conflituosos e colaborativos podem coexistir. No entanto, é a cooperação que ajuda a promover o sucesso das interações e, portanto, a satisfação dos agentes (MORGAN e HUNT, 1994; FRAZIER, 1983). A pesquisa identifica a existência de iniciativas que podem ser consideradas de caráter cooperativo ou que, pelo menos, representam iniciativas 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, sendo esta constatação 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 oportunidades para maior cooperação (MOHR e SPEKMAN, 1994; WILSON, 1995). Os agentes de maior porte podem desenvolver iniciativas de maior complexidade, de caráter interorganizacional, porém ainda com ênfase em produtividade e eficiência. 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 sua aplicação nos canais de distribuição no Brasil.

Outro grupo de iniciativas, de caráter mais estratégico, está 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).

Quanto à cooperação entre os agentes, podemos considerar que:

H9: Os relacionamentos no canal de distribuição de alimentos no Brasil apresentam baixa cooperação

H10: A cooperação, quando existe, restringe-se aos aspectos mais transacionais e operacionais dos relacionamentos, tais como: padronização e logística..

6.5 A questão da informalidade tributária

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. Uma dimensão do ambiente institucional e que emergiu em 20 das 21 entrevistas realizadas está relacionada à 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:

[...] cinquenta por cento do problema do relacionamento entre os agentes no canal de distribuição deve-se à sonegação. **Varejo - Entrevista 12**

[...].Tínhamos uma oportunidade de reduzir custos em 2% sobre o valor das mercadorias, com determinado trabalho logístico, como um programa de *backhaul*, mas uma empresa que não paga impostos está conseguindo uma vantagem de 30% sem fazer nada, absolutamente nada disso[...] **Indústria - Entrevista - 2**

Como podemos observar, através destes depoimentos, a questão tributária também é fator de geração de conflito entre os agentes. 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 exigem 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, comprometendo a confiança e estimulando a negociação, podendo gerar mais conflito.

Quanto à questão dos impostos, podemos estabelecer as seguintes hipóteses:

H11: A informalidade tributária representa um obstáculo relevante ao desenvolvimento dos relacionamentos entre os agentes que atuam no canal de distribuição de alimentos

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.

Além das hipóteses identificadas, podemos especular que, apesar do caráter contínuo da interação entre os agentes, os relacionamentos apresentam características eminentemente transacionais e, em alguns casos, com mecanismos de interação típicos de transações únicas, como os leilões e especulações. Os agentes parecem estar aprisionados num processo

permanente de negociação que faz determina a utilização de diversas fontes de poder, muitas delas de caráter coercitivo e, portanto, propícias à geração de conflito. Os relacionamentos parecem ser de baixa cooperação que, quando presente, estaria direcionada à obtenção ganhos imediatos de eficiência operacional.

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 parece ter 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, 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.

Em relação ao ambiente institucional a questão da sonegação fiscal, por sua natureza, acaba passando despercebida ou ignorada em muitos trabalhos acadêmicos. No entanto, pelas dimensões do problema identificadas por Lahoz (2004) e McKinsey (2004) e pelos impactos que ele produz no desenvolvimento dos relacionamentos, torna-se necessário 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 calara e transparente.

Apresentamos a seguir algumas das limitações associadas deste trabalho:

- 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) O projeto inicial da pesquisa contemplava apenas o relacionamento na díade varejo e indústria, com ênfase no grande varejo e a indústria. No entanto, o avanço da pesquisa revelou que não se poderia falar de relacionamento entre qualquer díade existente no canal sem uma visão mais ampla. Desta forma, optamos por uma maior amplitude, abordando os diferentes tipos de agentes, apresentando uma visão de caráter mais panorâmica.
- c) Ainda que alguns cuidados tenham sido tomados para assegurar a objetividade do pesquisador, incluindo-se aí, a validação das constatações com alguns dos entrevistados, é inegável que a característica interpretativa da metodologia utilizada, pode ter introduzido algum viés.

A própria natureza exploratória deste estudo sugere algumas alternativas de investigação a serem consideradas em estudos futuros:

- a) Estudos para refinamento das hipóteses formuladas
- b) Estudos para teste e validação das hipóteses formuladas
- c) 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.

- d) A perspectiva adotada na literatura que trata dos canais tem sido a perspectiva dos fabricantes e produtores. Ainda que 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.

8. BIBLIOGRAFIA

- ABAD. Disponível em <http://www.abad.com.br/> - acesso em 20/03/2008
- ABRAS. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/> - acesso em 20/03/2008
- ACHROL, R. *Evolution of the Marketing Organization: new forms for turbulent environments*. Journal of Marketing, Vol. 55. October, 1991.
- 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.; 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
- 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. Vol. 4, nº. 3, 2000.
- 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.
- BROWN, J.; LUSCH, R.; MUEHLING, D. *Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels*. Journal of Retailing. Vol. 59 Issue 4, p53, Winter83.
- CARDOSO DE ALMEIDA, C.. *Gestão da distribuição – uma análise crítica dos modelos empregados na indústria*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontificia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

- CESPEDES, F. *Channel Management is General Management*. California Management review – Fall 1998
- CORSTEN, D.; KUMAR, N. *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption..* Journal of Marketing. Vol.69. Chicago: July 2005.
- COUGHLAN et al. *Marketing Channels*. 6th edition Prentice Hall 2001 Upper Saddle River. (2001)
- 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)
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.
- DEIGHTON, J.; NARAYANDAS, D. *Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”*. Journal of Marketing. Vol.68. Chicago: January 2004.
- DONEY, P.; CANNON, J.; *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing. Vol. 61 Issue 2. Apr97.
- 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.
- 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.
- GHSI, 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.. *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.; SANTOS, R. *Evolução e Mudança na Estrutura de Canais de Distribuição: Um Estudo de Caso em Fabricantes de Computadores Pessoais*. Anais ENANPAD 1997
- GOULDING, C., *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Thousand Oaks, Sage Publications; 1st edition 2002
- GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. *The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels*. Journal of Marketing. Vol.66. Chicago: July 2002.

- HATCH, M. J. *Organization Theory: Modern and Postmodern Perspectives*. Oxford. Oxford University Press 1997.
- 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
- IZRAELI, D. *The cyclical evolution of marketing*. European Journal of Marketing, Vol. 5 Issue 3, 1971
- LAGO DA SILVA, A.; FISCHMANN, A. *Inovação em Canais de Distribuição - da Tecnologia de Informação à Gestão da Cadeia de Suprimentos*. Anais ENANPAD 2000
- LAHOZ, A. *Uma Luz sobre o Brasil das Sombras*. Revista EXAME. Edição 819; São Paulo: 9/Junho/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.
- 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
- 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*. Disponível em : <http://www.fiesp.com.br/download/palestras/pesquisavarejo.pdf>. 05/04/03 - Acesso em 05/10/04
- PELTON, L. et al. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. New York: McGraw-Hill. 2nd 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 Adm. da Univ. Fed. da Bahia.V.10 n. 26 Jan./Abr 2003.
- REVE, T.; STERN, L.W. *Interorganizational relations in marketing channels*. Academy of Management Review, 4, 1979
- ROSENBLOOM, B. *Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker*. Journal of Marketing, Vol. 37 Issue 3, Jul73.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de Marketing : Uma visão gerencial*. São Paulo:Atlas, 2002
- SESSO FILHO, U. *O Setor Supermercado no Brasil nos anos 1990*. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agronomia Luis de Queiroz, Piracicaba, 2003.

- SOUZA, R.F. *Teoria dos Custos de Transação: o Impacto do Tipo de Investimentos sobre a Seleção de Canais de Marketing*. SP: FGV-EAESP, 2001 (Relatório 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*. SP: FGV-EAESP, 2004 (Relatório, n. 44/2004).
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. 2nd edition. Thousand Oaks, Sage Publications: 1998.
- 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
- 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
- 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.