

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PODER GERANDO VALOR EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO DE CASO
NO MERCADO *FOOD SERVICE* A PARTIR DE RELAÇÕES BILATERAIS ENTRE
RESTAURANTES E FORNECEDORES NO BRASIL E NA ESPANHA.**

JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO

SÃO PAULO

2013

JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO

**PODER GERANDO VALOR EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO NO
MERCADO FOOD SERVICE A PARTIR DE RELAÇÕES BILATERAIS ENTRE
RESTAURANTES NO BRASIL E NA ESPANHA.**

Tese de Doutorado a ser apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador
Prof. Dr. Dirceu da Silva

SÃO PAULO

2013

**PODER GERANDO VALOR EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO NO
MERCADO *FOOD SERVICE* A PARTIR DE RELAÇÕES BILATERAIS ENTRE
RESTAURANTES NO BRASIL E NA ESPANHA.,**

Por

JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO

Tese de Doutorado a ser
apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração
da Universidade Nove de Julho,
para obtenção do grau de
Doutor em Administração, pela
Banca examinadora formada
por:

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Dr. Dirceu da Silva – Orientador – UNINOVE-SP

Membro: Prof. Dr. George Bedinelli Rossi – ESPM -SP

Membro: Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo – PUC - SP

Membro: Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes – UNINOVE - SP

Membro: Prof. Dr. Otavio Bandeira de Lamonica Freire – UNINOVE -SP

São Paulo

2013

Moysés Filho, José Edson.

Poder gerando valor em canais de distribuição: estudo de caso no mercado food service a partir de relações bilaterais entre restaurantes e fornecedores no Brasil e na Espanha./ José Edson Moysés Filho.

217 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Prof. Dr. Dirceu da Silva.

1. Poder. 2. Canal de distribuição. 3. Geração de valor.

I. Silva, Dirceu da.

II. Título

CDU 658

Ao meu Pai, à minha Mãe e a Deus.

AGRADECIMENTOS

Neste caminhar, percebe-se que não há arcabouço de uma alma serena sem a estrutura familiar. Agradeço a Deus, por ter proporcionado o apoio de minha mãe Clara, meus irmãos Carla e Ricardo, meus cunhados Sílvio e Andréa, meus sobrinhos Silvinho, Natália e Renato, Thiago e Matheus. Não há como não agradecer meu pai Edson e minha avó Catarina, tão longe e tão presentes.

Há de se lembrar sempre da minha fiel escudeira Pepa, que com seu jeito peculiar, é a primeira a reclamar quem ousa chegar perto de mim, nos momentos de concentração.

No Brasil um reconhecimento ao PPGA da UNINOVE e à sua coordenação, a CAPES e a todo pessoal do PDSE (Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior). Mas em especial a professores incríveis e hoje amigos, que tanto aprendi e tanto me estimularam; Andréa Leite Rodrigues, Nadia Kassouf Pizzinatto e Sergio Luiz do Amaral Moretti.

Não poderia esquecer o apoio e opiniões pertinentes do amigo e Prof.Dr. Evandro Luiz Lopes, e da banca de qualificação composta pelos professores Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo e Prof.Dr. Charles John Szulcsewski e aos Professores Dr. Otavio Bandeira de Lamonica Freire e Prof. Dr. George Bedinelli Rossi pelo aceite em participar da banca de defesa.

Aos amigos Renato Ferreira Pimenta, Gileno e Guilherme Bezerra Esteves.

Na Espanha, meu agradecimento especial ao Prof. Luis Eugenio Carretero Diaz e sua hospitaleira família, à Universidade Complutense de Madrid, ao CUNEF (Colegio Universitario de Estudios Financieros) e a seus professores. Não poderia esquecer de agradecer a minha prima Maria Luisa e sua família Mariano, Mariana e Natália. Aos meus anfitriões Silvano de Abreu Andreussa e Jordi Sousona Estradé.

Por último, meu agradecimento especial, ao meu orientador e suas decisivas opiniões; Dirceu da Silva.

A todos, que contribuíram de modo direto e indireto à realização deste trabalho, meu muito obrigado

Dê-me, Senhor, agudeza para entender, capacidade para reter, método e faculdade para aprender, sutileza para interpretar, graça a abundância para falar. Dê-me, Senhor, acerto ao começar, direção ao progredir e perfeição ao concluir – SÃO TOMÁS DE AQUINO.

Em muitos aspectos a formiga está mais adiantada que nós, homens. Há mais ordem e governo na sociedade delas. São mais felizes.

*- Felizes? - exclamou Emília com carinha incrédula. - Bem se vê que o senhor nunca sentiu o horrível cheiro de bebida que dona Benta costuma dar a elas lá no sítio, um tal formicida... (MONTEIRO LOBATO, in *Reinações de Narizinho*).*

RESUMO

O poder, ao possuir uma multidimensionalidade, desafia sua análise e seu estabelecimento de valores. Seu caráter universal e papel crítico no sucesso em quaisquer atividades, a partir da ideologia dominante, podem ser analisados e avaliados de várias maneiras. Desta forma a questão que se materializou neste estudo é: “Como pode, as relações do poder, sob as dimensões coerção e colaboração, afetar o desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado *food service* no Brasil e na Espanha?”. A maioria dos estudos contemporâneos de *Marketing* parecem se inserir dentro das prioridades pragmáticas desta área de conhecimento. Buscando uma análise diferenciada adotou-se uma visão crítica de pesquisa, posicionando seus fundamentos epistemológicos sob a Teoria Crítica de Jürgen Habermas. Desta forma, este múltiplo estudo de casos, realizado no canal de distribuição do mercado *food service*, no Brasil e na Espanha, verificou se a colaboração e a coerção, tidas como dimensões do poder, que aparentemente possuem sentidos opostos, podem influenciar expressões de sentimentos (a confiança, a legitimidade e a urgência) que acontecem entre pequenos clientes e seus principais fornecedores e sua provável geração de valor e manutenção de relações futuras. O desenvolvimento de um modelo sistêmico contribuiu para a verificação de como acontece a integração dos processos transacionais nas díades estudadas sob a perspectiva do poder. A análise sistêmica se constituiu em um arranjo sintético que elucidasse o comportamento dentro da abordagem dos *stakeholders*, explicando as relações de poder a partir das finalidades que estas relações estabelecem. Foram identificadas diversas fontes de poder que forneceram evidências empíricas significativas de que existe uma relação entre o poder de um membro do canal e as fontes de poder disponíveis para ele. A coordenação destas lógicas pode ter, então, como consequência resultados eficazes assim como só podem acontecer se os objetivos estiverem alinhados ao desempenho total do canal. Assim, o uso da Teoria Crítica consentiu converter o conhecimento proporcionado pelo referencial teórico em um processo permanente de construção e interpretação. Ela oferece uma perspectiva diferenciada na reflexão do exercício do poder, ao analisar na realidade de seus atores as possibilidades possíveis. Os estudos apontaram, principalmente, que o poder pode ser analisado a partir de várias dimensões, mesmo parecendo ao mesmo tempo opostas, mas que se complementam na busca de um desempenho e geração de valor superior em canais de distribuição.

Palavras chaves: *poder, canal de distribuição, geração de valor.*

ABSTRACT

The power of having a multidimensionality, challenges its analysis and property values. Its universal and critical role in the success of any activity, from the dominant ideology, can be analyzed and evaluated in many ways. Thus the question that materialized in this study is: "How can the relations of power, under the coercion and collaboration dimensions affect the performance and value creation in a dyadic relationship in the distribution channel of the food service market in Brazil and Spain?". Most contemporary studies of marketing seem to enter into the pragmatic priorities in this area of knowledge. Seeking a differentiated analysis, we adopted a critical view of research, placing their epistemological under the Critical Theory of Jürgen Habermas. Thus, this multiple case study conducted in the distribution channel of the food service market in Brazil and Spain, there is collaboration and coercion seen as dimensions of power, which apparently have opposite directions, may influence expressions of feelings (trust, legitimacy and urgency) that occur between small customers and major suppliers as well as their likely value generation and maintenance of future relations. Developing a systemic model contributed to the checking of how the integration of transactional processes in dyads studied, from the perspective of power. The systemic analysis consisted of a synthetic arrangement that would elucidate the behavior of the stakeholders within this approach, explaining the relations of power from what these relationships established as purpose. Were identified several sources of power that provided empirical evidence that there is a significant relationship between the power of a channel member and the sources of power available. The coordination of these logics can have effective results and can only happen if the goals are aligned to the overall performance of the channel. Thus, the use of Critical Theory consented in converting the theoretical knowledge provided in a permanent process of construction and interpretation, offered a different perspective on the reflection of power, when analyzing the reality of its authors, all the possible possibilities. The studies showed, mainly, that the power can be analyzed from multiple dimensions, even if they seem to be opposite, but, complementary in the pursuit of performance and superior value creation in distribution channels.

Keywords: *power, distribution channel, value creation*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estruturas e tipos de análises	20
Quadro 2	Quadro-síntese das características da pesquisa.	37
Quadro 3	Tipos de sanções	46
Quadro 4	Argumentos prós e contra a Teoria dos <i>Stakeholders</i>	67
Quadro 5	Fatores que afetam o poder da ameaça ou colaboração (cooperação) dos <i>stakeholders</i>	71
Quadro 6	Abordagens teóricas para análise em canais de distribuição	73
Quadro 7	Enfoques de Poder e autores	77
Quadro 8	Níveis do canal de distribuição	112
Quadro 9	Tipos de Restaurantes Comerciais	114
Quadro 10	Distribuição das compras por categorias	125
Quadro 11	Principais fornecedores no caso brasileiro e respectivas categorias de produtos	125
Quadro 12	Principais fornecedores no caso espanhol e respectivas categorias de produtos	126
Quadro 13	Caracterização das Entrevistas	132
Quadro 14	Evidências de Coerção no Caso RRR	134
Quadro 15	Evidências de Coerção no Caso FRR	135
Quadro 16	Evidências de Colaboração no Caso RRR	137
Quadro 17	Evidências de Colaboração no Caso FRR	138
Quadro 18	Evidências de Confiança no Caso RRR	140
Quadro 19	Evidências de Confiança no Caso FRR	141
Quadro 20	Evidências de Legitimidade no Caso RRR	143
Quadro 21	Evidências de Legitimidade no Caso FRR	144
Quadro 22	Evidências de Urgência no Caso RRR	146
Quadro 23	Evidências de Urgência no Caso FRR	147
Quadro 24	Evidências de Geração de Valor no Caso RRR	149
Quadro 25	Evidências de Geração de Valor no Caso FRR	150
Quadro 26	Evidências de Intenções Futuras no Caso RRR	152
Quadro 27	Evidências de Intenções Futuras no Caso FRR	152

Quadro 28	Evidências de Fontes do Poder no Caso RRR	154
Quadro 29	Evidências de Fontes do Poder no Caso FRR	155
Quadro 30	Meta Matriz dos Casos	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura de amadurecimento de um paradigma segundo Kuhn	28
Figura 2	Fontes do Poder, tipos de influência e consequências de influências	63
Figura 3	Modelo original dos <i>stakeholders</i>	69
Figura 4	Relações de Poder em uma díade no canal	75
Figura 5	Relação comprador/vendedor (transação) no centro dos sentidos dado ao valor	86
Figura 6	Modelo sistêmico da tese	91
Figura 7	Esquema de um modelo simplificado de distribuição no mercado <i>food service</i>	113
Figura 8	Modelo Sistêmico Decodificado	167

APÊNDICES

APÊNDICE A Protocolo de Pesquisa de Estudo de Caso

APÊNDICE B Entrevista Semiestruturada para Pequenos Restaurantes

APÊNDICE C Entrevista Semiestruturada para o Principal Fornecedor

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Apresentação do Estudo	19
1.2 Objetivos	22
1.3 Conceitualização da Pesquisa	23
1.4 Diretriz Epistemológica da Pesquisa	26
1.4.1 Uma Visão Crítica	29
1.4.2 A Teoria Crítica da Sociedade e Jürgen Habermas	31
1.5 Etapas do Estudo	37
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
2.1 Poder	39
2.2 Poder nas Ciências Sociais	40
2.3 O Poder na Sociologia: Weber, Parsons e Foucault	42
2.3.1 Max Weber: Relação social e poder	42
2.3.2 Talcott Parsons: Sistema social e poder	44
2.3.2.1 As sanções em Parsons	46
2.3.3 Michel Foucault: Corpo social e multiplicidade do poder	47
2.3.4 Michel Foucault: Mercado e biopoder	51
2.3.5 A dinâmica do poder em Weber, Parsons e Foucault	52
2.3.6 A analítica do poder em Weber, Parsons e Foucault	55
2.4 O Poder na Economia e Organização: Etzioni e French e Raven	58
2.4.1 Amitai Etzioni: Poder organizacional e tomada de decisão	58
2.4.2 John French e Bertam Raven: As fontes do poder	60
2.5 A teoria dos <i>stakeholders</i>	65
2.5.1 Conceitualização	65
2.5.2 Modelos e Categorias de <i>Stakeholders</i>	68
2.6 Canais de Distribuição	72
2.6.1 O Poder nos Canais de Distribuição	74
2.6.2 A coerção como dimensão do poder no canal de distribuição	78
2.6.3 A colaboração como dimensão do poder no canal de distribuição	80
2.6.4 Relações Sociais por meio de sentimentos de confiança	81

2.6.5	Sentimentos de Legitimidade	82
2.6.6	Sentimentos de Urgência	83
2.7	Geração de Valor e intenções futuras nos canais de distribuição	85
2.8	Estrutura Conceitual das Consequências das Interrelações da Díade a partir do Exercício do Poder	88
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	93
3.1	Delineamento da Pesquisa	94
3.2	Abordagens da Pesquisa	95
3.3	Estratégias de Pesquisa	96
3.3.1	Estudo de Caso	97
3.3.2	CrITÉRIOS da Seleção dos Casos	97
3.4	A Investigação Empírica	100
3.5	Coleta e Fonte de Dados	101
3.6	Estratégia Analítica	105
4.	DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	110
4.1	O Mercado <i>Food Service</i>	111
4.2	A Estrutura do Canal <i>Food Service</i>	112
4.3	Restaurantes Comerciais do Tipo Auto Serviço em Linha	116
4.4	Descrição Intra Casos dos Processos Internos	117
4.4.1	História e Características do Caso no Brasil	118
4.4.2	História e Características do Caso na Espanha	121
4.4.3	Processos de Controle de Estoque e Compras	123
4.5	O Mercado de Carne Bovina	128
5.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DOS CASOS	131
5.1	Análise Intra Caso de Dados	132
5.2	Poder Coercitivo, Poder Colaborativo e Fontes de Poder	154
5.3	Análise Inter Caso	159
5.4	Interpretação do Modelo Sistêmico	167
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
6.1	Considerações Teóricas	173
6.2	Considerações do Estudo	179
6.3	Contribuições, Limitações e Recomendações	182

1. INTRODUÇÃO

A análise, estabelecimento de valores e as implicações do exercício do poder são uns dos maiores desafios para as pesquisas no campo das ciências sociais (BELAYA e HANF, 2009). Entre estes, destacam-se seu caráter universal, papel crítico no sucesso em quaisquer atividades e as influências que sofre a partir da ideologia dominante no seu tempo e espaço de ocorrência.

Muitos são os trabalhos científicos sobre o tema que invariavelmente apontam assimetrias no relacionamento entre os atores e ou suas decorrências que nascem a partir das interações entre as partes. Tais resultados podem ser observados em trabalhos realizados por pesquisadores como Raven e Kruglanski (1970); Hunt e Nevin (1974); Etgar (1978); Lusch e Brown (1982); Frazier e Summers (1986); Koenig e Brown (1985); Boyle *et al.* (1992); Maloni e Benton (2000); Lui, Ngo e Hon (2006); Zhao *et al.* (2008); Hausman e Johnston (2010); Liu, Li, Zhang (2010); Zhuang, Xi e Tsang, (2010) e Trabelsi (2012).

Várias têm sido as maneiras como as organizações operam e se articulam a partir das transformações em seu âmbito de atuação. A internacionalização gerada pelo afrouxamento das fronteiras comerciais e o decorrente entrelaçamento social de várias culturas, assim como o acirramento competitivo e as novas tecnologias, fomentam a ultrapassagem dos limites da empresa na busca de novas formas de eficiência na gestão, particularmente no contexto dos canais de distribuição.

Conceitos como, compartilhamento de informação, comprometimento, integração e parcerias parecem não apontar soluções suficientes para garantir o sucesso de qualquer que seja o ator do canal de distribuição (MORGAN e HUNT, 1994; IL *et al.*, 2009; HANF, BELAYA e SCHWEICKERT, 2012). Observa-se que a busca por uma gestão mais eficiente na construção de relacionamentos eficazes entre eles pode ser prejudicada por uma distribuição assimétrica de poder.

Se por um lado, nas abordagens bilaterais de negócios existe a expectativa de internalizar características de mutualidade e colaboração ou cooperação, estes elementos na prática parecem não ocupar uma posição central. De fato, há evidências de que a eles se opõem outros atributos como; abuso de poder, coerção e persuasão (PALMER, 2000).

Palmer (2002a, 2002b), aponta que os indivíduos e as organizações não são motivados por meio da cooperação e do coletivismo, mas por interesse pessoal. E, ainda que a colaboração possa ser uma contradição, o egoísmo é fundamental para o estudo das relações

de negócio bem sucedido podendo produzir maior bem-estar econômico do que o coletivismo generalizado.

Parece que as interações bilaterais, ou diádicas, em um canal de distribuição e suas relações de poder podem levar à astúcia e ao oportunismo e prejudicar a geração de valor no canal. Por outro lado, havendo uma efetiva coordenação e promoção de relações harmoniosas, pode-se eficazmente desenvolver a confiança e a colaboração, melhorando o desempenho dos membros do canal.

1.1 Apresentação do Estudo

Este estudo pretende analisar como se dá a ocorrência do poder em uma relação interorganizacional bilateral e no entendimento entre sujeito-sujeito, na qual os atores sejam vistos como dotados de capacidade para o discurso e faculdade para o ajuste entre as partes.

Ele está delimitado nas relações que ocorrem entre uma díade de determinado canal de distribuição, que será melhor explicitado no Capítulo **5. Análise e Discussão dos Dados dos Casos** em:

a) um **plano diádico**, pelo entendimento dos papéis desempenhados pela coerção e colaboração numa relação bilateral entre os atores fornecedor e cliente; de forma qualitativa. Espera-se analisar como se dão estas relações e como se podem criar novas categorias de poder nos relacionamentos.

O *locus* do estudo ocorrerá em dois níveis:

b) **do ponto de vista territorial** será traçado paralelos entre duas culturas diferentes, Brasil e Espanha e, do

c) **do ponto de vista do negócio**, será investigado o pequeno varejo do mercado de alimentação fora do lar (*food service*).

Com este procedimento espera-se analisar as relações entre pequenos clientes e seus principais fornecedores a partir da comparação de duas culturas em um mesmo negócio.

Esta proposta encontra-se esboçada no **Quadro 1**:

Quadro 1: Estruturas e tipos de análises

	a	b	c
Estrutura de Análise	Plano Diádico	Ponto de Vista Territorial : Brasil e Espanha.	Ponto de Vista de Negócio: Pequeno varejo do mercado <i>Food Service</i>
Grupo de Análise	Estudo de Caso de relação Fornecedor/ Cliente do setor segmentado		
Análise Qualitativa	Análise das relações de poder por meio de duas de suas dimensões e exploração e análise de prováveis diferentes categorias de poder		

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Para operacionalizar e especificar os resultados desta proposta procurou-se examinar as principais teorias do poder nas ciências sociais (Weber, 2004, 2009; Parsons, 1984, 1992, 2003; e Foucault, 1990, 1993, 2005, 2008a, 2008b, e 2008c) conduzidas a partir do conceito de “confiança” e pelos atributos de “legitimidade” e “urgência” e suas interações com a teoria dos *stakeholders*, com a intenção de aproximá-las a uma visão que dê suporte às relações de negócio de uma forma crítica.

Pela perspectiva sociológica estrutural de Weber (2009), se pode traçar a conjectura de que nas relações sociais desenvolvem-se certos atributos que transitarão sob uma multiplicidade de tipos de poder. Esta suposição toma corpo à medida que se verifica sob a perspectiva sociológica funcionalista de Parsons (1984), serem três as condições para sua ocorrência: como uma função das relações de trocas, como orientações instrumentais e, como limites legitimados cujos gradientes podem ser aferidos.

Estas suposições tornam-se então compreensíveis à medida que se estabelece conexão com a metodologia sociológica descritiva de Foucault (1993) ao investigar a captação do poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações, o qual deve ser analisado como algo que circula e só subsiste em rede, portanto a partir de relacionamentos consentidos ou não.

Partindo da premissa que o poder é multidimensional, e passível de ser analisado e avaliado de várias maneiras, a questão que se materializa neste estudo é: “Como pode, as relações do poder, sob as dimensões coerção e colaboração, afetar o desempenho e geração de

valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado *food service* no Brasil e na Espanha?”

1.2 Objetivos

Uma vez formulada a questão deste estudo, o objetivo geral empreendido foi “*analisar os efeitos das relações de poder, sob as dimensões coerção e colaboração, no desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado food service no Brasil e na Espanha*”.

A partir deste objetivo geral derivam-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as relações de poder por meio das dimensões coerção e colaboração no plano das relações diádicas;
- Identificar outras categorias de poder no mercado *food service* que possam ser observadas neste processo;
- Verificar categorias de desempenho na gestão das pequenas empresas a partir da relação diádica no mercado *food service*;

1.3 Conceitualização da Pesquisa

Os conceitos, sob os argumentos das faculdades cognitivas, devem ser tratados pelos pesquisadores sociais com tamanha convicção de sua existência, a ponto de se poder nomeá-los, investigá-los e analisá-los (CARTER e LITTLE, 2007), entretanto, expressam ideias mais abstratas porque estão relacionadas a comportamentos e sentimentos (CHURCHILL, 1999).

A construção dos conceitos para gerar um modelo, consistiu nesta pesquisa, em determinar inicialmente as dimensões que os compõem.

Um conceito pode ser operatório ou sistêmico. Para esta pesquisa optou-se pela segunda forma que designa o conceito sistêmico como aquele construído por raciocínio abstrato inspirado no comportamento dos objetos reais e no conhecimento adquirido, articulando-se um ou outro quadro de pensamento (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1992).

Para que os objetivos sejam alcançados buscou-se uma relação conceitual, da qual partiu de experiências prévia do pesquisador e da avaliação e adequação de fatos a pressupostos das teorias.

Desta forma, nesta **subseção 1.3** serão apresentadas resumidamente as relações pré-estabelecidas entre “poder” e “geração de valor” encontradas não apenas na teoria mas vivenciada durante a pesquisa pelo pesquisador.

Procurou-se delinear recortes, combiná-los e articulá-los a partir das dimensões que a literatura assinala a respeito do poder fundamentado sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*.

Esta estrutura dará condições para que se possa analisar como tais relações podem afetar o desempenho da interação ao longo de uma relação interorganizacional e a geração de valor nesta relação diádica.

Assim, esta investigação poderá propiciar indícios para que se desenvolva uma melhor compreensão de como se dão as relações entre pequenos clientes e seus principais fornecedores.

De acordo com Galbraith (1986) todas as conclusões sobre o poder podem ser testadas face à evidência histórica geralmente aceita e a maior parte delas, diante da observação do dia a dia e ao simples bom senso.

O poder pode ser considerado como uma das ferramentas mais fortes e influentes nas relações verticais ao longo de um canal de distribuição. Cada ator do canal esforça-se para gerar o máximo de valor para sua organização ao tentar empregá-lo (BELAYA e HANF, 2011).

Este estudo assume que o poder se centra no significado de toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social (WEBER, 2009). E, adicionalmente, cabe salientar que o presente significado de dimensão do poder será relacionado a efeitos que dão sentido ao que tem caráter essencial e determinante e não do que pode ser apenas mensurável. Dessa forma se justifica a escolha das dimensões coerção e colaboração para esse estudo como estrutura central do poder.

Seguindo a análise de Weber (2009), o conceito de poder só terá significação na medida em que possui vínculo com uma determinada relação social. Ou seja, o poder tem sua equivalência em função de uma relação social. Para Weber (2009), os fundamentos do poder, que se traduzem em dominação, têm como conexão a crença no atributo da legitimidade, entendida genericamente como a coerência entre as decisões do poder e o sistema de valores ao qual faz parte, além de que para o autor, as “relações coativas de troca” implicam na busca previsível de resultados de seus interesses e no comportamento correspondente à intenção própria (WEBER, 2009, p. 220).

Adicionalmente, de acordo com Foucault (2005), as relações sociais são regulamentadas por urgências que se delineiam diante de uma articulação complexa dos atores de determinada relação, cujos mecanismos de poder se apóiam nessas mesmas urgências para conceber estratégias e regulamentos.

Ora, no mesmo sentido de Max Weber e Michel Foucault, e sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*, tem-se que a relação social está vinculada, além do poder, a outros dois atributos ou conceitos; à legitimidade e à expectativa previsível, dentro de certa temporalidade, de padrões de comportamento chamada de urgência (FREEMAN, 1984; MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997). Sob um outro ponto de vista, quando o poder é centro de análise da pesquisa, este ficaria então vinculado à relação social e aos atributos legitimidade e urgência.

Na literatura acadêmica encontram-se indícios de que a premissa acima em uma relação interorganizacional realmente pode ser determinada por comportamentos que se fundamentam a partir de uma natureza tripla, pelos atributos do poder, da legitimidade e da urgência (EESLEY e LENOX, 2006).

No entanto, quando existe uma dependência acentuada em uma relação caracterizada por uma longa duração, parece que dentre todos os atributos, o poder é um dos intervenientes mais importantes (OJALA e LUOMA-AHO, 2008), e que promoverá efeitos nos comportamentos entre cliente e fornecedor (MOOI e FRAMBACH, 2012). Infere-se, então, que o resultado desses comportamentos poderá nos fornecer dados que possam verificar a

ocorrência ou não, da geração de valor como resultado dessa relação (SCHRODER, YUSSUF e MAVONDO, 2000; INGENBLEEK e IMMINK, 2010).

Nesse sentido, pode-se avançar nesta premissa à medida que o poder, ao possuir diferentes dimensões, influenciará comportamentos que acontecem sob as condutas de uma relação social e sob certas formas de legitimidade e urgência, e que implicará na geração de valor como resultado de sua inferência.

Tal suposição encontra justificativa no pensamento de Parsons (1984) quando postula que a busca pelo poder por um ou mais atores dentro do sistema social é uma função da extensão do sistema de relações de trocas efetivas ou potenciais. E, que a busca de alternativas durante este processo está atrelada ao resultado do desempenho que pode ser quantificado, e que serve simbolicamente de critério para a seleção destas mesmas alternativas.

Também, Foucault (2008a), ao eleger a empresa como sujeito na economia, considera a um modelo comportamental, que no jogo do poder no campo econômico vai possibilitar mecanismos naturais de mercado que constituirão um padrão de verificabilidade que terá a denominação de valor, que pode também ser quantificado. Nesse sentido Foucault (2008a, p.45) alega que o mercado tem um “papel de verificação”.

Assim, adotando uma relação social fundamentada em um determinado padrão de confiança, pode-se tomar como premissa que há um vínculo entre o poder e os sentimentos de confiança, legitimidade e urgência em uma relação entre fornecedor-cliente que pode gerar valor, inferir desempenho e determinar intenções de manutenção deste relacionamento.

1.4 Diretriz Epistemológica da Pesquisa

Há uma evidência lógica de que os métodos científicos regem-se na pretensão da busca pela verdade. Tomás de Aquino (1265-1273) desenvolveu a clássica formulação: *Veritas est adaequatio intellectus et rei* – Verdade é a adequação entre o intelecto e a coisa (AQUINO, 2002). Assim a verdade pode ser aquilo que concorda com a coisa ou com o que se previamente se entende por ela, e por outro lado, como coincidência do enunciado sobre ela.

Por outro lado, esse é um risco que muitos trabalhos científicos parecem padecer ao reduzir o conceito de determinado fenômeno a uma racionalidade assertiva de forma analítica sintética. O esforço pela verdade, segundo Habermas (1984), tem o significado do jogo da linguagem do verdadeiro e ou falso, e independente da crença da maioria, ela passa a ser uma ideia reguladora, uma materialização da razão.

No entanto, há uma amplitude generalizada de desacordos evidentes entre os cientistas sobre qual seria o método legítimo para analisar uma realidade social. E, em sua maioria, os acadêmicos se conformam com autores já consagrados pelo corpo da teoria aceita, confrontados com exemplos já observados e experimentados, com paradigmas que embasam o método.

De acordo com Kuhn (2006), em sua obra “A Estrutura das Revoluções Científicas” de 1962, e reeditada várias vezes, há uma insuficiência das diretrizes metodológicas para apontar por si mesmas uma única conclusão substantiva a muitos tipos de interrogações científicas. Entre as possibilidades legítimas, as conclusões particulares as quais se chegam estarão determinadas provavelmente pela experiência prévia do pesquisador em outros campos, por acidentes em sua investigação e por sua própria preparação individual.

As observações e experiências podem restringir e provavelmente tem restringido um leque de convicções científicas acolhíveis. Admite Kuhn (2006) que há sempre um elemento aparentemente arbitrário composto de causalidades pessoais e históricas que constituem uma parte componente das convicções abraçadas por uma dada comunidade científica em um momento dado.

Dessa forma, este padrão quando aceito representa o paradigma de um modelo que orientará a investigação da ciência normal articulada entre os fenômenos observados e as teorias já fornecidas por esse mesmo paradigma.

No geral, um paradigma pode ser visto como um elemento estrutural de pensamento que comporta um conjunto de conquistas científicas e pressupostos universalmente compartilhados o que propiciará um conjunto de métodos científicos aceitáveis.

A estrutura para amadurecer um paradigma, a partir de abordagens empíricas e teóricas, gera para Kuhn (2006) três classes de problemas: a determinação de fatos significativos, a adequação dos fatos com a teoria e, a articulação da teoria.

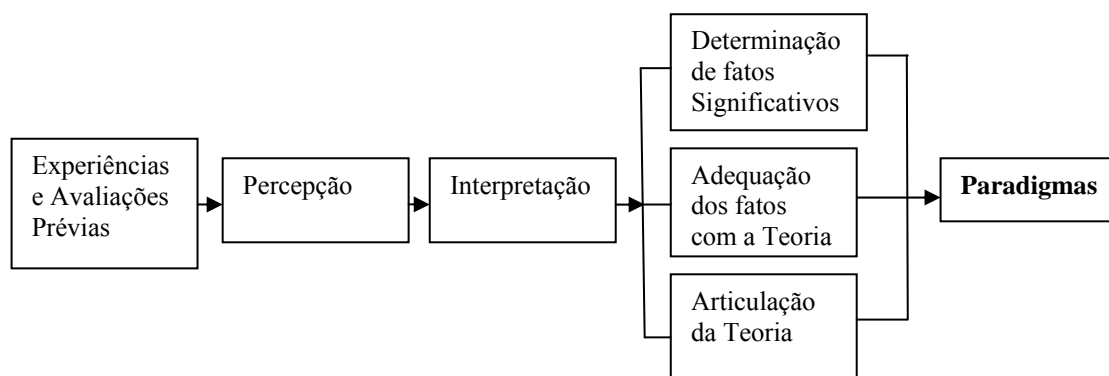
Apesar de parecer que o autor trata tal procedimento de forma subjetiva e irracional (LAUDAN, 1984) há uma efetiva contribuição na maneira de repensar a racionalidade e não descartá-la. Sustenta CUPANI (2000) a esse respeito, a necessidade em repensar em que sentido a ciência é racional e, “mais amplamente, o que podemos entender por racionalidade humana, teórica e prática em geral” (CUPANI, 2000, p.38).

Vários são os debates acerca das ideias de Thomas Kuhn. Exemplo disso foram as críticas proferidas por John Watkins, Stephen Toulmin, Karl Popper, Imre Lakatos e Paul Feyerabend entre outros, e que as tiveram publicadas no quarto volume das atas do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965, transcritas no livro *A Crítica e o Desenvolvimento do Conhecimento*, lançado em 1970.

Não é o propósito deste estudo traçar uma análise profunda do debate sobre os escritos de Kuhn e sua “revolução científica”, mas utilizá-lo na medida em que suas ideias possam dar embasamento ao raciocínio que o fundamenta epistemologicamente

Segundo Kuhn (2006), os problemas precedem de uma interpretação, a qual começa onde termina a percepção, que depende da natureza e do número de experiências e avaliações prévias (Veja **Figura 1**).

Figura 1 - Estrutura de amadurecimento de um paradigma segundo Kuhn.



Fonte: Kuhn (2006), adaptada pelo autor (2012).

Metaforicamente, em relação à percepção e a interpretação, Kuhn (2006) sugere a relação de um cientista que examina um amperímetro para determinar o número em que pára a sua agulha. Provavelmente, a sensação será a mesma para uma pessoa normal, especialmente se esta última leu antes outro tipo de instrumento de medição. Mas, o cientista analisou a medida sob um contexto de todo o circuito e sabe sobre sua estrutura interna. Para ele, a posição da agulha é um critério, mas de valor de corrente e apenas determina em que escala se deve ler o instrumento. Para a pessoa comum, não é um critério de nada, exceto de si mesma. Para interpretá-la, há de examinar todo o emaranhado de cabos internos e externos, experimentar com baterias e tudo o mais. Segundo Kuhn (2006, p.336), “a interpretação começa ali, onde acaba a percepção”. Ambos os processos não são o mesmo, e o que deixa a percepção para que complemente a interpretação depende drasticamente da natureza e quantidade de experiências e de avaliações prévias.

No entanto, o amadurecimento para um novo paradigma, sua crise e sua transição para outro novo, está longe de ser um processo cumulativo obtido por meio de uma articulação do velho paradigma. A “revolução científica” é antes para Kuhn (2006) uma reconstrução da área de estudos, desenvolvido a partir de novos princípios, reconstrução que modifica algumas das generalizações teóricas mais elementares do paradigma, assim como vários de seus métodos e aplicações.

Em oposição ao seu raciocínio do amadurecimento para um novo paradigma, e de forma crítica, particularmente para Toulmin (1979), o conceito de Thomas Khun, de “revolução científica” é o oposto a “evolução científica”, que ele defende.

As mudanças provocadas por uma revolução promoveriam uma profunda mudança conceitual a ponto de criar “uma situação em que havia, inevitavelmente, completa incompreensão no nível teórico entre os adeptos do sistema mais velho e os do sistema mais novo de pensamento científico” (TOULMIN, 1979, p. 54).

Após uma revolução, segundo Toulmin (1979), cientistas defensores de teorias rivais não podem se comunicar adequadamente em razão de uma mudança teórica radical. O único meio para que isso não aconteça é o da persuasão.

Como resultado, revoluções são vistas como rupturas completas, não restando fundamento racional para saber se houve ou não evolução do conhecimento científico.

Por outro lado, ao apontar os compromissos ontológicos e epistemológicos da academia, Khun (2006) demonstra que os cientistas não são plenamente conscientes da sua própria posição epistemológica.

Para Kuhn (2006) uma “revolução” são mudanças que envolvem reconstruções dos pesquisadores onde os ganhos sempre são maiores em detrimento às perdas, e não necessariamente uma grande mudança.

Acerca disso, sugere Steinmetz (2004) que parece que há em Kuhn (2006), uma profunda tentativa de dissolução da posição epistemológica padrão em todas as ciências. Deve-se então incluir também uma ampla recombinação de elementos prévios que reorganizados apontam um novo caminho e não é apenas deliberar e interpretar.

Sob esse contexto, para o estudo do *Marketing* visto como relações do mercado, e tido como um subitem das ciências sociais, refletir seu *status* epistemológico nesta tese é perseguir os interesses que já o tem orientado, porém não como um suposto controle social instrumentalizado, mas como um olhar diferenciado, onde possa ocorrer um interesse emancipatório dos sujeitos que interagem em sua realidade, no cerne desta pesquisa.

1.4.1 Uma visão crítica

Esta tese adotará uma visão crítica da pesquisa a ser estudada e desta forma faz-se necessário posicionar seus fundamentos epistemológicos e como estes poderão contribuir no processo analítico das buscas e resultados.

A maioria dos estudos contemporâneos de *Marketing* parece estar inserida nas prioridades pragmáticas desta área de conhecimento com foco no processo de “o que fazer” ao invés de refletir criticamente “o que está sendo feito”, o que provavelmente aprofundaria melhor os debates sobre o que é o conhecimento do *Marketing* (ROSSITER, 2002).

Um modo crítico de observar os problemas do capitalismo e seus efeitos sociais surgiu na Escola de Frankfurt, denominado de Teoria Crítica, sendo Jürgen Habermas um de seus expoentes filósofos.

Tal postura de analisar as ciências foi “releitura” de diversas áreas (por exemplo, administração; história e política; sociologia; criminologia; antropologia; estudos políticos, religiosos e culturais; arqueologia e medicina.). Na administração surgiram publicações específicas com a finalidade de disseminar este discurso, influenciando os estudos organizacionais e a própria educação de administração (VIEIRA *et al.*, 2002).

A Teoria Crítica rejeita as abordagens científicas e funcionais da natureza humana preferindo abordagens interpretativas do comportamento humano, que precisam ser contextualizadas no tempo e no espaço, afim de que se possa evitar o etnocentrismo pelo qual todas as outras culturas são vistas e julgadas pelas suas próprias – do pesquisador. (VIEIRA *et al.* 2002).

A forte ênfase em técnicas e conceitos requeridos em situações práticas parece marginalizar a importância da Teoria Crítica, embora, de acordo com Vieira *et al.*(2002) o desenvolvimento teórico do *Marketing* tem sido um tema existente entre acadêmicos por mais de meio século. Aparentemente a produção de resultados de pesquisas voltados à obtenção de promoções e vantagens tem levado a literatura científica a optar pelo curto prazo (HETRICK e LOZADA, 1999; BURTON, 2001; GUMMESSON, 2001).

Desta maneira, em busca de um discurso conceitual e menos voltado às “práticas”, e sob a perspectiva da Teoria Crítica, este estudo se posiciona a partir dos argumentos de Habermas (1984; 1989).

O objetivo aqui não é exatamente construir um modelo conceitual de relações de poder em um canal de distribuição. Mas, sim verificar como o poder pode assumir várias configurações, suas contribuições no campo empírico e social e como as relações de poder se dão sob as estruturas da Teoria dos *stakeholders* a partir de um olhar que não seja funcionalista, mas possa apontar novos caminhos ao se fazer ciência.

Dessa maneira, como base epistemológica, a Teoria Crítica da Sociedade é apropriada para esta pesquisa porque ao verificar, também interpreta hermeneuticamente, analisa, e não apenas descreve e nomeia.

Além do que, para ponderar sobre o relacionamento entre poder e geração de valor, deve-se ter em mente que há uma série de pressupostos qualitativos que podem ser verificados, assim como, não se pode esquecer as eventuais mudanças no conjunto ou subconjuntos de valores da realidade que podem sobrevir no decorrer da pesquisa em si

1.4.2 A Teoria Crítica da Sociedade e Jürgen Habermas

A Teoria Crítica da Sociedade pode ser refletida, a partir de dois princípios básicos (VIEIRA e CALDAS, 2006):

1. A orientação para emancipação do homem na sociedade e
2. A manutenção do comportamento crítico, o que representaria uma alternativa epistemológica à soberania funcionalista nas ciências administrativas.

Porém, seus princípios não devem ser tratados como “uma gramática universal do pensamento revolucionário” e reduzido a uma pequena estrutura de coerências e estratégias. Ainda que a Teoria Crítica seja de complexa definição, as premissas sugeridas que podem servir de base para uma abordagem crítica são (KINCHELO e MCLAREN, 1994):

- todos os pensamentos são essencialmente intermediados por uma relação de poder (social ou historicamente constituído),
- os fatos sempre estão atrelados ao ambiente de valores e nunca podem ser retirados, de alguma forma, de uma ideologia,
- as relações entre sujeito e objeto, significante e significado são mediadas por relações de capital e consumo, e são sempre mutáveis
- a linguagem é o cerne da formação da subjetividade – consciente ou inconsciente;
- a opressão sempre se apresenta de formas diferentes e com distintas faces,
- as práticas dominantes de pesquisa estão comumente relacionadas à manutenção e reprodução de sistemas de opressão de classe, raça e gênero.

Para Jürgen Habermas (1989), os conceitos e os sistemas de referência teóricos são apenas cristalizações de uma pré-compreensão estrategicamente eficaz estabelecida temporariamente para os fins de comparação analítica e que podem ser orientadas por uma teoria dos interesses cognitivos, classificados por processos de investigação em três categorias; 1- as ciências empírico analíticas; 2- as ciências histórico hermenêuticas e 3- as ciências crítico sociais

1- As ciências empírico analíticas:

Por exemplo a física, a química e a biologia são classificadas por Habermas (1989) como pertencente a este domínio, que exploram a realidade na medida em que esta aparece na esfera funcional da atividade instrumental, o que, de acordo com Habermas (1989):

- a) tornam-se consequência para que os enunciados que presidem os estudos naturais apontem por meio de sua própria dimensão concreta a um determinado contexto de aplicação;
- b) apreendem a realidade com vistas a uma manipulação técnica, possível sempre, e em qualquer parte segundo condições específicas.

2- As ciências histórico hermenêuticas:

Que compreendem as ciências humanas e sociais como o direito, a sociologia e a história, buscam estruturas que apontem um sentido próprio que cria, determina e transforma ao seu contexto a aplicação correspondente para a sua interpretação.

A prática da interpretação e da formação hermenêutica dos conceitos não precederia apenas de uma análise exclusivamente linguística ou puramente empírica. Mas de acordo com Habermas (1989), surgiriam na medida em que os objetivos da ciência gozam de um peculiar *status* duplo:

- a) os conteúdos de significado objetivados, transmitidos em palavras e ações, e
- b) a compreensão hermenêutica, interpretada a partir de símbolos e fatos.

E finalmente,

3- as ciências crítico sociais:

que abarcam a psicanálise e a crítica da ideologia (teoria social crítica), cujo interesse seria a emancipação objetivado em um novo modelo social, reavaliando o atual sistema de poder, fundamentado na interação de seus membros com um pensamento reflexivo.

Portanto, uma melhor compreensão dos conceitos deve unir a análise linguística com a experiência: “Sem a coerção da peculiar combinação do processo interpretativo, ficaria fechado em um círculo vicioso (HABERMAS, 1989, p.178)”.

Sob esses argumentos poderia então advir a pergunta sobre a possibilidade da neutralidade da ciência. Para Baumgarten (1998), no contexto habermasiano, em respeito às ciências naturais, o interesse que orienta seu processo de conhecimento é o interesse técnico de dominação da natureza, que se fortifica nas estruturas da ação instrumental, fundamentada em regras técnicas, pelas quais o homem se relaciona com a natureza, sujeitando-a a seu controle.

Os interesses que orientam o conhecimento estão, de certo modo, para Habermas (1989), determinados por dois fatores:

- por um lado eles atestam que os processos cognitivos tem sua origem em conjuntos vitais e neles exercem sua eficácia, mas por outro lado,

- os interesses pelas formas da vida, reproduzida socialmente, não podem ser caracterizada adequadamente se não pelo vínculo específico entre conhecimento e interesse.

O interesse inerente à busca de todo conhecimento altera de qualquer maneira a possibilidade do conhecimento enquanto tal.

Como a satisfação de todas as necessidades é abarcada pelo interesse da autoconservação, qualquer falha de percepção na busca do conhecimento, por mais errônea que seja, pode pretender possuir a mesma validade, basta que nela se manifeste, por mínima que seja, uma certa necessidade de interpretação de mundo. O vínculo entre conhecimento e interesse, provavelmente, desloca a aparência “objetivista” em todas as suas formas, mas não sem, novamente, justificá-la sob um ponto de vista “subjetivista” (HABERMAS, 1989)

Em outras palavras, a pretensão de objetividade das experiências consiste em que estas possam ser partilhadas de forma intersubjetiva. Assim, mesmo considerando a possibilidade de erro ou confusão, uma suposta experiência é “meramente subjetiva”.

Não obstante, a “objetividade” de uma experiência afirmada não é idêntica à verdade de um enunciado afirmado (HABERMAS, p. 313, 1989). Dessa forma, a partir da Teoria Crítica da Sociedade, Habermas desenvolve uma nova proposta de pensar cientificamente; propõe o consenso, o comunicar-se, o interatuar, a compreensão de se usar uma racionalidade comunicativa que leva o nome de “Teoria da Ação Comunicativa”, onde se constrói normas

que garantam a legitimidade e evitem valores de tensões, na qual dois atores capacitados para a linguagem e ação, estabelecem uma relação interpessoal, partindo da premissa que todos os sujeitos são capazes, quando dotados da linguagem, chegarem por meio da racionalização a um consenso (MASCLET e GOUJON, 2012).

Habermas não se posiciona contra a racionalidade instrumental da ciência e da técnica em si mesma, mas considera o conhecimento “tecnicamente utilizável” como potencial “libertador” (TADAJEWSKI, 2010).

Os discursos para Habermas (1989) servem para a comprovação das pretensões de validade problematizadas de opiniões (e de normas). A única pressão permitida no discurso é do melhor argumento, e o único motivo admitido; a cooperação da busca pela verdade.

Sob essa perspectiva, é possível, que cada interesse específico participe, oriente e leve a uma construção do conhecimento.

Dessa maneira, o conhecimento, que advém do referencial teórico qualificado como um algo absoluto, pode se transformar em um processo permanente de construção e interpretação, fundamentado em função das instâncias em que os indivíduos que o produzem estão inseridos a partir das abordagens que o próprio pesquisador organiza para sua pesquisa (HABERMAS, 1989).

De acordo com Aranha (2012), em Habermas, “o sujeito cognoscente passa a ser a própria reflexão e o próprio ato de reconstituição do conhecimento; sua ação se projeta sobre o objeto, numa constante relação dialética e interdependente (ARANHA, 2012, p. 11)”.

Da mesma maneira Silveira (2008) observa que Jürgen Habermas não se posiciona radicalmente contra a racionalidade formal e da técnica em si mesmas, mas, posiciona-se radicalmente contra a universalização da ciência e da técnica, isto é, contra a penetração da racionalidade científica, formal, em esferas de decisão social. Diante desta constatação, para o autor, a teoria de Habermas repousa na concepção de coexistência de duas formas de racionalidade distintas:

- a) a atividade racional em relação a um fim, orientada na direção do sucesso, de natureza instrumental ou estratégica.
- b) a atividade racional comunicacional, que não é coordenada por cálculos de sucesso egocêntricos, mas pela necessidade de intercompreensão dos indivíduos, correspondendo à reprodução simbólica do mundo vivido, baseada na compreensão mútua e no consenso através de meios linguísticos.

O paradigma que sustenta a abordagem dos fundamentos de Habermas está fundamentado em métodos dialógicos que buscam, ao invés de nomear e descrever, orientar-se por pressupostos que possam interagir com a realidade.

Dessa forma, o cientista, diante de uma diretriz epistemológica, ao usar um delineamento de pesquisa, qualquer que seja o tipo, precisaria interagi-la com o conjunto destinatário final do seu trabalho, pois, por maior que seja a comprobabilidade do resultado, os valores encontrados deveriam ter a qualidade de fato de poderem ser incorporados e aplicados em suas organizações.

Esta pesquisa, ao explorar o poder e suas consequências em uma relação diádica, usa a Teoria Crítica como instrumento de análise e interpretação hermenêutica, pois as questões de relacionamento em um determinado canal de distribuição são cercadas pela subjetividade humana onde o *Marketing*, tido como relações de mercado, desempenha um papel chave no fornecimento de produtos e serviços para o *food service*.

Adicionalmente, parece que as interações bilaterais em um canal de distribuição e suas relações de poder podem levar a orientações ou determinações de modo coercitivo e negativo e, por outro lado, resolver tensões, efetivando a confiança e melhorando o desempenho dos membros do canal por meio da colaboração. A justificativa neste caso para seu uso é de que a Teoria Crítica é uma crítica às condições de relações sociais que visa incentivar seus atores na busca de atributos que aprimorem suas relações.

Além disso, a Teoria Crítica pode oferecer uma perspectiva diferente sobre os conceitos e práticas em canal de distribuição, mudando sua ênfase econômica por um processo diferenciado da verificação das relações de poder, onde o gerencialismo pode dar lugar a um reflexivo papel das consequências do exercício do poder, e verificar se diante do consenso pode-se garantir a “emancipação” da “pequena empresa” diante de seu “principal fornecedor”.

Em busca de resultados que vão ao encontro das diretrizes epistemológicas desse estudo, ele se divide em seis capítulos. O **Capítulo 1** tratou da apresentação ao tema onde se formulam a questão e os objetivos e onde se embasa sua fundamentação epistemológica. O **Capítulo 2** trata de extrair da produção científica e acadêmica aquilo necessário para fundamentar a estrutura conceitual desta tese, ou seja, busca verificar nas referências acadêmicas os estudos acerca do poder sob a visão das ciências sociais, econômicas e organizacionais, a teoria dos *stakeholders*, os canais de distribuição e a várias dimensões de poder que nelas podem se desenvolver e que provocarão as conjecturas que este estudo pode

comportar. O **Capítulo 3** busca evidenciar a abordagem e o tratamento metodológico que se dá a esta pesquisa. Os **Capítulos 4 e 5** descreverão e analisarão os dados encontrados. O **Capítulo 6** considerará os achados nesta pesquisa à luz da produção científica, discutirá e buscará concluir a partir das construções desenvolvidas quais as respostas e contribuições efetivas deste estudo para a robustez dos temas a partir da exploração que este estudo permitir. E apresentará as limitações e recomendações que este estudo encontrou enquanto pesquisa científica.

1.5 Etapas do Estudo

As informações resumidas sobre as características desta pesquisa podem ser visualizadas na seguinte síntese descrita no **Quadro 2**.

Quadro 2: Quadro-síntese das características da pesquisa

Questão da pesquisa	Quais as consequências das relações do poder, sob as dimensões coerção e colaboração, no desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado <i>food service</i> no Brasil e na Espanha?
Tipo de pesquisa	Plano Diádico: Exploratória
Abordagem	Plano Diádico: Qualitativa
Sujeitos da pesquisa	Plano Diádico: Pequenos restaurantes comerciais
Amostra	Plano Diádico: Qualitativa: não probabilística selecionada intencionalmente com pequenos restaurantes comerciais
Coleta de dados	Plano Diádico: Qualitativa: roteiro de entrevistas semiestruturadas com pequenos restaurantes comerciais
Fontes de pesquisa	Livros, revistas científicas, artigos científicos, dissertações, teses, documentos digitalizados, relatórios de pesquisas gerenciais e fontes retiradas da internet.
Dilema	Pode a colaboração e a coerção, aparentemente dimensões de poder antagônicas, contribuir para a geração de valor em um canal de distribuição?

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica da tese, que abordará em primeiro momento o tema Poder, enquanto esforço da ciência em desenvolver níveis teóricos conceituais, e na tentativa de construir uma classificação da tipologia em categorias que estejam sob o contexto das Ciências Sociais. Na sequência será abordada a Teoria dos *Stakeholders* e sua pertinência para esta tese, assim como os conceitos que envolvem canais de distribuição e a relação com o poder e os sentimentos que se desenvolvem a partir dele.

Tal revisão é representativa e permite atingir um dos objetivos desta investigação que é analisar os efeitos das relações de poder no desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição.

2.1 Poder

As relações de poder interorganizacionais, nesta tese, tem como base uma visão crítica nas ciências sociais, e que se conduzirá a partir de um número restrito de autores, mas que possuem relevância científica para desenvolvimento do tema, de tal forma que garantam uma suficiente representação para o embasamento desse trabalho.

O objetivo em conhecer as distintas perspectivas de estudos do poder no contexto interorganizacional é garantir os fundamentos do conhecimento nesta área e permitir que se atinja um dos objetivos desta investigação ao analisá-lo e verificar o nível da sua influência em canais de distribuição a partir de relações bilaterais.

2.2 Poder nas Ciências Sociais

Poder em seu conceito mais genérico alicerça-se na capacidade de produzir ou contribuir para que ocorra algo que vai afetar ou não os atores envolvidos, ou em outras palavras está ligado à capacidade de produzir efeitos ou não a partir de determinadas qualidades inerentes ao ator (BELAYA e HANF, 2009).

Seu nome é atribuído a um conjunto de relações que segundo Lebrun (1981) transborda em todos os sentidos na profundidade do corpo social e onde coexiste uma relação tensionada entre a “potência” (que é a capacidade de efetuar um desempenho determinado), e o “ato” (ainda que o ator nunca o desenvolva). “Desta maneira tornamos a encontrar a velha distinção, estabelecida por Aristóteles, entre a potência (*dunamis*) e o ato, ou melhor, o efetivo (*ergon*) [...]” (LEBRUN, 1981, p.4) o que pode constituir uma “virtualidade” em uma “capacidade” que se exerce a qualquer momento.

Pode-se dizer que as primeiras discussões sobre o poder na filosofia como processo, sem tomar análise a sua condição moral, iniciam-se com Nicolau Maquiavel em “O Príncipe” no século XVI, que foi escrito em 1513, e publicado postumamente em 1532.

Maquiavel pode ser considerado um empirista na medida em que construiu generalizações a partir de fatos e experiências históricas, e dá ao discurso da busca pelo poder uma dinâmica institucional a fim de garantir e manter a ordem em meio ao conflito “dos grandes e do povo”, ou seja, entre quem domina e quem é dominado (CLEGG, 1992).

A percepção de tal tensão fez a noção clássica de cultura cívica a serviço da cidadania ativa ser repelida por muitos filósofos, como Thomas Hobbes no século XVII que, por exemplo, propôs em seu lugar uma cultura tecnocrática a serviço da organização do Estado e sua legitimação.

O poder de um homem – universalmente considerado – escreve Hobbes nos idos de 1650, consiste nos meios de que dispõe para alcançar algum “bem” evidente, que pode ser tanto “original” (natural) como “instrumental” (HOBBS, 2000, p.70) e essa instrumentalização gera um estado de tensão permanente.

Diferentemente de Hobbes, Maquiavel propôs outra perspectiva na qual buscava entender melhor as estratégias do poder sem, contudo, ter a pretensão de fixá-lo ou torná-lo uma propriedade de um ator social. Para o maquiavelismo, o poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas. Em Maquiavel o poder é um fenômeno independente (CLEGG, 1992).

Segundo Clegg (1992) pode-se dizer que, Hobbes formulou sobre o que o poder seria, e Maquiavel, sobre o que ele faria. Hobbes escreveu para servir o poder, Maquiavel para interpretar as suas estratégias, as quais, desde que sejam organizadas, garantirão a totalidade do poder. O maquiavelismo representa uma visão mais abrangente e talvez mais relevante que o projeto “modernista” de Hobbes, o qual deixou marcas na teoria moderna no tocante à insistência na natureza causal, atomista e mecânica das relações de poder.

O estudo do poder pode ser considerado crucial para entender como acontece as relações entre as diferentes organizações. Desenvolver seu conhecimento de maneira estruturada é tarefa difícil na medida em que este transita nos vários campos e infinitas modalidades das ciências sociais. O objetivo aqui não é desenvolver uma conceituação do tema, mas que os conhecimentos do fenômeno fundamentem a compreensão daquilo que propõe nosso estudo.

Para uma melhor compreensão de tal fenômeno, nesta fase inicial, sugere-se a decomposição do tema sob a perspectiva da Sociologia, Economia e Gestão (BELAYA e HANF, 2009).

2.3 O Poder na Sociologia: Weber, Parsons e Foucault

A visão de poder na sociologia em geral, está fundamentada sob a perspectiva das várias teorias de trocas, cuja interação social é vista como uma multiplicidade indeterminada. Por essa perspectiva, a distinção geral nos debates sobre o poder pode ser traçada entre uma visão estrutural, funcionalista ou descritiva. Nesse sentido procurou-se uma tentativa de desenvolver uma concepção sintética do poder com base nos escritos de Weber, Parsons e Foucault respectivamente (HEISKALA, 2001; AVELINO e ROTMANS, 2009).

2.3.1 Max Weber: Relação social e poder

Para Max Weber, seus conceitos sociológicos “não pretendem de modo algum ser algo novo”, pois considera determinadas definições conceituais de temas da sociologia como sendo em sua maioria dispensáveis, mas devido normalmente possuírem certa abstração, busca formulá-los de maneira mais adequada (“o que justamente por isso talvez pareça pedante” - WEBER, 2009, p.3).

O poder em Weber (2009) está relacionado com “ação social”, que se orienta pelo comportamento de outros, seja no passado, presente ou esperado como futuro. Só é “ação social” quando qualquer comportamento humano se orienta pelas ações dos outros.

Uma atividade econômica pode ser então uma “ação social” na medida em que leva em consideração os futuros desejos de terceiros. Por exemplo: durante o consumo, leva-se em consideração os futuros desejos de terceiros, orientados por estes, entre outros fatores, as próprias medidas para “poupar”. Ou quando, na produção, faz dos futuros anseios de terceiros a base de sua própria orientação (WEBER, 2009, p. 14).

O poder passa então a ter, em Weber (2009) um significado de toda a probabilidade em impor a própria vontade numa “relação social”, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.

Como “relação social”, Weber (2009) argumenta ser o comportamento recíproco “referido” a um determinado conteúdo por uma pluralidade de atores, e tal comportamento se orienta por essa referência. A “relação social”, para o autor, pode ter um caráter inteiramente transitório, ou indicar uma permanência em seu conteúdo, e igualmente, pode mudar.

Do mesmo modo, a “relação social” pode ser combinada por anuência recíproca, onde os participantes fazem “promessas” referentes a seu comportamento futuro, que os influenciarão pelo sentido da promessa tal como os atores entendem.

Neste contexto, Weber ao pretender dissecar as relações de poder intraorganizacional, apresenta similar argumento que vai ao mesmo sentido das relações interorganizacionais; para ele o âmbito da influência possui um caráter de dominação sobre as relações sociais, e, estes fenômenos culturais são muito maiores do que parece à primeira vista.

Em uma condição de troca, o poder econômico, além da dominação, pode assumir outras facetas, mas torna-se para Weber (2009) muitas vezes impossível “conceituar e diferenciar com exatidão tais relações de poder” (WEBER, 2009, p. 140).

As relações “coativas” entre os participantes da “troca” implicam na busca previsível de resultados de seus interesses e no comportamento correspondente à intenção própria (WEBER, 2000, p. 220).

É neste sentido, que a perspectiva de vantagens econômicas concretas, segundo Weber (2009), torna-se muito mais frequente, no âmbito da economia e da ação social.

O poder econômico é uma consequência frequente, muitas vezes deliberada e planejada, da dominação. Para Weber (2004), o caráter da estrutura de dominação é determinado pelos modos como os meios econômicos são empregados para se conservar.

A dominação econômica fundamenta-se, exclusivamente nas influências que pode fazer valer, em virtude de uma propriedade garantida de alguma forma, e que exerce sobre a ação formalmente “livre” e aparentemente voltada para os interesses próprios dos dominados.

Assim, segundo Weber (2004), aquele que possui o poder, persegue seus interesses e os impõem precisamente quando os dominados, agindo com “liberdade” formal perseguem também interesses próprios (ditados pelas circunstâncias) racionais.

Isto é, aos dominados são impostas condições, o que influenciará em determinado grau a gestão econômica deles, os quais submetem-se àquelas condições a fim de consolidar esta submissão por garantias. De qualquer maneira, cria-se uma dependência que terá várias formas de transição na multiplicidade do poder.

Estudar a sociologia do poder em Weber, afirma Faria (2004), implica em estudar os conceitos de dominação, obediência e disciplina, tanto quanto compreender as noções de autoridade, coerção e legitimidade. Nesta perspectiva, a coação e a influência são consideradas as bases do poder a fim de se criar dependência.

Na perspectiva de Montbrun (2010), apesar de Weber analisar o fenômeno da “dominação”, a ideia de poder parece acentuar uma visão unidirecional do tipo “mandar-obedecer” e ignora que o fenômeno pode ser considerado interracional e pluridirecional. Porém, o próprio Weber sustenta que este se refere sempre à intencionalidade e à vontade do indivíduo exercê-lo.

Não obstante, o poder é um elemento proeminente na análise weberiana, incorporado por um elemento presente em outro tipo de articulação de seu conceito; a intencionalidade.

Desta maneira, o discurso estrutural de dominação ou de vários tipos de influências, assim como as relações coativas e normas substantivas que regulam os diversos campos institucionais, e sua possibilidade dentro destes mesmos campos, só são possíveis por uma ação autorizada, o que a torna não apenas compreensível, mas de certa maneira previsível.

Para Max Weber, a imposição e a garantia de determinado comportamento gera a expectativa da institucionalização racional de tal comportamento. Em Weber, as ações coativas são uma instância do poder que são exercidas sob os atributos da “legitimidade”.

2.3.2 Talcott Parsons: Sistema social e poder

Talcott Parsons, um dos principais tradutores para o inglês da obra de Weber, analisou a sociedade como uma estrutura funcional. Em seu trabalho, no início da segunda metade do séc. XX, em 1952, no livro “O Sistema Social”, considera a institucionalização racional de determinados comportamentos como o instrumento que permitirá a estabilidade do sistema social.

Este estado de equilíbrio permanente poderá ser mantido por meio da “adaptação”, “integração” e “manutenção” de todo o corpo do sistema social.

Tais comportamentos se dão em um imenso “sistema de ação”, que se interrelacionam, a partir de um ambiente físico orgânico, composto de vários outros sistemas “abertos”.

Um “sistema de ação social” possui quatro subsistemas inter-relacionados e interpenetrantes; o comportamento de seus membros, a personalidade de seus membros, a sociedade como um sistema de organização social e a cultura dessa sociedade.

Esses sistemas estão associados aos papéis e às diferentes representações pelos atores que os compõe, que por sua vez possuem uma capacidade de se correlacionarem a um sentido básico que remete ao poder (PARSONS, 1984).

Parsons (1984) considerava que à definição hobbesseniana de poder “os meios presentes de um homem para qualquer bem futuro”, deveria ser acrescentada quais as qualidades que constituem este poder, na medida em que tais meios são dependentes de suas relações com outros atores.

Três são as condições para que suas relações aconteçam de acordo com Parsons (1984). A primeira está relacionada ao intercâmbio de sistemas de papéis diferentes. A busca

pelo poder por um ou mais atores dentro do sistema social é uma função da extensão do sistema de relações de trocas efetivas ou potenciais mediante o qual se ramifica.

A segunda condição é a incidência de orientações universais dentro do sistema social, as quais são orientações instrumentais, com regras generalizadas e institucionalizadas.

E a terceira é chamada de gradiente de efetividade dos meios, e possuem limites legitimados, o que pode gerar um círculo vicioso da luta por sua conquista, e só pode ser quebrado mediante algum tipo de controle que opere sobre um conflito das partes (PARSONS, 1984).

A partir destas três condições o poder no sistema social se apresenta de dois modos ou direções principais interdependentes, mas distintas, que podem ser chamadas respectivamente de econômica e política.

A teoria econômica do poder está atrelada à utilização de meios para maximizar vantagens em uma ordem de transação, em condições estritamente definidas. E por outro lado, o poder político é a capacidade de controlar o sistema relacional como sistema, qualquer que seja ele (PARSONS, 1984, p. 83).

Neste contexto, os limites de análise parsoniana são concebidos a partir de um paralelismo entre o sistema político e econômico de toda a sociedade. Ambos são processos que se orientam pela concepção de objetivos e metas, ambos evocam a generalização da ação coletiva e em ambos se busca generalizar um valor agregado.

Assim, o poder é concebido para Parsons (1984) como um meio generalizado dentro do sistema político paralelo quanto sua estrutura lógica, ainda que diferente de maneira substantiva ao dinheiro, que é o seu meio generalizado no sistema econômico.

Há, de acordo com Parsons (1984), duas maneiras então de entendê-lo: como influência e coerção por um lado, e como mecanismo específico que opera para generalizar trocas em ações com outras unidades, individuais e coletivas, por outro.

Desta forma, o poder é a capacidade generalizada para assegurar o desempenho de obrigações vinculadas às unidades em um sistema de organização coletiva quando as obrigações estão legitimadas em referência aos que partilham ou às metas coletivas, e onde em caso de altas resistências, há a presunção de reforços para sanções negativas (PARSONS, 2003, p.23).

2.3.2.1 As sanções em Parsons

A partir de sua concepção, Talcott Parsons se interessa pelas formas que uma unidade de referência (ego) em um sistema pode intencionalmente orientar ou provocar uma troca de ações em outras unidades em que ele tem a intenção de operar (alter).

Ele, então, identifica um sistema dicotômico: por um lado, o “ego” pode alcançar suas finalidades em “alter” usando formas de controle sobre a situação que “alter” participa e troca, e desta maneira incrementar a probabilidade de que “alter” atue da maneira que deseja. Por outro lado, sem tentar modificar a situação de “alter”, “ego” modifica as intenções de “alter”, de tal forma que sua intenção parece aos olhos de “alter” como se “ego” quisesse que “alter” fizesse somente coisas boas (PARSONS, 1992).

De acordo com Parsons (2003), abre-se desta maneira um esquema com quatro tipos de estratégia para o “ego” respectivamente; (1) canal situacional com casos de sanções positivas, “indução”, a qual oferece vantagens para o “alter” se ele seguir os desejos do “ego”; (2) canal situacional com sanções negativas, “coerção”, a qual determina ameaças de imposição de desvantagens se o “alter” não consentir; (3) canal intencional, sanções positivas, “persuasão”, a qual oferece “boas razões” para que o “alter” deva consentir; e (4) canal intencional de sanções negativas, “ativação de compromissos”, a qual é “moralmente incorreto” para o “alter” não consentir (por ex.; o apelo à consciência ou outros compromissos morais), conforme mostra o **Quadro 3** abaixo:

Quadro 3: Tipos de Sanções

Tipos de Sanções	Canal		
		Situacional	Intencional
	Positiva	(1) Indução	(3) Persuasão
	Negativa	(2) Coerção	(4) Ativação de Compromissos

Fonte: Parsons, (2003).

Mostra então o **Quadro 3**, que o poder pode ser assumido como um meio fundamentado na coerção, mesmo necessitando de uma abordagem mais aprofundada para tal. Porém, ele não pode se assumir somente como dissuasivo, mas também pode possuir contornos simbólicos generalizados e legitimados (PARSONS, 1992).

Tais sanções, retratadas por Parsons como uma linha de progressão corretiva, podem ser aplicadas para conter quaisquer tendências que apontassem para a deflação do poder. A força deveria ser a sanção aplicável quando tudo o mais tivesse fracassado. Só quando o sistema mostrasse falta de “confiança” é que o seu uso aberto tornava-se frequente.

O sistema do poder estável, para Parsons, estaria então baseado apenas de forma indireta, ou “simbolicamente” no uso da força, o que confere a partir de poucos aspectos um grande reconhecimento formal do papel dos “interesses” na “ação social”. Ele se torna então uma extensão do consenso, os meios que uma sociedade usa para atingir suas “metas”, o que faz com que todas as suas relações contenham diferenciais de poder na “ação social” (GIDDENS, 1998).

As ideias de Parsons sobre “ação social” residem na sua teoria de ação total do ator. Ao mostrar que o seu modelo analítico pode ser utilizado a partir de um nível mais elementar (agregados simples) até os mais complexos níveis da sociedade industrial (agregados diferenciados), Teixeira (2010) explica que ele consegue articular, num só escopo teórico e analítico, a dimensão micro e macro sociológico, constituindo, assim, uma síntese da *“sociológica de sistemas sociais gerais de ação”* (TEIXIERA, 2010, p.3).

Na teoria do sistema geral da ação os atores costumam já saber por que atuam, como atuam, podendo apoiar tal conhecimento em uma semântica elaborada que os orientem. Tal maneira de pensar tem como preço para a teoria parsoniana a sua redução a um aparato conceitual meramente analítico e, em última instância, o rebaixamento do problema a um dos componentes da ação (LUHMANN, 1994).

Todavia, segundo Giddens (1998), reside exatamente no funcionalismo de Parsons, a positividade de analisar o uso do poder como um entre muitos modos diferentes pelos quais uma parte poderia obter a aquiescência da outra para o curso da ação desejada.

De qualquer maneira, ao se discutir o poder nas relações interorganizacionais, a teoria dos sistemas sociais de ação de Parsons, mesmo a despeito de diversos críticos sobre suas possíveis lacunas, confere-lhe “atualidade” ao buscar respostas para a probabilidade que seu exercício possa determinar certa efetividade no equilíbrio da sociedade.

2.3.3 Michel Foucault: Corpo social e multiplicidade do poder

As muitas facetas abordadas pelo tema poder e a maneira que este se dá, nos diferentes âmbitos da sociedade, é referenciado também pelo filósofo francês Michel Foucault.

Longe de ter desenvolvido uma teoria geral do poder a fim de ser aplicada nos mais diferentes contextos de relações existentes na sociedade, Foucault estabeleceu uma analítica de poder que parece ser considerada adequada para compreender como se dá seu funcionamento local, inclusive em campos e discursos específicos, como por exemplo, nas relações interorganizacionais.

O poder, sugere Foucault (1990), é o nome que se atribui a uma situação estratégica complexa em um conjunto de práticas sociais e discursos, indicando que este não é uma instituição e não é uma estrutura, e também não é uma força determinada pela qual o ser humano é dotado. Não é dado nem trocado, mas exercido, e nesta perspectiva é sempre possível modificá-lo em condições determinadas e segundo uma estratégia específica.

A definição de poder parte de uma analítica designada por instrumentos que permitem analisá-lo, a partir de uma perspectiva proeminentemente descritiva, que busca explicitar os diferentes mecanismos, táticas e estratégias desenvolvidas, bem como a forma de funcionamento, e as suas relações em sociedade. Para tal construção deve-se considerá-lo como algo que surge em um determinado momento, e se deve munir “de princípios de análise que permitam uma analítica do poder” (FOUCAULT, 2005, p. 141).

Para Foucault (1993) existem incontáveis relações de poder que constituem o corpo social, que não podem ser implementadas por si mesmas sem que se fundamentem em um discurso que as ponha em marcha.

O poder não pode se exercido sem o uso de um discurso que seja balizado pela verdade. Gera-se assim, um paradigma, onde a verdade se produz por meio do poder, e ele não se exerce sem produzir verdades, as quais efetivarão a essência da dominação (FOUCAULT, 1993).

Para elaborar sua análise sobre o poder e a dominação, Foucault toma algumas precauções metodológicas.

Em primeiro lugar, para o autor, não se trata de analisar as formas regulamentares e legítimas do poder em seu centro, no que possam ser seus mecanismos gerais e seus efeitos constantes. Deve-se captar o poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações, ultrapassando as regras de direito que o organizam e delimitam, no qual onde ele se prolonga, penetra em instituições, corporifica-se em técnicas e se mune de instrumentos de intervenção material.

Em segundo lugar, a análise não deve preocupar-se pelo poder em nível de uma intenção consciente, ou uma decisão. Não analisá-lo no plano da intenção ou da decisão, não tentar abordá-lo pelo lado interno, mas estudá-lo onde sua intenção está completamente

investida em práticas reais e efetivas; onde ele se direciona a um objeto, alvo ou campo de aplicação, quer dizer, onde ele se implanta e produz efeitos reais. Deve-se tentar descobrir como os sujeitos se constituem gradualmente por meio de uma multiplicidade de forças, desejos, pensamentos.

Terceira precaução metodológica; não tomá-lo como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras; mas ter bem presente que o poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, que só funciona em rede. Nunca está localizado aqui ou ali. Ele funciona e se exerce em rede. O indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente é seu centro de transmissão. Ele passa por meio do indivíduo que o constituiu.

Em quarto lugar; deve-se antes, fazer uma análise ascendente do poder, partir dos mecanismos infinitesimais que têm uma história, um caminho, técnicas e táticas e depois examinar como seus mecanismos foram e ainda são investidos e anexados por fenômenos mais globais, como poderes mais gerais ou lucros econômicos podem inserir-se no jogo de suas tecnologias que são, ao mesmo tempo, relativamente autônomas e infinitesimais.

E por fim, a quinta preocupação metodológica é o reconhecimento que quando se aborda os temas relacionados a ele, especialmente com seus mecanismos, enfrenta-se o fato de que estes trazem construções ideológicas.

Assim, seu estudo deve focar na dominação e nas operações materiais do poder, nas formas de apresentação, no uso de mecanismos específicos e estratégicos que permitem essa dominação por via do seu exercício (FOUCAULT, 1993).

O poder, na perspectiva de Foucault, não é propriedade da classe dominante, mas seu exercício que se converte em uma estratégia, algo que sempre está em jogo, pelas contradições e pela imposição de valores e ideologias (FOUCAULT, 2008 b, 2008 c).

Todas estas formas de poder, independente de onde se dão, possuem sua própria modalidade de funcionamento, procedimento e técnica. E todas são heterogêneas. Não se pode falar então de poder sem analisá-lo, sem que se deva identificá-lo e localizá-lo em suas especificidades históricas e geográficas.

Foucault (2005) toma como exemplo a este respeito a questão do contrabando em toda a Europa no final do séc. XVII, considerado um importante fluxo econômico, mas que escapava inteiramente do poder do Estado.

Nesse ambiente, tal prática era condição de existência para muitos; sem pirataria marítima, não haveria o pleno funcionamento do comércio e acarretaria dificuldade de sobrevivência de muitos. Em outras palavras, a ilegalidade era uma das condições de vida, mas ao mesmo tempo significava que havia falta de assertividade do poder.

Desta maneira, processos econômicos inconvenientes e diversos mecanismos sociais ficavam fora de controle e exigia-se a instauração de um poder contínuo, preciso e de algum modo “atômico”.

Assim, torna-se iminente passar de um poder “lagunar”, global, a um poder “atômico”, individualizante, onde cada um, cada indivíduo, em si mesmo, em seu corpo, seus gestos, deve ser controlado em vez dos controles globais e de massa.

Então, tecnologias são desenvolvidas para assegurar o poder. Para Foucault (2005) a “disciplina” é uma tecnologia que no fundo é um mecanismo de poder pelo qual se pode alcançar o controle do corpo social até aos elementos mais tênues pelos quais se chega aos próprios átomos sociais, ou seja, aos indivíduos.

Desenvolve-se, desta maneira, técnicas de individualização de poder; como vigiar, como controlar, como intensificar rendimentos, como multiplicar capacidades, como desenvolver utilidades, o que para o autor é chamada de “disciplina”.

Foucault (2005) afirma que as “disciplinas” são criadoras de aparatos de saber e de múltiplas dominações de conhecimento. São inventivas, na medida em que são portadoras de um discurso que não pertence ao direito e são estranhas à lei e ao efeito da regra de vontade soberana. As disciplinas conduzem um discurso que será a regra, não a regra jurídica que deriva da soberania, mas a regra natural, denominada de norma.

O resultado da norma torna-se ao mesmo tempo uma realidade concreta, material e empírica, cujas relações de força podem formar uma rede ou um sistema, e podem também, ao contrário, desenvolver disfunções ou contradições isolando-as uma à outra (FILLINGHAM e SUSSER, 1998).

Em Michael Foucault, o poder é a multiplicidade de relações de forças e que constitui organização própria, e seu processo se dá por meio de lutas incessantes, confrontações e transformações, que as fortalecem ou as debilitam. No entanto, as estratégias das relações de força derivam de um efeito cujo modelo geral ou formatação institucional está entranhada no aparato estatal, na formulação da lei, e em várias hegemonias sociais.

2.3.4 Michel Foucault: Mercado e biopoder

A partir da segunda metade do século XVIII, de acordo com Michel Foucault, surge algo novo, que seria outra tecnologia de poder, com uma nova dinâmica, que não excluirá o poder disciplinador, mas que o englobará, o integrará, o modificará e, sobretudo, se inserirá por meio da precisão das técnicas disciplinares.

O poder passa então a deslocar-se do eixo dos excessos da soberania estatal, para o eixo flexível das economias de mercado influenciadas pelo neoliberalismo econômico. Seu núcleo central de análise chama-se “população”, e por conseguinte, conduzirá o que Foucault (2008 a) chama de biopoder ou biopolítica.

O homem passa a ser compreendido como “homo economicus”, e torna-se agente econômico que responde aos estímulos do mercado de trocas, o qual é considerado como a instância suprema de formação da verdade na sociedade contemporânea.

O mercado, então, torna-se um lugar dotado de uma regulamentação extremamente prolífica e estrita quanto a todos os procedimentos de ordem econômica, tendo a “transação” como um emaranhado de relações voltadas em todos os sentidos gerando uma perspectiva da verdade. O que em tese, para Foucault, deveria o mercado ser um lugar de “justiça distributiva”, pela “ausência de fraude” assegurando a “proteção do comprador” (FOUCAULT, 2008 a, p. 43).

Isto é; o mercado surge como algo que “obedecia e deveria obedecer” a mecanismos “naturais”, ou seja, a mecanismos espontâneos, ainda que não seja possível apreê-los em sua complexidade, mas dotados de uma espontaneidade que para alterá-los seria necessária sua desnaturalização. Por outro lado, e neste sentido, o mercado torna-se um lugar da verdade, na medida em que ele amolda produção, custo, preço e demanda.

Esse sistema de adequações e regulamentações “justas” faria com que o mercado fosse essencialmente um lugar provido de uma jurisdição própria.

Desta forma, as práticas de dominação no mercado se dão, a partir de agora, por meio de técnicas próprias da economia política, e que passa a ter um papel de “verificação” para o poder soberano do Estado. Este papel de “verificação” é que vai, mesmo de uma forma secundária, comandar, ditar, prescrever os mecanismos jurisdicionais ou as ausências de tais mecanismos sobre os quais deverá se articular (FOUCAULT, 2008a, p. 45).

Como consequência dessa arte liberal de articular o poder, os procedimentos de controle, de pressão, de coerção irão constituir a contrapartida e o contrapeso das liberdades.

Em outras palavras, a arte neoliberal de governo irá normalizar e disciplinar a sociedade a partir do valor e das formas mercantis.

“Quanto mais você multiplica a empresa, quanto mais você multiplica as empresas, quanto mais você multiplica os centros de formação de uma coisa como uma empresa, quanto mais você força a ação governamental a deixar essas empresas agirem, mais, é claro, você multiplica as superfícies de atrito entre cada uma dessas empresas, mais você multiplica as ocasiões de contenciosos [...] Sociedade empresarial e sociedade judiciária, sociedade indexada a empresa e sociedade enquadrada por uma multiplicidade de instituições judiciárias são as duas faces de um mesmo fenômeno” (FOUCAULT, 2008 a, p. 204).

Para Foucault (2008a), concretamente, nessa sociedade liberal, o verdadeiro sujeito econômico não é o homem, mas a empresa, a qual não é simplesmente uma instituição, mas um modelo comportamental que instiga o jogo do poder no campo econômico em função de planos e projetos, com objetivos, táticas de formas múltiplas e dinâmicas. E quanto mais numerosas e diferentes as unidades empresariais, mais as ocasiões de tensão e de litígios se multiplicam (FOUCAULT, 2008 a, p. 240).

Desta forma, tem-se que em Foucault, o poder é um produto de relacionamento. Ele não está associado a uma determinada instituição, mas a práticas, técnicas e procedimentos. Essas técnicas não devem ser consideradas como preestabelecidas, mas como constituídas historicamente pelos discursos, não importando, para Foucault, sua veracidade ou falsidade, se o conhecimento que geram é objetivo ou subjetivo (CAPPELLE *et al.*, 2004).

Neste contexto, pode-se observar que a análise do poder em Foucault possui um deslocamento de ordem teórica para uma perspectiva de caráter histórico e metodológico, o que faz com que estudar o poder foucaultiano é instrumentalizar-se das suas técnicas e tecnologias a fim de compreendê-lo como trama complexa e heterogênea de relações que se dão no corpo social.

2.3.5 A dinâmica do poder em Weber, Parsons e Foucault

As relações de poder enquanto perspectiva de comportamento e estratégias variáveis e suas relações de força no campo social, e a previsibilidade (ou não) e consequências das articulações dos atores são discussões entre outras contidas nas análises até aqui descritas.

Há, no entanto, conflitos nas ideias e nos métodos de análise, o que naturalmente contribui para o enriquecimento do tema.

Foucault (2005), por exemplo, desenvolve uma análise sobre dois aspectos derivados de sua observação em O Príncipe de Maquiavel; (1) a “demarcação de perigos”, de onde vem, em que consiste, qual é sua intensidade, e (2) as táticas de manipular as relações de força.

O príncipe “maquiavélico” para Foucault tem uma faceta transcendente e semelhante às formas de funcionamento e relações de poder em sociedade, na medida em que existem vários governos, (assim como o príncipe governando o seu Estado é apenas uma modalidade) dentro do Estado ou da sociedade que tem como finalidade o exercício da soberania.

Neste contexto, para Foucault (2005), a finalidade da soberania é circular, isto é, remete ao próprio exercício da soberania e qualquer que seja a estrutura teórica, a justificação moral e os efeitos práticos, não se torna muito diferente de Maquiavel.

Tal abordagem encontra respaldo no objetivo principal do príncipe que é manter seu principado. “Estrutura essencialmente circular da soberania ou do principado com relação a si mesmo” (FOUCAULT, 2005, p.167).

Desta forma, o que aproxima Foucault de Maquiavel é relegar as formulações globais em favor das capilaridades contingenciais as quais transitam em todas as esferas sociais. Neste sentido, Clegg (1992) elabora que Foucault não apenas delimita o sujeito do domínio e seus motivos como desenvolve Maquiavel, mas procura também elaborar o processo de sujeição e dominação dos indivíduos.

Adicionalmente, Foucault (2005) elabora que Thomas Hobbes no Leviatã ao captar a instância material da sujeição, a partir da “coagulação das individualidades”, unidas por um conjunto de elementos constitutivos do Estado (ou a soberania), equivoca-se na possibilidade da construção de um corpo único, a “alma do Leviatã”. Portanto, a formulação da alma central do poder deve ganhar uma nova perspectiva ao se “estudar os corpos periféricos e múltiplos, os corpos constituídos como sujeitos pelos efeitos do poder” (FOUCAULT, 2005, p. 103).

Com a mesma intensidade Foucault (2008a) preocupa-se ao analisar as relações de mercado pela perspectiva de Max Weber. Para ele, Weber centraliza-se na teoria econômica em detrimento da análise histórica dos processos de poder no mercado. A economia analisa os processos formais, “a história vai analisar os sistemas que torna possível ou impossível o funcionamento desses processos formais” (FOUCAULT, 2008 a, p.164).

No entanto, tal suposta irracionalidade econômica pode ser suplantada por outra perspectiva weberiana que converge uma reflexão sociológica, uma reflexão econômica e uma reflexão política, o que servirá para compreender a “racionalidade irracional da

sociedade capitalista” (FOUCAULT, 2008 a, p. 144). É por este ponto de vista, que a noção de “autoridade racional legal” de Max Weber terá como ascendente o poder moral que faz com que aquele que domina seja reconhecidamente superior, delineando a sua noção de “autoridade carismática”.

Já Talcott Parsons por sua vez, vai definir o poder no âmbito da generalizada capacidade de assegurar o desempenho de obrigações por parte de unidades, num sistema de organização coletiva, e havendo resistências, haverá um pressuposto de imposição de sanções de qualquer que seja a real agência daquela imposição.

As resistências se fazem supor em Max Weber, como parte do processo que envolvem tensões e interesses incompatíveis, na medida em que o autor ressalta a capacidade da parte considerada superior buscar realizar seus próprios objetivos.

Tanto as concepções de poder (autoridade) de Max Weber quanto de Talcott Parsons, implicam, de acordo com Rocha (2005), em cenários não apenas da sua legitimação mas também de controle, hierarquia e assimetria entre quem detém a autoridade (um “ator” ou um “coletivo”) e quem a considera legítima e, por isso, submeta-se a ela.

Esta discussão vai encontrar contornos teóricos de desconstrução efetiva em Michel Foucault, que faz da transformação dos mecanismos do poder e das relações de poder uma sociedade gerida pelo peso normativo da regulação e da normalização dos comportamentos individuais e coletivos, o que para Rocha (2005) está fundamentada na técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos do seu exercício, um mecanismo posto em jogo pelos aparelhos e instituições.

Em Max Weber o poder vem travestido de dominação sob uma perspectiva de confronto entre quem comanda e quem obedece, cujas consequências irão determinar a ordem social (ROCHA, 2005).

Talcott Parsons recusa-se a considerar o poder como sendo, essencialmente, uma ação imposta por um ator a outro. Há um poder político que obtém que os membros da coletividade cumpram obrigações legitimadas em nome de fins coletivos (ROCHA, 2005).

Para Lebrun (1981), Michel Foucault, também rejeita, e por razões inteiramente distintas das de Parsons, a perspectiva do confronto, pois o poder não pode ser considerado apenas limitador e atrelado a uma representação jurídica a qual o suscita, mas poder é instaurador de normas, mais que de leis, instauradas de várias formas nas microcapilaridades do corpo social.

Nesse sentido então, Lebrun (1981) questiona Foucault:

“Sem pretendermos, em tão pouco espaço, criticar Foucault, podemos, contudo perguntar se, ao focar em seu microscópio os mil pequenos poderes que nos prende sem o sabermos, ele não está se precipitando em depreciar a matriz “ordem/obediência” (‘eu tenho poder, portanto você não o tem’) [...]” (LEBRUN, 1981, p. 8).

Além disso, de acordo com Guevara (1999), a falta de autonomia ao “sujeito ator” das relações de poder permite uma incongruência à ideia de “resistência” defendida por Foucault (2008 b), pois, não há como “resistir” a quem não tem qualquer oportunidade de decidir com algum grau de liberdade. Desta forma, para o autor, deve-se ter em mente que é na polissemia e na falta de precisão epistemológica que pode tornar inadequada a teorização de poder em Michel Foucault.

2.3.6 A analítica do poder em Weber, Parsons e Foucault

A analítica do poder em Michel Foucault, em detrimento das críticas sofridas, pode apontar para uma diferente perspectiva de se pensar as relações no mercado e consequentemente o universo das empresas que se relacionam em seu campo de ação.

Há uma inquietação epistemologicamente latente, fundamentada nos estudos organizacionais e de gestão, como uma forma empírica e positiva de gerar conhecimento a partir de Foucault (KNIGHTS, 1992).

No entanto, o modo de pensar, de acordo com Souza *et al.* (2006), difere em perspectiva do pensamento cartesiano e funcionalista que tem predominado no campo organizacional.

Em sentido distinto, de acordo com Maia (1995), o pensamento foucaultiano possui uma perspectiva eminentemente descritiva, onde apenas procura identificar e explicitar os diferentes mecanismos, táticas e estratégias empregadas, e a forma de funcionamento, das relações de poder em sociedade.

Porém, Habermas (2000) aponta que, ao Foucault desenvolver o pluralismo estratégico do poder, deixou de permitir um “julgar” para os aspectos da validade de seu modelo. A prática institucional do poder apresenta-se como um déficit na condução das investigações empíricas.

Assim, Habermas (2000) desenvolve que Foucault, em detrimento do positivismo de Max Weber, “intenta separar a base axiológica, abertamente declarada e resultante de uma escolha decisionista, das análises realizadas como neutralidade axiológica” (HABERMAS, 2000, p.395). Suas reflexões são relativistas e o resultado, segundo Habermas (2000), é apenas uma forma inferior de normativismo, quase um partidarismo (“dogma esquerdista” - HABERMAS, 2000, p. 394).

Também, para Habermas (2000), a racionalização de Weber, serviu de instrumento ao funcionalismo sociológico e suas validades podem ser reduzidas às questões de validade “ao limitado horizonte da racionalidade” (HABERMAS, 2000, p.162).

No mesmo contexto, Habermas (2000) elabora que a linguagem usada por Parsons não pode ser considerada para analisar as ações conduzidas dentro dos contextos sociais, na medida em que Parsons separou-se da linguagem normal para situações-padrões (de troca), “que em razão de uma estrutura integrada de preferência (de oferta e procura), condiciona decisões sobre ações de uma maneira eficaz para a coordenação, sem ter de recorrer aos recursos do mundo da vida” (HABERMAS, 2000, p. 486).

As críticas e contradições às três maneiras sociológicas de delimitar o tema deste estudo escolhidas para sustentar suas análises, enriquecem-no à medida que suas teorias podem trazer em si respostas que, longe de contradizerem, por exemplo, Habermas, nobilitam, pois mesmo sendo ou não antagônicas podem se complementar. Nesse sentido Kuhn (2006) argumenta que na ciência vários paradigmas convivem e coexistem, mesmo antagonicamente e que podem contribuir para o avanço da ciência, e oxalá para os novos paradigmas, que poderão surgir.

As possibilidades metodológicas e os modos de análise de Weber, Parsons e Foucault podem possuir assim, uma íntima conexão com o poder nas relações interorganizacionais e há evidências que oferecem discernimentos sobre o discurso e a prática deste em tais relações, e ainda, particularmente em canais de distribuição, suas regras de formação e seu desenvolvimento.

Seja na abordagem descritiva de Foucault ou na abordagem estrutural de Weber, ou seja, na abordagem funcionalista de Parsons, segundo Heiskala (2001), há um arcabouço conceitual que perpassa por entre as teorias de recursos de poder (Weber e Parsons) e a da multipluralidade do poder (Foucault), que pode ser utilizada nos níveis macro e micro ao mesmo tempo.

Assim, pode-se intuir que essas abordagens parecem possuir uma escala em que a complexidade da análise aumenta conforme esta avança, sob a perspectiva de Weber em

direção a Foucault, passando, óbvio, por Parsons, e desta maneira, a seleção de um nível adequado de análise em um estudo empírico pode ser uma questão prática relativa ao objetivo deste estudo, por exemplo.

2.4 Poder na Economia e Organização: Etzioni e French e Raven

Construir uma definição de poder não está, provavelmente, entre os principais propósitos das ciências econômicas, mas para fim deste estudo é importante utilizar das vantagens que suas conjecturas podem proporcionar, a partir das ciências sociais, a fim de refleti-las em vertentes de configurações sócio-econômicas.

As relações de poder em economia estão associadas em ganhos, posses de valores, minimização de custos e maximização de ganhos, cujo objetivo é obter o maior lucro possível mesmo que isto implique em atos agressivos e coerção (BELAYA e HANF, 2009). As complexas relações de poder entre empresas estão vinculadas à capacidade de uma organização exercer influência sobre a outra em suas intenções e ações (EMERSON, 1962).

Sob o ponto de vista econômico, existe então um comportamento racional onde os atores estão motivados pela possibilidade da ampliação de resultados organizacionais positivos incontestavelmente.

2.4.1 Amitai Etzioni: Poder organizacional e tomada de decisão

A atual sociedade é uma “sociedade de organizações” e a interação entre tais instituições deve ser analisada sistematicamente, a fim de que se possa entender as diferentes relações existentes entre elas (ETZIONI, 1973).

Uma organização, e que se constitui como um centro de poder, é uma unidade social intencionalmente planejada e conforme se multiplicam e evoluem suas metas, favorece-se a evolução de tensões entre as diversas partes com quem ela se relaciona.

Estabelecem-se, então, limites dentro dos quais as organizações agem e interagem, e suas regulamentações pertencem, até certo ponto, ao Estado, no entanto diversas formas de regulamentação tendem a se combinar.

De toda maneira, a interação entre as organizações, em qualquer sociedade nunca é regulamentada exclusivamente por um padrão único. As necessidades das diferentes organizações são excessivamente variadas para permitir, mesmo nas sociedades mais totalitárias, a imposição de um padrão a todas as suas interações.

Assim, as organizações e suas interações, tanto interna quanto externamente, constituem a base da ordem social na “sociedade moderna” (ETZIONI, 1974).

Por esta perspectiva, a relação entre duas organizações não é regulamentada por um quadro legal de referência, mas por um padrão real de interação, determinado “nos processos

de troca, conflito ou colaboração, ou negociação, todos influenciados por fatores ecológicos, culturais e de poder” (ETZIONI, 1973, p.175).

Esses fatores contribuem nos resultados que controles sociais exercem nas atividades econômicas, e a estabilidade da expectativa proporcionada por estes dispositivos é atingida primordialmente pelo exercício do poder na interação.

A maioria das “organizações complexas” precisa agir estrategicamente para se estabelecer no ambiente em que atuam e de acordo com Etzioni (1971) concebem como instrumento para isso o poder organizacional.

O elemento que pode conceber deliberadamente o processo de atuação das relações de poder de acordo com Etzioni (1971) é a concorrência, pois a partir de tal fator, a escolha de metas da organização fica parcialmente controlada pelo ambiente, o que tenderia evitar a escolha “unilateral ou arbitrária dos objetivos organizacionais” (ETZIONI, 1971, p. 182).

As estratégias para abordar o ambiente em que opera a organização podem ser classificadas como “competidoras” ou “cooperativas” e ambas tem o mesmo grau de importância na “sociedade complexa”. No entanto, as duas permitem a ação de medidas de controle ambiental sobre a organização, “fazendo que elementos externos penetrem ou limitem seu processo de decisão” (ETZIONI, 1971, p. 181).

Desta forma, as relações de poder entre as organizações econômicas, estão associadas a tomadas de processos de decisões, os quais podem ser conscientes ou não, mas que culminam sempre em uma escolha. Tal processo, de acordo com Etzioni (1971) é composto pelas seguintes atividades:

- a) Reconhecimento da necessidade ou oportunidade do momento de decisão
- b) Análise da situação existente
- c) Identificação de cursos de ação alternados
- d) Avaliação das consequências de cada solução.
- e) Escolha da solução.

A força potencial de um elemento externo aumenta quanto mais cedo ele penetrar no processo de decisão, e neste sentido três subtipos de estratégia cooperativa ou colaborativa podem acontecer; negociação, coopção e coalizão.

A negociação está relacionada sobre um comportamento futuro, cujo ajuste periódico faz-se necessário, além de limitar a totalidade de objetivos das organizações.

A coopção representa um dispositivo social para aumentar a probabilidade de que organizações interrelacionem e encontrem objetivos específicos, e está pautada pela absorção

de novos elementos na estrutura e na política organizacional para evitar ameaças à sua estabilidade.

A coalizão está relacionada à combinação de duas ou mais organizações visando objetivos comuns e requer um compromisso de decisões conjuntas de atividades futuras, o que também limita decisões unilaterais ou arbitrárias.

De qualquer maneira, tais estratégias estão ligadas à questão do poder, que para Etzioni (2011) está associado à coerção e aos estímulos e incentivos financeiros.

Desta forma, seria possível ordenar formas estratégicas de interação em termos do grau em que proporcionam controle do ambiente sobre as decisões para fixação dos objetivos organizacionais, seja por meios do poder coercitivo ou pela colaboração.

Para o Etzioni (1973), uma das maneiras empíricas de avaliar o poder relativo das organizações que se interagem é o estabelecimento do nível em que ocorre a interação e o controle sobre seus recursos.

Assim, as relações de poder entre as organizações podem se desenvolver em função de uma estabilidade financeira o que implicará em tendências estratégicas de colaboração ou coerção, e no resultado dessas tendências por meio de suas influências.

2.4.2 John French e Bertam Raven: As fontes do poder

Apesar de French e Raven (1959/2001) estudarem os fenômenos de poder e influência sob uma perspectiva da psicologia social, vários são os pesquisadores que utilizam de sua taxonomia, relacionando-as às interações que organizações mantêm no sistema econômico, como os trabalhos de Lusch e Brown (1982), Gaski, (1986), Nesler *et al.* (1999), Saam (2007), Yeung *et al.* (2009) e Zheng (2010).

Para French e Raven (1959/2001), de maneira concisa, o poder é tido como influência potencial e influência como poder em ação (RODRIGUES, 2005).

Os processos de poder são inúmeros, complexos e muitas vezes disfarçados na sociedade. French e Raven (1959/2001) determinam que os fenômenos de poder e influência envolvam uma relação bilateral e podem ser visto sob dois pontos de vistas:

- a) A origem da determinação do comportamento do ator que exerce o poder
- b) A origem da determinação das reações do receptor deste comportamento

A partir do segundo ponto de vista são formulados os conceitos básicos da influência social, cujo poder é limitado a uma pessoa ou receptor R (Receptor), produzido por um ator social AS, onde AS (Ator Social) pode ser outra pessoa, uma norma, um grupo ou uma parte de um grupo.

Desta forma, para French e Raven (1959/2001, p.320) sob a perspectiva da influência social:

“a influência do AS no sistema S (Sistema) do espaço de vida do R é definido como a força resultante no sistema S que tem sua fonte em uma ação do AS. Essa força resultante induzida pelo AS tem dois componentes: uma força para mudar o sistema na direção induzida pelo AS e uma resistência adversária, instituído pelo mesmo ato do AS.”

A fonte do poder será a própria relação que existe entre o AS e o R. E normalmente, a relação entre o AS e o R serão caracterizados por diversas variáveis, sendo raro ser limitado a uma única fonte, mas qualitativamente possuindo diferentes bases de poder. Embora haja muitas possíveis bases de poder que possam ser distinguidas, os autores desenvolveram cinco fontes pelo qual o poder pode ser obtido; o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista.

O “poder de recompensa” é definido como o poder cuja base é a habilidade para recompensar. Poder de recompensa depende da habilidade do AS para administrar valências positivas e remover ou diminuir valências negativas. (FRENCH e RAVEN, 1959/2001, p. 322).

O “poder coercitivo” é similar ao poder de recompensa, pois também envolve a habilidade do AS para manipular a aquisição de valências. O “poder coercitivo” do AS/ R origina-se da expectativa por parte do R de que sofrerá punição pelo AS se não se conformar à tentativa de influência. Desta forma, valências negativas devem existir em determinadas regiões do espaço de vida do R, correspondendo às ameaças de punição do AS. A força do “poder coercitivo” depende da magnitude da valência negativa da ameaça de punição multiplicada pela percepção da probabilidade de que o R pode evitar a punição pela conformidade, isto é, a probabilidade de punição pela não-conformidade menos a probabilidade de punição pela conformidade (FRENCH e RAVEN, 1959/2001, p. 322).

No “poder legítimo”, a noção de “legitimidade” envolve algum tipo de código ou de padrão aceito pelo Receptor, em virtude do qual o Ator Social pode afirmar seu poder. (FRENCH e RAVEN, 1959/2001, p. 323-324).

O “poder de referência” do AS/R tem sua base na identificação do Receptor com o Ator Social. A identificação está vinculada a um sentimento de unidade do R com o AS, ou um desejo por tal identidade. (FRENCH e RAVEN, 1959/2001, p. 325).

A força do “poder de especialista” do AS/R varia na medida do conhecimento ou da percepção que o R atribui ao AS dada uma determinada área. Naturalmente, mudanças na estrutura cognitiva podem alterar a direção das forças, e consequentemente em outras posições, mas essa mudança de comportamento possui uma influência social secundária (FRENCH e RAVEN, 1959/2001, p. 325).

Posteriormente Raven (1965) adicionou outra fonte de poder, o “poder da informação”, fundamentada na relevância ou valor percebido da informação que o ator possui, baseado na lógica dos argumentos e dos fatos contingenciais no sentido de implementar uma mudança.

Além disso, a base de poder, denominado “poder legítimo” pode ser separado em dois componentes, o “legítimo legal” e o “legítimo tradicional”. O primeiro se refere às obrigações contratuais e acordos, enquanto o segundo refere-se à influência aceita decorrentes de obrigações percebidas do membro influenciado diante das solicitações de quem detém o poder (KASULIS e SPEKMAN, 1980).

A fim de verificar as consequências do uso de várias fontes diferentes de poder, Raven e Kruglanski (1970) argumentam que a influência pode variar conforme o comportamento do influenciador, crenças pessoais, interação com influenciador e a maneira como o influenciador é identificado. Além do que, as fontes de poder podem ser classificadas como de ordem econômica e não econômica.

Fundamentados em tais argumentos, Lusch e Brown (1982) desenvolveram uma proposta com os tipos de influência e suas consequências para os membros de “canais de distribuição”, conforme **Figura 2**

Figura 2: Fontes de Poder, Tipos de Influências e Consequências das Influências

Fontes de Poder	Tipo de Influência	Consequências sobre a crença na influência particular
Econômico	Resultado do controle direto	
Coercitivo		-
Recompensa		0
Legítimo Legal		0
Não econômico		
Referência	Resultado do controle indireto	+
Especializado		+
Legítimo tradicional		+
Informação		+

Fonte: Lusch e Brown (1982) adaptado de Raven e Kruglanski (1970, p. 79).

A **Figura 2** demonstra que conforme as interações entre os membros de um canal se movem em direção às diferentes fontes de poder, distanciam-se ou aproximam-se de influências positivas ou negativas com base nas relações bilaterais. As fontes de poder econômicas e não econômicas contribuem para o controle do resultado direto e indireto da influência e também das consequências sobre as crenças e sentimentos dos membros do canal (LUSCH e BROWN, 1982).

Se um membro do canal usa determinada fonte de poder para influenciar outro membro, as consequências sempre serão diferentes. Por exemplo, caso use de fontes de poder não econômicas, um membro do canal pode obter respeito e ganhar atitudes favoráveis do outro membro (LUSCH e BROWN, 1982).

O modelo de Lusch e Brown, inspirado em Raven e Kruglanski (1970) discute a interação a partir da ênfase da perspectiva do ator influenciador, o qual segundo Raven (1965), após elaborar um modelo poder/interação de influência interpessoal, apresenta o agente influenciador, essencialmente, como um ator racional que avalia custos e benefícios das bases de poder disponíveis antes de utilizar uma delas a fim de desenvolver estratégias em seu alvo.

Pode-se assim dizer que, a partir de Etzioni (1971/973), há possibilidades de se buscar o desenvolvimento de tendências estratégicas com as fontes de poder nas organizações, pois

parece que existe uma conexão entre essas estratégias e, as fontes de onde emana o poder nas relações interorganizacionais.

Desta maneira, para Etzioni (1971,1973) o ambiente em que se desenvolvem tais atividades, contribui como uma força potencial que penetra e pode modificar o processo de decisão do agente (ETZIONI, 1971, 1973).

Assim, organizando-se uma ordenação das formas de interação e controle do ambiente sobre as decisões para fixação dos objetivos organizacionais (ETZIONI, 1971, 1973) e adequando as fontes de poder (FRENCH e RAVEN, 1959/2001) parece que é possível uma lógica que conecta as fontes, os comportamentos e estratégias para a aplicação do poder. Logo, as fontes de poder e as estratégias desenvolvidas para seu uso, podem representar os tipos de recursos disponíveis que empresas tendem aplicar com a finalidade de exercer o poder (BELAYA e HANF, 2009).

2.5 A teoria dos *stakeholders*

A utilização da teoria dos *stakeholders* como análise organizacional pode gerar um entendimento por meio dos motivos que levam as organizações a terem uma postura orientada às suas partes interessadas e consequentemente compreender a relação desta postura com a relação de poder existente entre elas.

“Partes interessadas” é a tradução geralmente encontrada no meio acadêmico para *stakeholders* e que pode ser apontada, também, como elementos sob cuja custódia se encontram aplicações ou apostas a determinado objeto ou objetivo.

Para efeito desta pesquisa optou-se no entendimento de “interesse” por aquilo que é importante, útil ou vantajoso tanto no sentido moral, social ou material.

O termo “interessado” pode ser apontado a uma organização, indivíduo, ou grupo de indivíduos que tem parte em uma demanda, seja em defesa de direito ou interesse próprio, seja alheio, e que por um determinado período de tempo atribui-se determinada reivindicação nas atividades processuais, em função de interesse na causa.

As várias partes interessadas ou *stakeholders* possuem interesses distintos, que podem ser colaborativos, competitivos, coercitivos, entre outros e que, consequentemente, geram impactos no desempenho das organizações. Por possuírem uma grande variabilidade na dependência ou na influência destas relações, provocam uma ampla heterogeneidade de relacionamento de interesses entre estes vários *stakeholders*.

2.5.1 Conceitualização

Há uma ampla e profunda discussão no meio acadêmico da efetividade e consistência da teoria dos *stakeholders* como fundamentação teórica para as várias análises que se pode fazer das relações internas ou externas das organizações.

Por exemplo; há análises que suportam que a teoria tem avançado em fundamentos normativos, como a força das questões éticas relacionadas à alocação de recursos organizacionais (Freeman, 1984). Por outro lado, crescem argumentos como os de Friedman (1970) no sentido de que a empresa deve seguir apenas a busca da maximização do seu valor de mercado.

Um outro exemplo contra a consistência da teoria fica sob os argumentos de Porter (1985) e Porter e Kramer (2006), que elencam serem outras as forças que uma empresa deve avançar eficazmente para uma competitividade duradoura, entre as quais, as ameaças de

concorrentes e substitutos, e o poder de barganha de clientes e fornecedores, desenvolvendo estratégias de custos, diferenciação, inovação, crescimento e alianças. Por outro lado, em defesa, Freeman *et al* (2010) sustentam que a consistência da teoria dos *stakeholders* está em “ampliar a rede de valor” de uma determinada indústria, o que determinaria uma melhor elaboração do “poder de barganha”, fundamentando melhor ainda estratégias que atendam as necessidades e expectativas de toda a rede.

No mesmo campo crítico, Jensen (2001) sustenta que ao tratar de múltiplos objetivos, a teoria não possui clareza em relação à missão e ao objetivo central único corporativo. Além do que, afirma que a teoria dos *stakeholders* é incompleta, pois não oferece respostas de como as organizações podem manter vantagens competitivas e como aferi-las entre as piores ou as melhores. Tanto Jensen (2001; 2002) como Friedman (1962; 1970) acreditam que, os gestores diante de um *trade off* deveriam visar uma resolução que seja guiada pelo foco da maximização de valor. Para esses argumentos, Freeman *et al.* (2010) defendem que a teoria dos *stakeholders* é justamente a própria teoria de como se obter a criação de valor para as organizações a partir do aprimoramento da relações com seus intervenientes.

Por seu lado, Williamson (1984) alega que existe uma proteção natural por arranjos contratuais entre os *stakeholders* de uma empresa e cabe aos acionistas o direito do retorno econômico ao suportar “riscos residuais”. No entanto, Freeman *et al.* (2010) defendem que durante a gestão, por exemplo, de uma cadeia de suprimentos, a rede fornecedor-cliente-empresa sobrepõe outras redes de vários outros *stakeholders* as quais tendem integrar a formação de todos os interesses, com retornos proporcionais a todos. O **Quadro 4** resume alguns contra argumentos e argumentos à teoria dos *stakeholders*.

Quadro 4 : Argumentos prós e contras à Teoria dos *stakeholders*.

Autores	Abordagens	Abordagem dos <i>Stakeholders</i> (Freeman <i>et al.</i>, 2010)
Friedman (1962; 1970)	Maximização dos lucros aos acionistas.	O aprimoramento da relações com os <i>stakeholders</i> pode desenvolver a criação de valor para toda a rede de uma organização.
Porter (1985) , Porter e Kramer (2006)	Cinco forças, na qual o poder de barganha pode evidenciar uma forma de poder econômico.	Ao ampliar estrategicamente a cadeia de valor, o poder de barganha pode ser melhor elaborado, atendendo à necessidade de toda a rede.
Jensen (2001; 2002)	Agenciamento, a organização deve focar em um único objetivo e não em múltiplos.	O aprimoramento da relações com os <i>stakeholders</i> pode desenvolver a criação de valor para toda a rede de uma organização.
Williamson (1984)	Custos de transação, na qual cabe aos acionistas o direito ao lucro ao suportar os “riscos residuais”.	A gestão sobreposta de redes de vários <i>stakeholders</i> tendem integrar a formação de todos os interesses, com retornos proporcionais a todos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2013)

Utilizando o **Quadro 4**, as teorias da agência, da dependência de recursos e de custos de transação podem ser particularmente úteis para explicar porque o poder desempenha um papel de grande importância na gestão da empresa com seus *stakeholders*.

Para Mitchel, Agle e Wood (1997) a teoria da agência aborda como os gestores podem controlar o comportamento de seus agentes a fim de atingir seus objetivos e não o dos agentes. A teoria da dependência de recursos sugere que o poder reverta para aqueles que controlam os recursos necessários para a organização, e sua posse seja um diferencial para os gestores. A teoria dos custos de transação propõe que o poder resultante para os atores econômicos, mesmo com pequenas vantagens em números de negociação, afetará a natureza da empresa e a estrutura de governança.

Neste contexto, pode-se sugerir que, essas três teorias, ao serem submetidas por uma abordagem da teoria dos *stakeholders*, apresentam-nos que o poder é uma variável e um elemento crucial no gerenciamento das relações entre as partes interessadas de uma empresa.

De qualquer maneira, a teoria dos *stakeholders* parece ser consistente com a abordagem baseada no mercado de Milton Friedman, com a abordagem da teoria da agência de Michael Jensen, com a abordagem da gestão estratégica de Michael Porter e a abordagem da teoria de custos de transação de Oliver Williamson, na medida em que todas as análises têm origem na natureza das relações de dependência e poder nos domínios da uma “teoria empresarial”, a qual pode criar valor a partir dos recursos disponíveis das partes interessadas envolvidas (FREEMAN *et al.* 2010).

Ainda que haja um pragmatismo filosófico que adentre tais debates, tal discussão não será tema central nesta pesquisa, mas a Teoria dos *stakeholder* será considerada um modelo conceitual, um “*framework*”, um conjunto de ideias do qual se desenvolverá abordagens embasadas em seus fundamentos.

Desta forma, a teoria dos *stakeholders* pode ser pensada como um gênero da teoria da administração, ou seja, de acordo com Freeman *et al.* (2010), ao invés de ser uma teoria específica com caráter único, como por exemplo a “teoria de dependência de recursos na administração” ela será vista como um gênero que confere valor aos vários usos que se poderá fazer a este conjunto de ideias.

Assim, não se tomará partido entre prática e teoria, na medida em que a primeira nos indica o *modus operandi*, e a segunda nos leva a explorar além dos horizontes existentes e considerar as possibilidades mais radicais. Uma não avança sem a outra. Faz-se necessário então, considerar os méritos das várias perspectivas e avaliá-los em termos de utilidades (FREEMAN *et al.* 2010).

Sob este ponto de vista, a teoria dos *stakeholders* permite uma maior fundamentação nas razões que levam as organizações a terem uma postura orientada à suas partes interessadas, pois elas gerenciam contratos implícitos e explícitos entre múltiplos interesses (DONALDSON e PRESTON, 1995).

2.5.2 Modelos e Categorias de Stakeholders

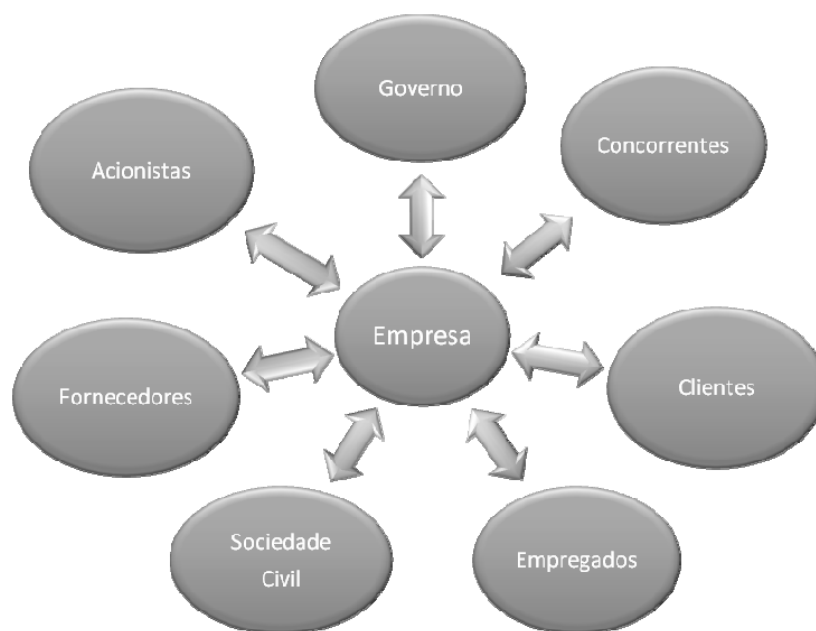
Vários são os modelos que tem sido apresentado para expressar graficamente a relevância das partes interessadas e a sistemática da teoria dos *stakeholders*. Apesar de

possuírem um grande poder visual, deve-se estar ciente de que tais representações e modelos sintetizados são construções sociais que simplificam e reduzem a realidade.

Para Crane e Matten (2004), o modelo de Freeman (1984), considerado o precursor da teoria dos *stakeholders*, foi influenciado pelo tradicional *input-output* do modelo gerencial de capitalismo no qual a companhia se relaciona com quatro grupos principais: fornecedores, colaboradores, acionistas e clientes. Estes últimos são os receptores de produtos e serviços gerados pelos três primeiros.

Freeman (1984) acrescenta então, outros círculos que são afetados pelas atividades da empresa, de acordo com a **Figura 3**, e vê a corporação como o centro de uma série de relacionamentos em sentido bi-direcional, cuja versão mais comum inclui sete partes interessadas, acrescentando governo, sociedade civil e, concorrentes.

Figura 3 - Modelo Original dos *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

Apesar das setas na **Figura 3** serem bi-direcionais, há uma grande dificuldade em demonstrar graficamente a desigualdade dos relacionamentos, e a intensidade da interação e interesses, pois estes podem diferir em cada sentido, dependendo do poder e da capacidade de influência de cada ator.

Desta forma, alguns dos maiores entraves encontrados no âmbito da teoria dos *stakeholders* na literatura acadêmica incluem: a variação do poder, os impactos e os interesses entre as relações, a variabilidade das múltiplas ligações e da rede de relações dos diversos *stakeholders*.

Para Phillips (2003) todas as partes interessadas têm uma série de múltiplos contatos diretos e influências sobre outros *stakeholders* da empresa. Assim, como os membros de cada grupo de *stakeholders* podem comportar-se de maneira não homogênea e podem ocupar também simultaneamente vários papéis (FREEMAN, 1984; FASSIN, 2008).

Diante da grande heterogeneidade de interesses e da relevância dos vários *stakeholders*, Fassin (2009) propõe uma divisão destas relações em três categorias distintas:

A parte interessada clássica: os que tenham uma verdadeira participação na empresa e um interesse concreto por ela. Os chamados de *real stakeholders*;

a) Grupos de pressão que influencia a empresa - os chamados de *stakewatchers*. Protegem os interesses dos *real stakeholders*, muitas vezes como substitutos ou intermediários. Este grupo engloba, por exemplo; sindicatos defensores da participação de empregados, associações de consumidores, associações de investidores protegendo acionistas, e, ativistas participando de interesses da comunidade e do meio ambiente.

b) Reguladores que impõem controle externo e regulamentos sobre a empresa - os chamados de *stakekeepers*. Pertencem a este grupo as agências reguladoras governamentais, organizações de certificação, órgãos de avaliação independentes, imprensa e meios de comunicação em geral.

Assim, as relações com os *stakeholders* podem ser vistas com poder tanto para colaborar como ameaçar. A teoria dos *stakeholders* deveria então ser analisada a partir do gerenciamento das tensões decorrentes dos interesses divergentes (FROOMAN, 1999, p. 193). No entanto parece que outros fatores podem afetar o poder e o nível potencial em ameaçar ou cooperar. Segundo Savage *et al.* (1991) deve-se considerar várias características dos *stakeholders* para diagnosticar as potenciais ameaças ou colaboração, como demonstra o **quadro 5**.

Quadro 5: Fatores que afetam o poder da ameaça ou colaboração (cooperação) dos *stakeholders*

	Aumenta ou diminui o poder do stakeholder em ameaçar	Aumenta ou diminui o poder do stakeholder em cooperar
Stakeholder controla os principais recursos (necessários pela organização)	Aumenta	Diminui
Stakeholder não controla os principais recursos	Diminui	Um ou outro
Stakeholder tem mais poder que a organização	Aumenta	Um ou outro
Stakeholder tem mesmo poder que a organização	Um ou outro	Um ou outro
Stakeholder tem menor poder que a organização	Diminui	Aumenta
Stakeholder provavelmente toma medidas de apoio à organização	Diminui	Aumenta
Stakeholder provavelmente toma medidas que não apóiam a organização	Aumenta	Diminui
Stakeholder provavelmente não toma medida nenhuma	Diminui	Diminui
Stakeholder provavelmente formará coalizção com outros stakeholders	Aumenta	Um ou outro
Stakeholder provavelmente fará coalizção com a organização	Diminui	Aumenta
Stakeholder não poderá formar qualquer coalizção	Diminui	Diminui

Fonte: Adaptado de Savage *et al.* (1991).

Segundo o **Quadro 5**, conforme a atitude ou posição de poder dos *stakeholders*, ocorrem ameaças ou colaborações com a empresa. Alguns fatores podem estar relacionados ao poder de controle dos recursos chaves da organização, outros a determinadas ações que levam os *stakeholders* a serem favoráveis ou resistentes à gestão, ou então podem estar relacionado à formação ou não de coalizção com a organização.

Entretanto, os fatores que podem afetar as relações de poder entre os *stakeholders* dependem do contexto específico e histórico das relações da organização. Desta forma, vários tipos de estratégias ajudarão nas ações que se pode desenvolver em relação a cada *stakeholder*; acolher, negociar, manipular ou resistir. (SAVAGE et al., 1991).

Esta tese não buscará entender as relações de conflito entre a empresa considerada como pequeno cliente e o seu interveniente, seu principal fornecedor neste caso, mas a teoria dos *stakeholders* poderá ser um instrumento que contribuirá para explicar o grau e o tipo de poder exercido entre estes atores, o grau e o tipo de comportamento um com o outro, e o resultado dessa relação para com as partes envolvidas.

2.6 Canais de Distribuição

No corpo da literatura acadêmica, canal de distribuição pode ser caracterizado a partir de vários pontos de vistas, como por exemplo, aqueles que o veem como movimentação de produtos por meio de vários intermediários (ROSENBLOOM, 2002).

Por sua vez, os intermediários, que são tidos como encarregados de suportarem os inventários de vários fabricantes e correrem riscos associados a esta função, podem ver o fluxo de propriedade desses bens como o definidor do papel do canal de distribuição.

E entre outras visões particulares, um pesquisador, ao analisar um canal de distribuição e sua operação no sistema econômico, pode descrevê-lo em termos de sua estrutura e eficiência de operação (ROSENBLOOM, 2002).

Para Coughlan *et al.* (2002, p.20), pode-se caracterizá-lo como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. O que pode levar, presumivelmente, cada membro do canal procurar desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficazmente.

Para Megido e Szulcsewski (2002) são considerados como organizações que põem à disposição de consumidores e clientes produtos que são originários de um fabricante. É então, uma estrutura que facilita e assume a responsabilidade da venda de produtos (MEGIDO e SZULCSEWSKI, 2002).

Apesar das diferentes abordagens, para Mentzer *et al.* (2001), a gestão do canal pode ser classificada em categorias que envolvem a gestão como filosofia ou como um conjunto de processos.

Como filosofia, tende visualizar o canal como uma entidade única, com orientação estratégica para a cooperação de uma sincronização intra e inter firma compreendendo um conjunto de valores e capacidades operacionais a fim de criar valor para o cliente final.

Como um conjunto de processos, procura reunir todos os requisitos do cliente a fim de lograr esforços operacionais na intenção de se obter êxito em torno desses processos (MENTIZER *et al.*, 2001).

Cinco são as leituras significativas sobre a gestão do canal de distribuição, de acordo com Childerhouse *et al.* (2013), geralmente utilizadas para estudar as relações interorganizacionais. O **Quadro 6** compara essas cinco abordagens.

Quadro 6: Abordagens Teóricas para Análise em Canais de Distribuição

Abordagem	Descrição	Representatividade na Literatura
Análise do Custo de Transação	Se concentra em como uma organização deve organizar sua relação para minimizar suas próprias despesas. O foco está nas relações diádicas entre a organização e um outro ator.	Dyer (1997); Madhok e Tallman (1998).
Dependência de Recursos	Organizações colaborativas interagem um com o outro para partilhar um único recurso. Relações diádicas são usadas para demonstrar as vantagens da parceria.	Bartholomew (1997); Das e Teng (1998).
Teoria da Rede	Toda organização precisa cooperar com os parceiros diretos e indiretos. A posição de determinado ator é considerada dentro dessa complexa rede. A relação em dupla é a unidade básica dos dados de combinações diádicas e proporcionam a partir daí perspectivas significativas.	Oliver (1990), Häkansson e Ford (2002); Halldorsson (2002).
Análise da Rede Social	Atores e grupo de atores são os elementos centro das redes em análise. As conexões sociais entre esses atores dão um sentido à estrutura da rede. As redes são consideradas em multicamadas, baseadas em forma alternativa de dar sentido às interações sociais.	Borgatti and Li (2009); Borgati et al., (2009); Galaskiewicz (2011).
Teoria do Balanço	Conceitua os motivos e direções por meio de um balanço psicológico. O foco está no equilíbrio triádico entre os atores e o resultado da influência dos três relacionamentos, um para com os outros.	Heider (1958); Madhavan, Gnyawali e He (2004).

Fonte: Adaptado de Childerhouse *et al.* (2013).

Pelo **Quadro 6**, inicialmente, a abordagem a partir da análise dos custos de transação tem como foco em permitir as organizações se concentrarem em minimizar seus próprios custos de transação (WILLIAMSON, 1984), no entanto para melhor utilizar seus ativos em uma perspectiva mais ampla, a abordagem da dependência de recursos sugere que as empresas devem tentar garantir recursos adequados e gerir os fluxos eficientemente para melhorar o desempenho operacional (RUNGTUSANATHAM *et al.* 2003).

Posteriormente a teoria da rede se concentra em promover a colaboração por meio de negócios compartilhados, o desenvolvimento da confiança e do equilíbrio do poder (UZZI, 1997). A abordagem por meio da análise na rede sociais pode ser considerada uma extensão da teoria da rede, e tenta expandir micro teorias comportamentais para um contexto organizacional (GALASKIEWICZ, 2011).

A abordagem da teoria do balanço, ou equilíbrio, foi desenvolvida a partir da psicologia comportamental e classifica as relações diádicas entre indivíduos e ou organizações em duas categorias gerais: positivo e negativo (MORGAN e HUNT, 1994; UZZI, 1997).

No entanto, se pode, também, investigar empiricamente as relações em um canal de distribuição sob um contexto onde as relações de poder e os interesses dos atores tenham como fonte as análises que a teoria dos *stakeholders* pode proporcionar, pois os canais de distribuição estão sujeitos aos mesmos processos comportamentais associados a todos os sistemas sociais, efetivando diferentes graus de interdependência o que origina diferentes relações de poder entre os integrantes do canal (STERN e BROWN, 1969, p 95).

Trabalhos como de Park-Poaps e Rees (2010), Oloo (2010), Gold (2011) e Dickson *et al.* (2012) tem desenvolvido estudos a partir da relação da organização com seus *stakeholders* para uma melhor gestão do canal de distribuição.

Neste contexto, avaliar as expectativas e preocupações dos diversos grupos que compõem os intervenientes de uma organização, pode desenvolver conhecimento sobre os riscos que existem ao longo de seu canal de distribuição, e assim adotar estratégias de gestão para reduzir os impactos que possam ocorrer a partir dessas relações. (DICKSON *et al.*, 2012).

Deste modo, ao longo deste trabalho, canal de distribuição será considerado um mecanismo de entrega de bens e serviços ao cliente (KOTLER e ARMSTRONG, 2007) e sua análise das relações entre seus atores se dará por meio da abordagem dos *stakeholders*.

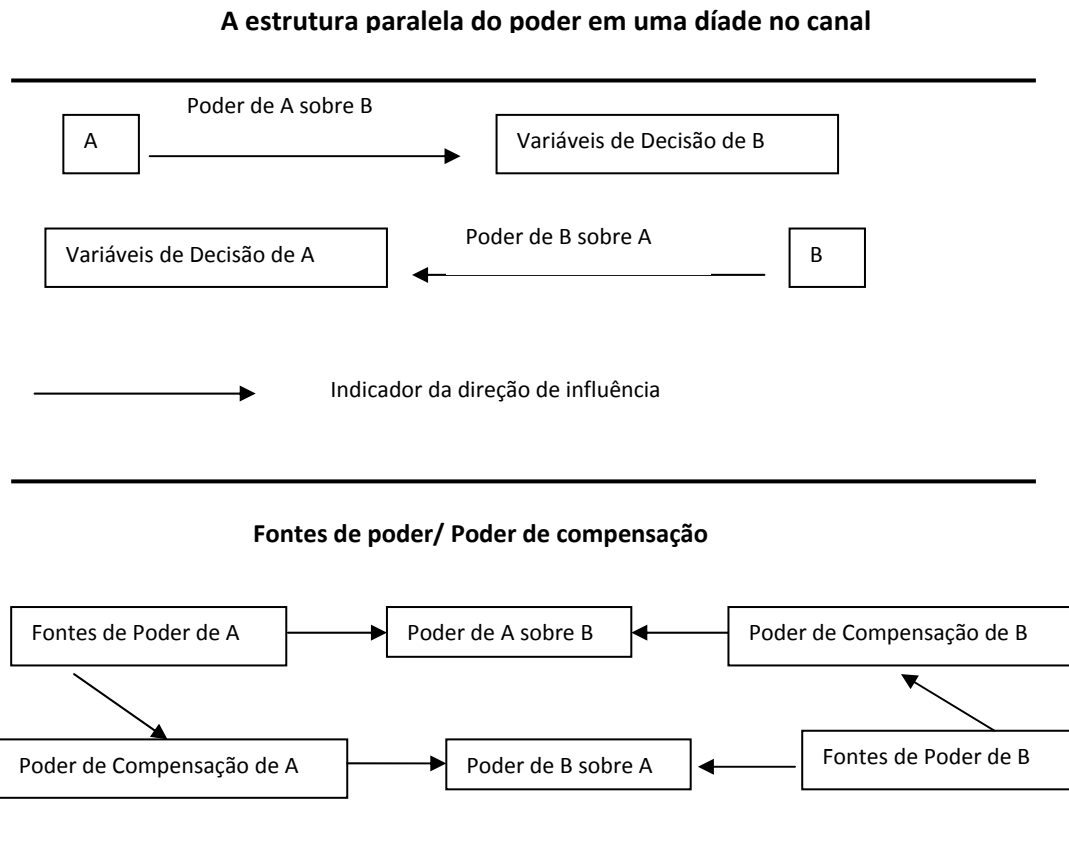
2.6.1 O Poder nos Canais de Distribuição

Não faz sentido desenvolver tema sobre o exercício do poder de forma genérica em canais de distribuição, é necessário ser específico sobre a natureza da estrutura do poder e como ele é exercido (KUMAR, 2005).

As relações de poder, muitas vezes incrustado na subjetividade, podem infligir certas consequências comportamentais, que podem afetar o desempenho de todo o canal. Em relações bilaterais, parece que existe para um determinado poder e influência, um outro poder

equivalente, contraposto, isto é, um poder que tenta ser compensatório por parte do outro membro do canal (GASKI,1984).

Figura 4: Relações de Poder em uma Díade no Canal.



Fonte: adaptado de Gaski, 1984.

Por exemplo, o poder de compensação de um membro B é a tentativa de inibir a capacidade do membro A em controlar as variáveis de decisão de B. De acordo com Gaski (1984) tal relação, pode representar várias estruturas paralelas no canal, conforme mostra a **Figura 4**.

Estas estruturas, dispostas na **Figura 4**, podem se sobrepor, mas nunca serão suscetíveis de serem idênticas em níveis diferentes em um canal. Outra contrapartida é que as fontes do “poder compensatório” serão as mesmas que as fontes do poder de origem.

Estas fontes podem também impactar umas sobre as outras, e ampliaria a complexidade das relações do fenômeno. As opções táticas dos gestores fundamentadas a partir de determinadas fontes podem afeta-las umas às outras, como por exemplo uma fonte

coercitiva pode reduzir a “simpatia criada pela fonte poder de referência” (GASKI, 1986, p. 66).

Desta maneira, cada fonte, além de impactar uma à outra, pode impactar também a própria estrutura do poder, assim como a satisfação, o conflito, a dependência, porém não só diretamente, mas também pela intermediação de seus efeitos sobre outras fontes de poder (GASKI, 1984).

Conforme já citado, para melhor operacionalizá-lo e melhor identificá-lo, de acordo com Belaya, Gacalyuk e Hanf (2009) parte da literatura acadêmica têm procurado desenvolver determinadas sistematizações, partindo principalmente dos estudos preminentes de Hunt e Nevin (1974) que dicotomizaram as fontes de French e Raven (1959/2001) (coerção, recompensa, legítimo, especialista e referência) em poder coercitivo e não coercitivo; considerando que as fontes do primeiro estão relacionadas à punição e as do segundo às recompensas ou relacionamento de alta qualidade.

Verificam-se também análises que estão dicotomizadas em fontes econômicas e não econômicas ou as análises que utilizam a taxonomia de estratégias de influência. E inclusive aqueles que agruparam em poder mediador (recompensa, coerção, legal legítimo) e não mediador (referência, especialista, tradicional legítimo e informação), ou seja, relacionado àquilo que pode ser negociado ou não.

Parece, no entanto, que há uma tendência em estudos sobre poder e canais de distribuição, em analisá-lo sob as influências da coerção e da não coerção, e a estreita relação com o papel da influência da cooperação, descrita nesse estudo como sinônimo de colaboração, considerada também como uma dimensão do poder.

O **Quadro 7** mostra de forma esquemática alguns autores e seus estudos relacionados ao poder em Canais de Distribuição

Quadro 7: Enfoque de Poder e Autores

Autores	Conceitos	Enfoques	
Hunt e Nevin (1974)	O poder modifica os comportamentos dos membros do canal.	Coercitivo	Coerção
		Não Coercitivo	Recompensa
			Expertise
			Legítimo
			Referência
Raven e Kruglanski (1970)	Poder como recurso para melhorar eficiência do canal.	Econômico	Coerção
			Recompensa
			Legítimo
		Não econômico	Expertise
			Referência
Etgar (1978)			Persuasão
Lusch e Brown (1982)			Informação
Frazier e Summers (1984)	Influências das estratégias em um canal	Estratégias baseadas em mudanças de percepção	Troca de Informação
			Advertência
		Estratégias baseadas em não mudança de percepção	Promessas
			Ameaças
			Requisição
Boyle <i>et al.</i> (1992)	O poder cria condições que afeta o desempenho do canal	Estratégias de influência	Estratégias legais
			Advertência
			Troca de informação
			Promessa
			Requisição
			Itens legais
			Ameaças
			Solidariedade
			Flexibilidade
			Mutualidade
Jhonson, Koenig e Brown (1985), Benton e Maloni (2005) e Zhao <i>et al.</i> (2008).	O poder afeta a integração do canal	Poder mediador	Relacionamento
			Recompensa
			Coerção
		Poder não mediador	Legal legítimo
			Referência
Hausman e Johnston (2010), Liu, Li, Zhang (2010).	O poder como tática de equilíbrio no canal.	Poder não mediador	Expertise
			Tradicional Legítimo
			Informação
			Comprometimento
			Comprometimento
Lui, Ngo e Hon (2006)	Estratégias coercivas como resolução de conflitos	Estratégias coercivas	Confiança
		Cooperação	
Zhuang, Xi e Tsang, (2010)	Estratégias coercivas e colaborativas	Coerção	Comprometimento
		Colaboração	
Trabelsi (2012)	Alianças Estratégicas e Assimetria de Poder	Comportamento Coercitivo Pessoal	Não é fonte necessária de Estabilidade no Canal
		Colaboração Empresarial	

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

O **Quadro 7** indica que existe uma tendência de fato em dicotomizar o poder em vertentes, diante da grande dificuldade em analisá-lo. No entanto, os resultados, se por um lado apontam que é possível desenvolver uma integração da rede de distribuição a partir de uma possível interação dos comportamentos estratégicos da “colaboração” e da “coerção” (ZHUANG, XI e TSANG, 2010), estes comportamentos também, ao serem assimétricos nas relações diádicas, não são garantias para a preservação do relacionamento estratégico interorganizacional (TRABELSI, 2012).

De qualquer maneira, a literatura tem apontado que o poder pode ser analisado a partir destas duas dimensões que parecem serem ao mesmo tempo opostas e complementares em tais relações.

Assim, estimulado e inspirado a partir da concepção de operações de poder nos “sistemas sociais” de Parsons (1992), nas relações da “ação social” de Weber (2009), na “multiplicidade das formas de poder” de Foucault (1993, 2008c) e nas “estratégias organizacionais” de Etzioni (1971, 1973); o critério escolhido para analisar o poder neste estudo será a partir de duas de suas várias dimensões; a “coerção” e a “colaboração”, operacionalizados sob os sentimentos de “confiança”, de “legitimidade” e “urgência” e cujo resultado pode ser a “geração de valor” na relação, além de “intenções futuras”.

2.6.2 A coerção como dimensão do poder no Canal de Distribuição

O poder coercitivo está relacionado pela expectativa do sofrimento de consequências negativas para com os resultados das ações de determinado ator (FRENCH e RAVEN, 1959/2001).

A coerção, neste estudo, será analisada por meio de estratégias que gerem, no contexto de uma relação bilateral, algum modo genérico de inibição ou restrição, ou ainda em estratégias que denotem intimidação ou imposição de limites por parte do ator direcionador do poder.

É importante observar que, embora o poder assimétrico seja inerente às relações bilaterais em um canal, a literatura tem reduzido o poder à sua natureza coercitiva (BELAYA e HANF, 2009) na medida em que relaciona o poder à probabilidade de impor a própria vontade (WEBER, 2009).

A atuação em canais de distribuição por um ator poderoso pode levar à uma dissensão e maus resultados ou pode servir para beneficiar o detentor do poder, dependendo do tipo de

relação que será operacionalizada e da localização da díade de atores no canal. (MALONI e BENTON, 2000).

É o que preconizam também vários autores, que sugerem que o uso da coerção por parte do ator dominante pode gerar uma relação negativa na satisfação entre duas partes de um canal (HUNT e NEVIN 1974, GASKI e NEVIN 1985 e FRAZIER, GILL e KALE, 1989), ou uma relação positiva de acordo com Frazier e Summers (1986), Frazier e Rody (1991), e Ganesan (1993).

Porém, não se pode negligenciar a natureza destrutiva do poder ao considerar seu papel e suas implicações para a gestão bem sucedida de um canal. O poder coercitivo só deveria ser utilizado quando absolutamente necessário caso contrário destruiria a promoção de um relacionamento colaborativo (BELAYA e HANF, 2009).

Adicionalmente, ainda que, o poder coercitivo, pode não necessariamente promover a cooperação nas redes de abastecimento, ele pode ter um enorme potencial para ser empregado eficazmente por meio da introdução de regras estritas os quais todos os membros devem acompanhar no sentido de preservar certa ordem nas relações existentes no canal (BELAYA e HANF, 2009).

O uso do poder de coerção poderia evitar efeitos negativos no canal à medida que é utilizado para reduzir as prováveis tensões existentes, melhorando a integração entre fornecedores e clientes em rede de suprimentos (ZHUANG, HERNDON e ZHOU, 2006; YEUNG *et al.*, 2009).

Entretanto, as estratégias de influências coercitivas parecem ser mais heterogêneas que o descrito pela literatura. Aquelas que dificultam o desempenho no canal, por parte do fornecedor seriam; promessas, ameaças e argumentos legalistas, enquanto que os resultados positivos derivariam das estratégias coercitivas por meio de coligações e apelos ascendentes (BIGNOUX e GRAY, 2011).

De qualquer maneira, parece que tal dimensão estimula o comportamento do ator dependente, podendo influenciar o comportamento na busca de aquiescer metas e aprimorar relacionamentos de cooperação (KIYAK, ROATH e SCHATZEL, 2001).

Neste contexto, a relação de reciprocidade na influência da estrutura do poder, a partir de táticas coercitivas em uma relação assimétrica, segundo Kiyak, Roath e Schatzel (2001), nos dá pistas de que parece existir uma hierarquia de importância nas respostas provocadas vinculadas às situações ou atividades diante da interação dos membros do canal. Esta hierarquia estaria sob a influenciada pela avaliação do melhor acúmulo de benefícios relacionais.

2.6.3 A colaboração como dimensão do poder no Canal de Distribuição

A colaboração interorganizacional em geral refere-se a um conjunto de táticas ou regras existentes em que os atores cooperam entre si para lidar com diversos tipos de trabalhos e desafios em determinado ambiente (CHI-SHIUN *et al.*, 2012).

A colaboração então pode acontecer quando certo ator tem o domínio para se envolver em um processo interativo com regras partilhadas, normas e estruturas, com autonomia para agir ou decidir em relação às questões desse domínio (GRAY e WOOD, 1991).

Várias são as definições para colaboração e, muitas vezes pode estar conceituada num plano comportamental ou físico. Segundo Vieira (2006), seus conceitos podem ser separados no campo organizacional em três grandes áreas:

- *Marketing*: incluiria aí vendas, promoções, canais de distribuição, comportamentos dos agentes, entre outros,
- *Logística*: incluiria aí suprimentos, distribuição, rede de suprimento, entre outros e
- Colaboração como estratégia para o gerenciamento da rede de suprimento.

A partir desses três grandes planos, Vieira (2006) propõe colaboração como sendo o trabalho desenvolvido por uma ou mais empresas que se relacionam juntas ao longo do tempo, compartilham informações logísticas e comerciais, custos e benefícios, e têm o objetivo de atender às necessidades dos clientes.

Este trabalho, porém, entende a colaboração como uma dimensão do exercício do poder, o que pode inferi-la como estrutura estratégica a fim de obter para si resultados esperados em determinado canal de distribuição.

Os canais de distribuição são considerados sistemas complexos onde as relações entre os atores estão suscetíveis às insurgências do ambiente em que operam, e desta forma, para alavancar recursos, entregar menores custos e melhores serviços pode-se desenvolver uma nova abordagem para a criação de valor, afim de que se construa estratégias gerencias eficazes, e nesse sentido as empresas têm avaliado a colaboração como uma resposta potencial (FAWCETT *et al.*, 2012).

Assim, a colaboração poderia, entre outras, permitir o compartilhamento de informações e recursos, o desenvolvimento de metas coletivas, impediria ou reduziria os

efeitos do “efeito chicote” no canal (LEE *et al.*, 1997), e principalmente desenvolveria capacidades estratégicas para essa efetiva gestão colaborativa (AGAN, 2012).

2.6.4 Relação social como sentimento de Confiança

Segundo Weber (2009) “relação social” é o comportamento recíproco a um determinado conteúdo por uma pluridade de atores e que pode ser combinada por consentimento mútuo. A fim de explicar muitos fenômenos relacionados às “relações sociais”, a confiança tem sido tratada como uma variável nas relações organizacionais sob várias perspectivas e sua suposta aplicabilidade transversal impõe-se fortemente em sistemas bilaterais, o que se pode considerá-la uma variável central do poder (BONOMA, 1976).

Autores como Fynes e Voss (2002), Yang (2009), Küme e Gellynck, (2010) , alegam que a confiança parece possuir íntima relação com a colaboração entre os *stakeholders* que fazem parte de um canal de distribuição.

O poder desenvolvido a partir de iniciativas dentro do canal só poderá ser efetivado por meio da colaboração se houver sob esta perspectiva a confiança (THOMAS e SKINNER, 2010).

Assim, para esse estudo, a “relação social” será entendida a partir da perspectiva das relações de confiança entre atores que se interatuam.

As eficazes relações interorganizacionais em canais de distribuição são consideradas fatores importantes de desempenho e vantagem competitiva sustentável, que podem obter resultados positivos tendo como cerne de sua relação a confiança (THOMAS e SKINNER, 2010).

A confiança pode ser definida como a certeza positiva em um parceiro de troca (MOORMAN *et al.* 1993), e pode ser considerada o atributo central em um relacionamento interorganizacional; tendo como valores a tenacidade, a competência, a honestidade, a justiça, a responsabilidade, a utilidade e a benevolência (MORGAN e HUNT, 1994).

A honestidade é a crença de que em uma relação entre parceiros haverá o cumprimento do prometido, a benevolência é a crença de que uma empresa está interessada no bem-estar dos seus *stakeholders* (ANDERSON e NARUS, 1990) e a credibilidade é a crença que um parceiro de uma relação tem a expertise para realizar uma tarefa efetivamente (GANESAN, 1994).

Confiança é um conceito complexo e contraditório, e em linhas gerais, parece que há uma divisão em dois grandes campos: a das atitudes pessoais e interpessoais por um lado e

das disposições de confiança voltada às instituições e sistemas de expertises por outro lado (WILSON *et al.*, 2013).

Há evidências que sua asserção reduz o comportamento oportuno e aumenta o orientação no longo prazo dos parceiros de relacionamento (THOMAS e SKINER, 2010).

Da mesma maneira Greenwood e Van Buren III (2010) apontam que a confiança pode ser vista sob uma perspectiva da moral, e a sua construção nas organizações pode ser uma possível solução para as relações assimétricas com aqueles *stakeholders* desprovidos de determinado poder de sua rede de relacionamento.

Porém, as várias dimensões do poder podem afetá-la de modo negativo. Por exemplo, Chinomona e Pretorius (2011), mostram que mesmo sendo considerada um ingrediente chave para o desenvolvimento de negócios, ela pode ser afetada pelo poder de especialista, infligindo efeitos inclusive na satisfação da relação entre fabricantes e varejistas. Ou da mesma forma, ela pode estar atrelada às estratégias oportunistas (THOMAS e SKINER, 2010; PAI e YEH, 2010). Porém, há indícios que sua articulação, em uma transação comercial, reduza as especificações de contrato, as complexidades e monitoramentos, além de aumentar a comunicação entre as partes, o que a torna um importante fator sob a perspectiva do poder não coercitivo para a “geração de valor” (SAOSAOVAPHAK, SHEE e SADLER, 2009).

2.6.5 Sentimento de Legitimidade

A legitimidade vincula-se aos valores sociais e culturais que de certa forma se institucionalizam a partir da interpretação dos atores sociais, ou seja, das percepções da realidade que estes constroem (PARSONS, 1984).

Apesar de certo consenso em torno do discurso da legitimidade, e sua associação à moralidade ela não pode ser analisada somente sob este tema, por exemplo; em Foucault (2004) ela é associada à tirania, mas pode ser entendida, no contexto das relações sociais, como aquilo que é reconhecido e estabelecido naquilo que se espera e se instala como tal.

Frequentemente, de acordo com Bouwem (2003), pode ser compreendida como um sentimento, sendo diferenciado em dois grandes campos; conceito empírico e normativo. A análise empírica significa a efetiva aceitação das estruturas ou regras sociais, e a análise normativa examina as condições em que os termos e estruturas sociais se justificam na própria questão daquilo que é legítimo (BOUWEM, 2003).

A normatização desenvolve processos padrões que, segundo Mueller *et al.* (2009), serão legítimos na medida em que os comportamentos se estabelecem na compreensão do que é justo.

Porém, parece que os esforços de respostas organizacionais aos *stakeholders* no campo do legítimo estão sujeitos às decisões estratégicas específicas, e confere ao sentimento de legitimização um recurso manipulável porque pode atuar como persuasão desenvolvida a partir de convicções profundas (SUCHMAN, 1995).

Para Santana (2012) ela pode ser avaliada por meio de três elementos;

- 1) “legitimidade da entidade”, que está associada à atuação de corresponsabilidade pela sociedade,
- 2) “legitimidade da reivindicação”, que está associada às respostas das solicitações dos *stakeholders*, e
- 3) “legitimidade do comportamento” que está associada ao comportamento aceitável no contexto social.

No entanto, legitimidade não é garantia para a manutenção de relacionamento futuro, devendo ser permanentemente renovada, pois ela só é estabelecida quando uma decisão corporativa cumpre todas as exigências relevantes existentes nas suas relações interorganizacionais (MUELLER *et al.*, 2009).

2.6.6 Sentimentos de Urgência

O sentimento de urgência, de acordo com Hoßfeld (2013), está relacionado à metáfora do controle que enfatiza o “objetivo final” em aspectos gerenciais.

Urgência pode ser considerada como o grau em que os *stakeholders* clamam por uma atenção imediata, e está construída sobre dois elementos; a sensibilidade ao tempo, por exemplo, quando há uma demora às respostas concretas de uma reivindicação, e à criticidade ou relevância para o negócio, ou seja, o quanto é importante para a parte interessada a resolução de determinado problema (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

Expectativas com regulamentos e normas institucionais contribuem para aumentar a urgência do alinhamento dos *stakeholders* em um canal de distribuição (DICKSON, *et al.* 2012).

Quando o sentimento de urgência é alto, segundo Ingenbleek e Immink (2010), as

organizações devem desenvolver uma estrutura de tomada de decisão que economize custos, o que significa que a urgência influenciará na formulação de processos padrões de negociação e pode ser instrumentalizada na forma de reclamações ou pedidos nas relações entre *stakeholders* (EESLEY e LENOX, 2006).

2.7 Geração de Valor e Intenções futuras nos Canais de Distribuição

No campo econômico, o conceito de valor apresenta um entendimento amplo, muitas vezes abstrato e imbuído de associações às várias ideias. Por exemplo, Lefaix-Durant e Kozak (2010), observam que valor não é um dado absoluto, mas pode ser construído por indivíduos em suas organizações como parte de processos de troca, o que transforma o valor percebido em algo subjetivo. Já para Stank *et al.* (2012), a geração de valor está ligado por meio das relações de demanda e oferta. Adicionalmente, para Begnis *et al.* (2006), o processo de criação e transferência de valor por meio de relacionamentos interorganizacionais podem formar cadeias ou redes de valor.

É durante o processo de troca que o valor é dado e é recebido. Segundo Day (2000), mesmo na mais tênue e curta duração de um relacionamento, de cada lado da diáde há a troca de benefício ou pagamento de maior valor. Estas trocas tendem ser um “*continuum*” em operações “negócio a negócio”, que no decorrer de uma negociação de um lado extremo podem estar as trocas transacionais de “soma-zero” até outro extremo que podem conter termos e condições onde a diáde estabelece acordos e compromissos mútuos em benefícios de longo prazo.

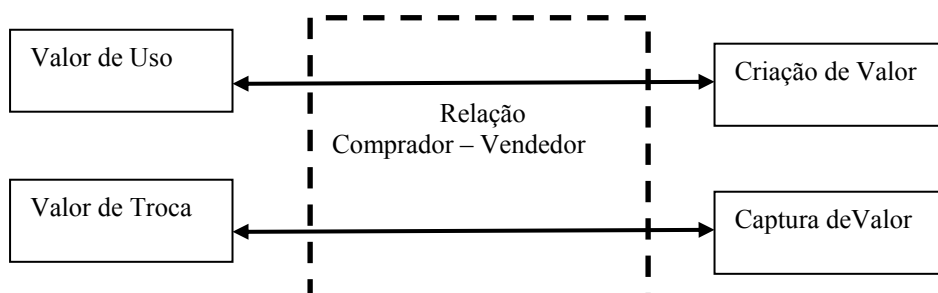
Assim, o valor tem sido percebido na literatura como algo em curso, cujo conceito parece levar em conta sua natureza dinâmica. Desta maneira entendido, suas dimensões, funções e componentes são gerados a partir do relacionamento entre fornecedor-cliente e só pode ser percebido se obtido no decorrer de uma longa duração. (DERROUCHE *et al.*, 2011).

A geração de valor então migraria de uma abordagem industrial (produtiva) para uma de cocriação (ou coprodução), na qual o comprador também exerce sua função na produção do valor, e inclusive nos impactos positivos que as interações em rede provocariam no desempenho da empresa (CHATAIN, 2011).

Desta forma, a relação entre compradores e vendedores seria o ponto em comum para os diversos sentidos dados ao valor e deveria ser mensurado a partir da perspectiva do comprador, uma vez que vendedores tentariam identificar essa percepção de valor e, dessa forma, criá-lo para conquistar esse comprador. O acordo final entre a diáde seria então a materialização do momento inicial da geração de valor. O vendedor estaria desta maneira, vencendo uma disputa com seu concorrente e, “concomitantemente, tenta balancear uma disputa com o próprio comprador, a fim de definir o montante de valor a ser capturado pelas

partes. O valor dependeria, portanto, de um arranjo sistêmico de trocas” (**Figura 5**), (ITO *et al.*, 2012).

Figura 5. Relação Comprador-Vendedor (Transação) no Centro dos Sentidos Dados ao Valor.



Fonte: Ito *et al.* (2012).

Este sistema seria a integração entre o valor de uso com a geração de valor, adicionado pelo valor de troca com uma determinada captura de valor. Apesar da **Figura 5**, demonstrar que a captação de valor ocorre em uma relação simples e direta entre duas partes, a competição pela captura de valor ocorre em uma rede ou em um sistema de empresas em que relações estáveis são constantemente atingidas, como um mecanismo de governança adequado em estruturar as trocas ocorridas e delinear os fluxos de valores principais (ITO, *et al.*, 2012).

Adicionalmente, um sistema de empresas, que geralmente compõem um canal de distribuição está sujeito aos mesmos processos comportamentais associados a todos os sistemas sociais. Assim, se tem que a geração de valor também está sujeita aos comportamentos dos atores em uma relação bilateral (ULAGA e EGGERT, 2006).

A geração de valor pode ser conceituada, de acordo com Ulaga (2003), em oito dimensões a partir do relacionamento entre fornecedores-clientes. Estas dimensões estariam diretamente relacionadas à (1) qualidade do produto, (2) serviços de apoio, (3) características das entregas, (4) conhecimento do fornecedor, (5) percepção das demandas do mercado, (6) interação pessoal (7) programas de custos e finalmente (8) processos de custos.

Para Khan e Kadir (2011) o valor pode ser classificado em duas amplas dimensões, valor funcional e valor relacional. O valor funcional é referido como avaliações racionais e econômicas dos indivíduos e está relacionado à responsividade, flexibilidade, confiabilidade e empatia. O valor relacional é referido por meio de benefícios e eficácia das relações com o fornecedor, e está relacionada à imagem, conflito, solidariedade, confiança e comunicação.

Estes níveis de valor entre fornecedor-cliente parecem então estar sempre vinculados a certos atributos. Por exemplo, para Moysés Filho *et al.* (2010) à medida que as fronteiras da “confiança” e da “satisfação” avançam, estratificam-se também níveis de valor que em longo prazo tendem a gerar certa “vantagem competitiva” para as organizações nos canais *food service*.

Assim, as relações no mercado “negócio a negócio” têm sido encaradas como fator determinante para o desenvolvimento de valor para compradores e fornecedores, o que poderá se refletir junto aos consumidores finais. No entanto, deve-se levar em conta também, a complexidade no relacionamento entre vendedores e compradores, que pode ser entendida como fator desencadeador do processo operacional de aquisição de valor entre as organizações em canais de distribuição.

Nesse contexto, como já citado por Sánchez *et al.* (2010) pode-se intuir que os valores gerados a partir dos comportamentos bilaterais em uma rede de distribuição repercutirão no desenvolvimento e manutenção da relação com uma orientação no longo prazo, além da efetividade de intenções futuras, que pode ser entendida em uma relação bilateral como a intenção de ambas as partes, ou empresas de manterem a continuidade do relacionamento comercial, ou seja, de manterem sua relação em curso, apesar da presença de prováveis tensões nessa relação (TANGPONG *et al.*, 2010).

2.8 Estrutura Conceitual das Consequencias das Interrelações da Díade a Partir do Exercício do Poder

Este estudo concebe uma investigação sobre os efeitos do poder nas relações entre pequenos estabelecimentos com seus principais fornecedores e a consequente geração de valor e possíveis intenções de manutenção do relacionamento.

Os tópicos apresentados nos itens anteriores oferecem importantes contribuições para o estudo, sendo que cada um deles possui aspectos únicos, e a análise da interrelação entre eles pode oferecer conjecturas mais abrangentes e profundas sobre o tema analisado.

No entanto, este quadro teórico, a princípio, não nos oferece um conjunto de hipóteses ou proposições formais a serem testadas, mas uma estrutura conceitual orientada a guiar um trabalho empírico exploratório.

A literatura acadêmica tem observado que, os comportamentos relacionados ao exercício do poder vão impactar o desempenho da geração de valor nas relações bilaterais em canais de distribuição, influenciado por suas diferentes fontes e dimensões e pela maneira do gerenciamento dessas interações (GASKI, 1984; 1986).

Contribuindo com tal argumento, Fugate *et al.* (2006), apresenta que o melhor direcionamento das condutas com consequente resultados eficazes só pode acontecer se as relações entre as partes interessadas tiverem os objetivos alinhados com o desempenho total da rede de abastecimento.

Sob a óptica das partes interessadas, a “teoria dos *stakeholders*” será a fundamentação que permitirá analisar as relações de poder entre atores da relação de um canal de distribuição, e que pode ser pensada como um gênero da teoria da administração, ou seja, considerando Freeman *et al* (2010), ao invés de ser uma teoria específica com caráter único, ela será vista como um gênero que confere valor aos vários usos que se pode fazer a esta maneira peculiar e própria de analisar. Assim, a abordagem dos *stakeholders* permitirá uma maior fundamentação nas relações de poder entre as partes interessadas de uma relação bilateral.

Para melhor operacionalizá-lo e melhor identificá-lo, de acordo com Belaya, Gacalyuk e Hanf (2009) muitos autores tem procurado desenvolver determinadas sistematizações, de modo que boa parte da literatura acadêmica a esse respeito, como já visto, parte dos estudos preminentes de Hunt e Nevin (1974) que dicotimizaram as fontes de French e Raven (1959/2001) (coerção, recompensa, legítimo, especialista e referência) em poder “coercitivo” e “não-coercitivo”; considerando que as fontes do primeiro estão relacionadas à punição e as do segundo às recompensas ou relacionamento de alta qualidade.

Da mesma forma encontramos análises como as de Raven e Kruglanski (1970), Etgar (1978), Lusch e Brown (1982) na qual estão dicotomizadas em fontes “econômicas” e “não-econômicas” ou as análises de Boyle *et al.* (1992) e Frazier e Summers (1984) que utilizaram a taxonomia de estratégias de influência. E também então, Johnson, Koenig e Brown (1985) , Benton e Maloni (2005), e Zhao *et al.* (2008) que agruparam em poder “mediador” (recompensa, coerção, legal legítimo) e “não-mediador” (referência, especialista, tradicional legítimo e informação), ou seja relacionado àquilo que está dentro do âmbito de tensões. Ou ainda, os experimentos em laboratórios, usando jogos teóricos para medir o poder a partir de coalizões de posições em rede realizados por Van den Brink *et al.* (2005).

Lui, Ngo e Hon (2006) também trataram o poder como estratégias coercitivas que podem influenciar as relações de colaboração inter firmas.

Nesse sentido, questões dicotômicas entre coerção e oportunismo, e colaboração ou cooperação em canais de distribuição são frequentemente analisados, como por exemplo em Chen e Hall, (2007) e Tangpong e Ro (2009).

Mais recentemente, Liu, Li e Zhang (2010), Hausman e Johnston (2010) e Trabelsi (2012) analisaram as relações de poder coercitivo e não coercitivo em canais de distribuição e apontaram um estreito vínculo com o comprometimento e a colaboração, e como estes promovem fortes relações interorganizacionais.

Há na literatura uma variedade de métodos, procedimentos e técnicas que analisam os efeitos assimétricos do poder, cuja virtuosidade está em adequá-lo em função das características da rede, das organizações, ou do que se quer pesquisar.

Para Hasanagas (2004) o poder pode ser analisado sob as diversas das suas dimensões, cujo significado possui caráter que envolve e delimita.

Em uma relação bilateral, para Zhuang, Xi e Tsang, (2010) poder coercitivo e colaboração são comportamentos ou estratégias de relacionamento que caminham no mesmo plano, mas em sentidos opostos. Assim, o poder, que pode influenciar a gestão e os resultados de um canal de distribuição, será tratado nesse estudo, por duas de suas dimensões, a coerção e a colaboração (vide **Quadro 7**).

Sendo o poder manifestado por meio de várias de suas dimensões para influenciar e impor a vontade de um dos atores (Weber, 2009), justifica-se analisar o impacto do poder por meio da influência da colaboração e da coerção nos sentimentos de confiança, urgência e legitimidade, que envolvem uma relação entre dois atores.

Parte-se então, do princípio que uma determinada “relação social” possua como característica principal um sentimento de “confiança” (MOORMAN, DESHPANDE E

ZALTMAN, 1993; SAOSAOVAPHAK, SHEE e SADLER, 2009) na medida em que é combinada por anuência recíproca orientando o comportamento de seus atores (WEBER, 2009), e que também ocorra no mesmo contexto das relações entre dois atores, sentimentos de “legitimidade” (SANTANA, 2012), e de “urgência” (INGENBLEEK e IMMINK, 2010), os quais podem possuir vínculo com a “geração de valor”, e possivelmente com as “intenções futuras” de manutenção do relacionamento interorganizacional.

Em outras palavras, este estudo se baliza no sentido de que a “colaboração” e a “coerção”, supostas dimensões do poder, que aparentemente possuem sentidos opostos, podem influenciar expressões de sentimentos (a confiança, a legitimidade e a urgência) que acontecem entre pequenos clientes e seus principais fornecedores, e que irão impactar na geração de valor e na continuidade do relacionamento (ZHUANG, XI, e TSANG, 2010).

Assim, a partir dos conceitos delimitados nesta pesquisa se pode formular por interpretação hermenêutica um modelo sistêmico tomando-se a relação do poder com estes sentimentos. Desenvolve-se então que o poder exercido na forma de colaboração ou coerção pelos principais fornecedores pode estar relacionado de forma positiva ou negativa com os sentimentos de seus clientes.

Adicionalmente, em canais de distribuição, presumivelmente, cada membro procura desempenhar suas funções de maneira eficiente.

Apesar de grande parte da literatura acadêmica conceber as relações existentes nos canais sob uma perspectiva de processos econômicos, os canais de distribuição estão sujeitos aos mesmos processos comportamentais associados a todos os sistemas sociais, efetivando diferentes graus de interdependência o que origina diferentes relações de poder entre os integrantes do canal (STERN e BROWN, 1969, p 95). Nesse sentido, a partir da perspectiva dos pequenos estabelecimentos do mercado *food service*, pode ser possível relacionar a influência do poder nos sentimentos desses atores em uma relação bilateral, que afetarão a “geração de valor” dessa relação.

No entanto, as empresas, ao se esforçarem para sobreviver no mercado, têm a geração de valor sujeitas às diferentes situações associadas às várias abordagens gerenciais e como sugere Hammervoll (2009), às diferentes lógicas de criação de valor.

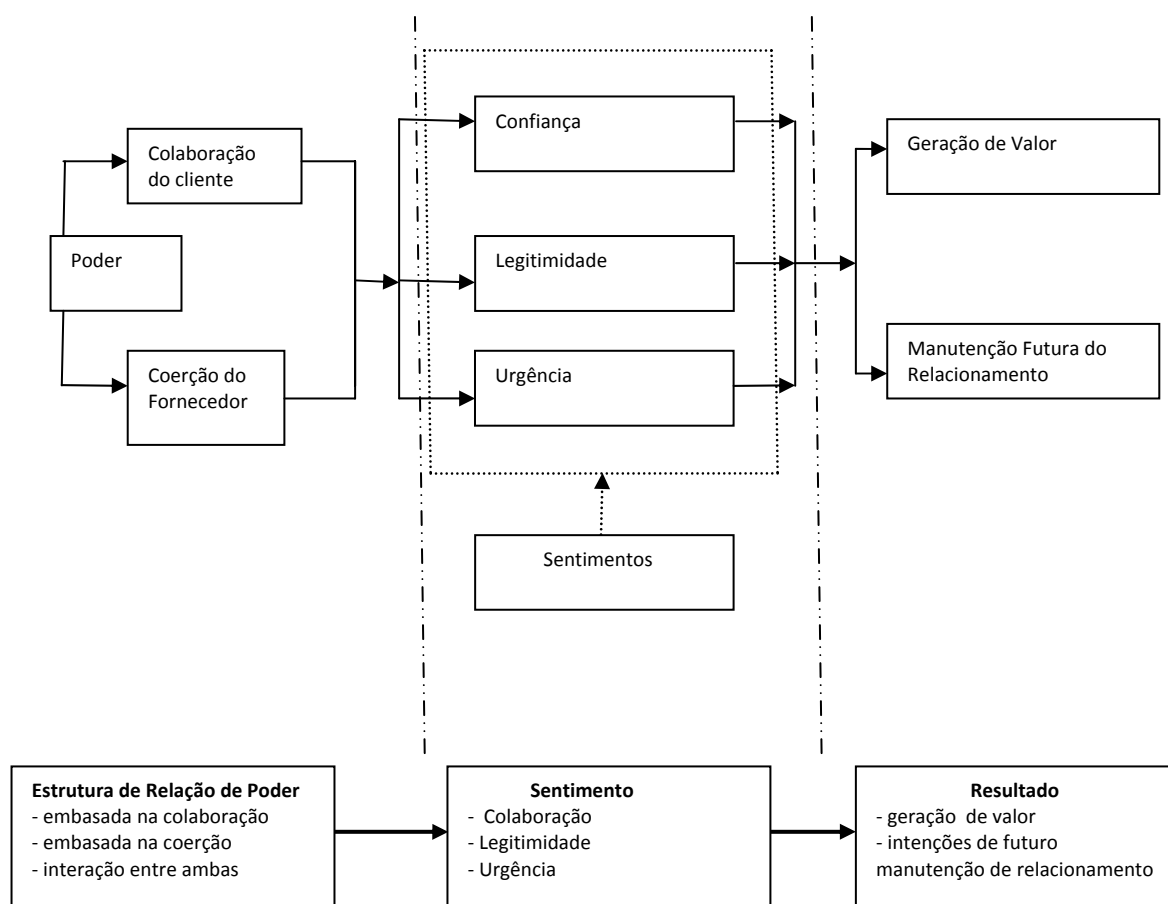
Nesse contexto, pode-se intuir que os valores gerados a partir dos sentimentos criados durante uma relação bilateral em uma rede de distribuição repercutirá no desenvolvimento e manutenção da relação com uma orientação em longo prazo (SÁNCHEZ ET AL., 2010).

Esses sentimentos podem ser instrumentalizados por “intenções futuras”, pela continuidade do relacionamento comercial, ou seja, de manterem sua relação em curso, apesar da presença de tensões nessa relação.

Desta forma, pode-se construir o raciocínio que, os sentimentos desenvolvidos pela pequena empresa a partir da conduta do principal fornecedor têm uma influência direta na geração de valor e na decisão de continuação de relacionamento por parte desta mesma empresa cliente.

As considerações até aqui descritas contribuíram então para desenvolver um modelo sistêmico conforme ilustrado na **Figura 6**.

Figura 6 : Modelo Sistêmico da Tese



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Os fenômenos sociais são construídos pelos indivíduos por meio de suas interpretações, e desta forma, o modelo construído é uma consequência dos comportamentos reais observados durante a vivência do pesquisador, e no conhecimento adquirido e articulado

ao quadro do pensamento, que por sua vez foi induzido a partir de construções das pesquisas anteriores (DE VILLIERS, 2005).

Por meio de um modelo conceitual se decompôs o conceito “poder” em duas das suas múltiplas dimensões, utilizando uma abordagem não teórica a fim de integrá-las na teoria do poder, com caráter descritivo e não explicativo, uma vez que se descreverá as interações e o comportamento do atores (HASANAGAS, 20004).

Ou seja, a partir dos conceitos acadêmicos se pode desenvolver um raciocínio pragmático, concebendo condições epistêmicas que este estudo sustenta, por meio de suas evidências e racionalidade argumentativa e assim gerar um modelo sistêmico conforme **Figura 6.**

Este processo de raciocínio foi dotado da seguinte inferência lógica; o “poder”, em uma relação entre dois atores, possui um vínculo com a “confiança”, e com a “legitimidade” e a “urgência” vistos como sentimentos sob a ótica da relação social.

Adicionalmente o poder ao ser exercido, por meio de suas dimensões pode desenvolver uma variedade de interações e gerar valores diversos entre os agentes da díade.

Assim, tal modelo servirá de base para orientação e para a exploração das relações evidenciadas pelo modelo conceitual (FLICK, 2004), e de referência para o desenvolvimento do estudo no plano diádico na forma de estudo múltiplo de caso, o que contribuirá para atingir os objetivos desse estudo, assim como identificar outras possíveis categorias de poder no mercado *food service* que poderão ser observadas neste processo, além de possibilitar o desenvolvimento de possíveis proposições.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No âmbito das ciências existe uma grande variedade de critérios que servem aos enfoques que serão desenvolvidos durante o decorrer de pesquisas. No entanto existe também uma ampla classificação desses critérios, que muitas vezes os diferenciam ou os confundem, inclusive delimitando os mesmos aspectos com nomes diferentes.

A fim de dirimir possíveis dúvidas, este capítulo desenvolverá o delineamento da pesquisa, e descreverá como se fundamentam os procedimentos e análises metodológicas em estudo de casos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Tradicionalmente as diversas tipologias de delineamento de pesquisas podem ser definidas em termos de propósito como exploratória, descritiva ou explicativa (ROBSON, 2002; RAUPP e BEUREN, 2003).

Selltiz *et al.* (1987), sugerem que para se justificar uma pesquisa com propósito exploratória, deve-se buscar uma certa familiarização com o tema estudado ou uma nova compreensão deste, com um planejamento de pesquisa flexível que permita a consideração de diferentes aspectos do fenômeno.

Esta pesquisa pertence a um conjunto onde existe uma pequena quantidade de estudos empíricos a respeito do tema “poder em canais de distribuição” e consequentemente, poucas proposições foram desenvolvidas. Deve-se então buscar novas considerações sobre seus aspectos, e desta forma, seu propósito deve ser exploratório.

Assim, este estudo será direcionado também a guardar uma relação estreita com o que se pretende investigar considerando seus objetivos até então apresentados, almejando uma maior clarificação dos conceitos, especialmente em se tratando da observação e análise dos resultados de uma “díade” por meio de suas relações de poder.

Neste contexto, seu caráter exploratório se dá por se tratar do estudo de um fenômeno complexo, que não apresenta um conjunto singular e claro de resultados (YIN, 2010).

Desta forma, tal tipologia se justifica por estudar um fenômeno pouco compreendido, colaborar na identificação ou descoberta de categorias centrais dos significados dos conceitos envolvidos, além de auxiliar no estabelecimento de possíveis proposições para futuras pesquisas (MARSHALL e ROSSMAN, 1999; YIN, 2010).

3.2 Abordagens da Pesquisa

O exercício da seleção da abordagem de uma pesquisa nas suas formas qualitativas, quantitativas ou mistas fica subjugado para Sullivan (2001) principalmente a partir de dois fatores: o estado de conhecimento do problema da pesquisa e a avaliação do pesquisador a respeito da natureza do fenômeno a ser estudado.

Se, por exemplo, existe um amplo leque de estudos sobre o fenômeno, pode-se fazer uma pesquisa quantitativa, a partir de pontos de dados e constructos, e desenvolver hipóteses.

Ou então quando envolve muitos conceitos, pode-se beneficiar do desenvolvimento de proposições anteriores que vão orientar uma coleta e análise de dados a partir de uma pesquisa qualitativa ou ainda pode-se investigar de maneira mista um argumento empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré especificados e articulados.

Para um melhor entendimento da relação do “poder entre dois atores e o seu desempenho” utilizou-se de duas perspectivas que aparentemente parecem ser antagônicas, a colaboração e a coerção, e buscou-se novas evidências que poderão ser classificados na multiplicidade que o conceito “poder” parece comportar, o que de acordo com Sullivan (2001) poderá fornecer muito mais conceitos objetivos ao fenômeno (SULLIVAN, 2001)

Adicionalmente, diante das precauções metodológicas sugeridas por Foucault (1993) onde o estudo do poder deve ser investido em práticas reais e efetivas, onde ele se implanta e produz efeitos reais por meio de mecanismos sutis, optou-se por uma abordagem qualitativa da pesquisa.

A sua vantagem reside, precisamente, na riqueza da informação recolhida, pois de acordo com as contribuições de Burgess (1995) e Yin (2010) apesar das características de complexidades próprias, uma das suas grandes virtudes é a flexibilidade metodológica, permitindo a combinação de várias técnicas de investigação, além de se poder prover descrições detalhadas de ações atuais no contexto da vida real (GEPHART, 2004).

Assim, esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa que responderá ao problema sob a forma estratégica de estudo de caso.

3.3 Estratégias de Pesquisa

Estratégias de pesquisas são consideradas classes genéricas dos limites do panorama onde se desenvolve o evento a ser pesquisado, o que acordo com Mc Grath (1982), gera conhecimento sobre o problema que está inferido no bojo da pesquisa.

Diferentemente das abordagens de pesquisa, as estratégias metodológicas podem ser categorizadas em cinco classes: experimento, levantamento, análise de arquivo, pesquisa histórica e estudo de caso (YIN, 2010).

Todos têm vantagens diferentes e são escolhidas dependendo;

- 1) do tipo da questão da pesquisa,
- 2) da necessidade de controle sobre os eventos comportamentais ou
- 3) do grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2010, p. 28).

Quando a pergunta de pesquisa focar principalmente “porque” e “como”, provavelmente, a melhor estratégia de pesquisa é o estudo de casos, histórias ou experiências (YIN, 2010).

Nesta pesquisa procurou-se compreender conceitos diante de determinado modelo, segundo as perspectivas dos sujeitos envolvidos na situação em estudo, verificando “como” se manifesta o desempenho e geração de valor na “díade”.

Além disto, neste estudo o pesquisador não teve influência sobre as atividades dos fornecedores e clientes no canal de distribuição, uma vez que o objetivo consistiu apenas em explorar suas relações diante da perspectiva do fenômeno “poder”, assim a estratégia de estudo de caso foi julgada como apropriada para esta pesquisa.

Adicionalmente, o problema desta tese é contemporâneo, uma vez que o foco está nas relações de poder entre cliente e fornecedor em canal de distribuição do mercado *food service*. As estratégias apropriadas para pesquisas qualitativas contemporâneas são experimentos e ou estudos de caso. Experimentos exigem controles sobre o comportamento dos indivíduos em estudo, enquanto os estudos de casos são preferidos quando o comportamento relevante não pode ser manipulado (YIN, 2010).

Nesse sentido, a partir da pergunta inicial e do grau de controle dos eventos, e sendo uma análise da realidade contemporânea, direciona-se essa pesquisa para a forma de estudo de caso.

Esta técnica de pesquisa exige a formulação de um protocolo, que deve conter além do próprio instrumento, os procedimentos e as regras que devem ser seguidas no uso do instrumento, e serve para orientar o pesquisador na condução do estudo de caso (YIN, 2010).

O protocolo da pesquisa encontra-se no ANEXO A, e é também, de acordo com Yin (2010) uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade do estudo.

3.3.1. Estudo de Caso

Um estudo de caso pode ser descrito como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão dinâmica de uma única configuração (EISENHARDT, 1989).

Segundo Campomar (1991) um estudo de caso é um método de pesquisa social empírico, que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. Sendo um método que pode ser qualitativo, as inferências feitas a partir dos resultados obtidos não são estatísticas.

O pesquisador pode decidir realizar pesquisas sobre um caso único ou vários casos. Um caso único pode ser utilizado, por exemplo, quando se representa um caso crítico para testar uma teoria já formulada, ou quando o caso é extremo ou único (YIN, 2010).

Estudos de casos múltiplos envolvem como o nome indica mais de um caso. A desvantagem de múltiplos casos é que eles necessitam de mais tempo e recursos do que os estudos de caso único. A vantagem, porém, é que eles fornecem evidências mais convincentes. A pesquisa desta forma, segundo Yin (2010) torna-se mais robusta, ou seja pode oferecer mais consistência e vigor aos resultados do estudo.

Uma vez que esta investigação não é dependente de um único caso, e que mais de um caso pode apontar resultado mais robusto ao modelo conceitual, e ainda, o estudo de caso múltiplo estar amparado na expectativa da replicação dos casos (Yin, 2010); um projeto de casos múltiplos foi eleito para esta pesquisa.

3.3.2 Critérios da Seleção dos Casos

As escolhas de quem estudar, onde, quando, sobre o quê e o porquê, vai determinar os limites das conclusões que se pode obter de uma pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994).

A qualidade do critério, fundamentada em duas questões, o acesso e a técnica empregada durante a investigação, está diretamente relacionada ao ponto de vista do pesquisador e não do informante (RUTH e OTNES, 2006).

Os pesquisadores qualitativos, em geral, trabalham com pequenas amostras, que são selecionadas intencionalmente e não aleatoriamente (MILES e HUBERMAN, 1994) uma vez que a amostra é guiada pela necessidade de obter acesso a evidências relevantes sobre o fenômeno.

Duas demandas, então, podem resumir essa inquietação; a relevância, o que reflete uma preocupação com a validade, e o acesso, o que reflete uma preocupação prática (POTTER, 1996).

No decorrer da pesquisa, desenvolveu-se a indução da suposição da existência de diferentes maneiras ou formas de se exercer o poder, o que pode acontecer também em distintas culturas ou países, mais especificamente no relacionamento entre “principais fornecedores e pequenos clientes” no mercado *food service*, e assim optou-se por um apontamento ou uma provável comparação entre a realidade do setor de alimentação no Brasil e na Espanha.

Portanto, para que esta investigação pudesse contemplar os dois requisitos, optou-se por desenvolvê-la na realidade dos países Brasil e Espanha, o que é extremamente factível e adequado, na medida em que este projeto, desenvolvido pelo PMDA - Universidade Nove de Julho - SP, possui o apoio do PDSE – CAPES (Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

Assim, pode-se no decorrer da pesquisa, explorar se existem diferentes aspectos nas formas de se exercer o poder nos distintos países.

Buscou-se conduzir a pesquisa em organizações que possuíssem também certas semelhanças em suas operações a fim de que, caso houvesse parâmetros muito discrepantes, se evitassem vieses nas análises. Buscou-se delimitar amostras teóricas, e que possuíssem os seguintes critérios para sua seleção:

- 1) As empresas devem ser de pequeno porte e diante da proposta de estudo, pertencer a países diferentes, no caso, Brasil e Espanha.
- 2) Sua atividade principal deve estar relacionada ao canal de distribuição do *food service*.
- 3) As empresas devem ser do tipo “comerciais que servem refeições diárias”.
- 4) Devem estar em atividade a mais de 10 anos.
- 5) O perfil socioeconômico do público deve ser semelhante.
- 6) Seu principal fornecedor deve ser do setor de carnes ou bebidas por serem os maiores fornecedores nesse setor (BNDES, 2006; GOLONI e MOITA, 2010, JIMÉNEZ, 2013).

7) O principal fornecedor deve participar entre 20 a 30% do total de compras da pequena empresa, pelo menos.

8) Os atributos tangíveis devem ser semelhantes e tiveram como referência entre outros; a fachada, os toaletes, a decoração e o entorno geográfico (CHEN e CHEN, 2010).

Foram contatados e convidados para uma entrevista inicial exploratória 15 gestores de restaurantes comerciais, tidos como pessoas com experiência, em cada país. As entrevistas e os restaurantes foram analisados e escolhidos um caso para estudo no Brasil e outro na Espanha.

No Brasil, o restaurante escolhido foi o Restaurante Red Roof, localizado em São Paulo, e na Espanha foi o Fresh and Ready Restaurante, localizado em Madri.

3.4 A investigação Empírica

Este estudo se fundamenta nas relações de poder em um plano do canal *food service* mais precisamente no relacionamento diádico fornecedor/cliente e cujo fenômeno foco foi analisado por meio das relações de poder sob duas de suas dimensões, a coerção e a colaboração. Procurou-se conhecer com maior profundidade o fenômeno, torná-lo mais claro e buscar construir questões que possam determinar novos enfoques sobre o tema.

Foi assim que, para efeitos deste trabalho, considerou-se também mais adequado adotar uma metodologia assentada em pressupostos exploratórios. A opção é decorrência dos objetivos da pesquisa postulados no **capítulo 1**, como do quadro teórico de referência, exposto no **capítulo 2**. O objetivo do trabalho – que passa por elucidar o desempenho e geração de valor a partir da relação de poder sob as dimensões da coerção e colaboração em uma relação diádica no canal *food service* – torna conveniente um posicionamento que privilegie a visão crítica dos atores e permita aprender como suas concepções são intermediadas por uma relação de poder, assim como a linguagem entre eles pode ser o cerne da formação de uma subjetividade inconsciente. O quadro teórico de referência, por sua vez não nos oferece um conjunto de hipóteses formais a serem testadas, mas uma estrutura conceitual orientada a guiar este trabalho.

Assim, definida a postura epistemológica da pesquisa e como se insere sua estratégia, há que se definirem os outros aspectos metodológicos, ou seja; a coleta e tratamento de dados, a fonte, os instrumentos de coleta, e a análise dos dados (CARTER e LITTLE, 2007).

Uma investigação empírica pode partir da redução de dados e geralmente é definida como uma análise que aguça, tipifica, concentra, refaz e organiza dados de modo que conclusões possam ser extraídas e verificadas (MILES e HUBERMAN, 1994).

O processo inicia-se antes mesmo que os dados sejam coletados, uma vez que sua coleta é balizada por decisões do pesquisador sobre as questões da pesquisa, modelo conceitual de referência, abordagens de coleta de dados e assim por diante (MILES e HUBERMAN, 1994).

Seguem-se então, os métodos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, seguido por uma descrição de como foram analisados e relatados.

3.5 Coleta e Fonte de Dados

Os estudos de caso geralmente podem combinar métodos de coleta de dados (EISENHARDT, 1989), isto é; um pesquisador não necessariamente necessita utilizar todos os métodos que a literatura dispõe ou aponta, mas pode-se utilizar aqueles que estão disponíveis ou que se façam apenas necessário.

De acordo com Godoy (1995) o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de diversas fontes de informação. Os dados devem ser coletados no local onde os eventos e fenômenos acontecem, e podem incluir entrevistas, observações e análise de documentos.

Segundo Marshall e Rossman (1999), quatro métodos de coleta de dados podem ser considerados típicos em uma pesquisa qualitativa; a participação ativa, a observação direta, entrevistas em profundidade e análise de documentos.

Seis fontes de evidências são citadas por Yin (2010) e podem ser usadas em multiplicidade para garantir e corroborar as evidências destas mesmas fontes e consequentemente a validade do estudo de caso. São elas; documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação do participante e artefatos físicos.

Uma vez que a literatura não aponta uma rigidez metodológica das fontes de pesquisa, sua flexibilidade permitiu eleger que a coleta de dados fosse feita a partir da utilização de quatro fontes de evidências, as quais foram escolhidas diante da possibilidade de acesso que as unidades estudadas permitiram:

a) Documentação: análise dos fornecedores das pequenas empresas, com destaque para os mais importantes a nível estratégicos do negócio em geral. As fontes documentais coletadas foram os folders institucionais, impressos e sítios em rede das empresas fornecedoras, artigos de revista e jornal onde o foco era a atuação dos principais fornecedores no mercado, e o balanço contábil das pequenas empresas.

b) Registros de arquivos: foram analisados os registros da gestão de compras das empresas; as planilhas de pedidos para compras do responsável do estoque, as planilhas de compras diárias, e atenção especial às compras realizadas com os fornecedores que possuem maior valor em compras.

c) Entrevistas: foram a base desta tese; foram realizadas com proprietário e responsável por compras das pequenas empresas e vendedor e executivo de vendas das grandes empresas, seguindo roteiros semiestruturados, conforme demonstrado no protocolo (APÊNDICE A).

d) Observações diretas: foram realizadas pelo pesquisador, que visitou as instalações dos restaurantes, acompanhou os entrevistados e funcionários indicados por estes, e conviveu por vários dias com a rotina de atividades gerais destes restaurantes utilizando como critérios os aspectos, fatos e comportamentos que contribuíssem para complementar as informações recolhidas e que fosse de interesse para o estudo.

Entrevistas e Observações Diretas

As entrevistas, em estudos de casos, são comumente abertas, o que permite que o entrevistador pergunte aos entrevistados, fatos e suas opiniões sobre acontecimentos (YIN, 2010), cujo propósito é entrar na perspectiva de outra pessoa (PATTON, 2002).

Entrevistas semiestruturadas, dados principais desta tese, servem como um roteiro para que se aprofunde as questões, e funcionam mais como conversas que entrevistas formais com categorias de respostas pré determinadas (MARSHALL e ROSSMAN, 1999).

Uma vez que a finalidade da pesquisa foi exploratória, o roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir da pesquisa bibliográfica e de entrevistas prévias chamadas exploratórias, com 15 restaurantes inicialmente pesquisadas em cada país.

As entrevistas exploratórias são um instrumento importante que podem evitar erros na investigação, sendo útil por várias razões: por um lado, ajudam a romper com as especulações e com os preconceitos que se adquirem antes dos trabalhos; e por outro, permitem encontrar pistas de reflexão e novas ideias para abordar a problemática da pesquisa (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1992).

Esse procedimento é recomendável, a fim de aperfeiçoar definições de problemas de pesquisa, além de desenvolver o aprimoramento do pesquisador com o problema de pesquisa e o esclarecimento de conceitos (CHURCHILL, 1979, 1999; VERGARA, 1998).

Assim, o desenvolvimento dos conceitos que nortearam as entrevistas no estudo de cada caso se deu a partir das entrevistas exploratórias e pesquisas já existentes e aprimoradas pelo pesquisador.

Após a fase de entrevistas exploratórias, se pode elencar perguntas em aberto para compor as entrevistas semiestruturadas. Estas foram, então, avaliadas por três especialistas em *Marketing*, posteriormente traduzidas para o Espanhol Internacional, retrabalhada para a língua castelhana, e novamente retrabalhada para o Português, além de uma análise aprofundada com um Psicólogo espanhol, cuja especialidade são “processos cognitivos em pesquisa”.

Segue abaixo os conceitos e as fontes principais para o desenvolvimento da entrevista para os pequenos restaurantes que constam no ANEXO B:

Coerção: A formatação para as perguntas foram fundamentadas e adaptadas a partir de pesquisas já realizadas por Lui *et al.* (2010), Hunt e Nevin (1974) e das entrevistas prévias.

Colaboração: A formatação para as perguntas foram fundamentadas e adaptadas a partir de pesquisas já realizadas por Sánchez *et al.* (2010) e das entrevistas prévias.

Relação social como sentimento de Confiança: A formatação para as perguntas foram fundamentadas e adaptadas a partir de pesquisas já realizadas por Hernandez e Santos (2010), Ternend e Ashembau (2012) e das entrevistas prévias.

Legitimidade: A formatação para as perguntas foram desenvolvidas pelo pesquisador a partir da literatura e das entrevistas prévias.

Urgência: A formatação para as perguntas foram desenvolvidas pelo pesquisador e das entrevistas prévias.

Geração de Valor: A formatação para as afirmativas foram fundamentadas e adaptadas a partir de Sánchez *et al.* (2010) e das entrevistas prévias.

Intenções futuras: A formatação para as afirmativas foram fundamentadas e adaptadas a partir de Hernandez e Santos (2010) e das entrevistas prévias.

As entrevistas realizadas com os principais fornecedores tiveram como linha mestra, para sua confecção, as respostas dadas pelos clientes entrevistados, que serviram para conferir, confrontar e estabelecer comparação com os achados nos pequenos restaurantes, e constam no ANEXO C.

As entrevistas semiestruturadas obedeceram ao roteiro prévio, conduzindo as conversas, permitindo, no entanto, a alteração da ordem e a introdução de novos tópicos, articulando-se e estruturando-se sempre em sintonia aos principais conceitos e a relação com o principal fornecedor. Se pode, desta maneira, questionar por várias vezes o sentimento das principais pessoas entrevistadas e seus colaboradores mais diretos em relação às compras, e sobre o relacionamento com os fornecedores a fim de perceber variações no comportamento dos atores envolvidos.

Estas entrevistas foram gravadas em gravador digital manual, padrão “*voice editing*”, e em um aparelho de telefonia celular padrão “Apple G4” ao mesmo tempo a fim de garantir que não houvesse falhas no decorrer dos trabalhos e se evitasse fazer muitas anotações manuais para que não fossem prejudicadas as percepções do investigador. Posteriormente foram transferidas para um modelo virtual, do tipo Microsoft Word para tratamento específico.

Tanto as transcrições quanto as traduções do espanhol para o português foram realizadas nas 48 horas após as entrevistas com o intuito de não perder as impressões do pesquisador, elaborando-se em seguida pequenos resumos das mesmas.

Nos momentos posteriores, que ocorreram no percurso de outras 3 visitas em cada caso, foi utilizada a técnica de observação direta, que consiste na não interferência investigativa do espaço físico e das ações e comportamentos dos atores sociais (MARSHALL e ROSSMAN, 1999).

Por meio da observação direta foi possível ir confrontando os dados da entrevista com o que se podia ver localmente, residindo nesta técnica sua vantagem (ROBSON, 2002). As observações decorreram durante as negociações com o fornecedor principal e algumas compras diárias, a rotina de trabalho, assim como pausa para descanso e almoço. Os dados recolhidos por meio da observação direta referiram-se principalmente a; linguagem, expressões faciais e corporais, relacionamento e tratamento das pessoas envolvidas durante as compras, a maioria delas via telefone, e visitas de vendedores.

Neste sentido, foi possível utilizar-se da Teoria Crítica como instrumento de observação e interpretação hermenêutica, na medida em que as ações são vistas como atreladas em valores pré existentes, mas que por meio da linguagem, mesmo que subjetiva, estas podem ser modificadas e ou aprimoradas, na expectativa de que, durante a negociação pudesse surgir algum fato novo.

3.6 Estratégia Analítica

Para se efetuar um encadeamento lógico a respeito de uma pesquisa qualitativa não há uma fórmula específica, mas deve-se unir ao estilo de análise do pesquisador uma apresentação suficiente de evidência e consideração cuidadosa das interpretações alternativas (YIN, 2010).

Uma análise qualitativa deve incluir comparações constantes das narrativas e da teoria através da interpretação do pesquisador que se desenvolve por meio do processo da escrita e sua síntese (WITKOWSKI e JONES, 2006; CARTER e LITTLE, 2011).

Uma estratégia geral, antes de partir para as técnicas de análise, foi acompanhar a revisão da literatura e seu conjunto de suposições, as quais foram fundamentadas no objetivo da pesquisa (YIN, 2010).

Então se pode desenvolver um modelo sistêmico (**Figura 6 no capítulo 2**), cuja apresentação visual da “arquitetura” do esboço central esclarece e enfatiza os conceitos e as linhas centrais do raciocínio produzido, e delineou-se desta forma uma metodologia assentada em pressupostos da interpretação hermenêutica para esta tese (FLICK, 2004, YIN, 2010). Assim, esse modelo sistêmico serviu de orientação para que se explorassem as relações evidenciadas e se procurasse interpretações que não fossem objetos de vieses.

A partir das transcrições das entrevistas aliadas às técnicas de análise de documentos, registros de arquivos e observação direta, se poderia considerar uma apreciação de conteúdo tradicional como estratégia de análise, que procura quantificar o conteúdo dos diversos instrumentos para coleta de informações (BARDIN, 1988; MARSHALL e ROSSMAN, 1999), no entanto tal procedimento à primeira vista pareceu que poderia inferir resultados que desviassem da busca exploratória sem julgamento ou sem uma apreciação valorativa das possíveis evidências relevantes dos estudos de caso.

Da mesma forma, o recurso de CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) pareceu inadequado, pois, mesmo diante da possibilidade desses aplicativos liberarem tempo e facilitar o trabalho de análise, em razão das funcionalidades que aproximam o pesquisador dos dados codificados e originais simultaneamente (JOHNSTON, 2006), poderia se gerar um excesso de codificação e levar a uma interpretação errônea dos dados (BLISMAS e DAINITY, 2003).

Considerando tais argumentos para tratamento dos dados, a técnica para análise de conteúdo que pareceu mais adequada a esta pesquisa exploratória e possui uma maior abrangência é a que oferece “[...] qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço

de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais” (PATTON, 2002, p. 453).

A partir da pesquisa de campo e das entrevistas com os gestores e compradores, e vendedores das organizações pesquisadas, baseado em Miles e Huberman (1994, p. 23) foi desenvolvido um modelo interativo organizado em três componentes:

- a) a redução dos dados e análise intra casos;
- b) a análise inter casos,
- c) a análise, discussão, e interpretação

Desta forma pode-se desenvolver aquilo que Yin (2010) chama de síntese cruzada dos casos.

Para a “redução de dados” utilizou-se como estratégia o diagnóstico e captura dos significados centrais a partir dos temas envolvidos classificados como conceitos nesta pesquisa (RYAN e BERNARD, 2003).

Tal técnica emprega a identificação, análise e relato dos temas ou conceitos encontrados. Trata-se de uma procura onde os conceitos são importantes para descrever um fenômeno (RYAN e BERNARD, 2003).

Este procedimento se baseia em um processo composto de três passos (BOYATZIS, 1998):

- Identificação de padrões na informação,
- Classificação (ou codificação) dos padrões em temas ou conceitos e, por fim,
- a interpretação do padrão.

A estratégia analítica envolveu identificar e rotular os padrões e os conceitos encontrados na coleta de dados. Particularmente, para esta análise, padrões são os achados que apresentavam evidências dos conceitos envolvidos (ex.: “em geral eles têm colaborado muito com a gente”); e os conceitos possuem a forma tópica (ex.: “colaboração”). Isso contribuiu para classificar a relevância e medir o grau aparente que o conceito possui na relação diádica estudada.

Inicialmente os dados coletados de cada caso foram organizados e transcritos, recortados e articulados com as anotações de campo e pequenos recortes de cópias de

documentos e colados em folhas em branco tipo “papel ofício” que correspondiam aos padrões.

Então foram agrupados formalmente sob os conceitos, e subdivididos em categorias que revelavam formas de “intensidade de conceito” desempenhado na relação diádica, e que simbolicamente possuíam os critérios de “grau alto”, “grau baixo” ou “irrelevante”, para quando a estratégia do fornecedor não impunha valência na gestão do cliente. As possibilidades de categorização foram favorecidas levando em conta utilidade, importância, peculiaridade e viabilidade das estratégias classificatórias (PATTON, 2002).

Uma segunda leitura foi realizada, recebendo uma nova versão de agrupamento em que procurou identificar as fontes de poder no canal.

Essas fontes foram identificadas pela dicotomização do poder em “Poder Coercitivo” e “Poder Colaborativo”. Cada rubrica foi analisada para se encontrar as fontes que poderiam ser evidenciados dentro do conceito “poder”, a fim de verificar se justificava o modelo conceitual proposto para esta tese a partir destas duas dimensões.

Para uma melhor clareza e como efeito ilustrativo, segue um exemplo de uma “fonte” de poder” encontrada e que pode ser considerada evidenciada por meio da releitura do novo agrupamento:

“...em geral eles tem colaborado muito com a gente. Por várias vezes tivemos clientes que reclamaram da qualidade do grelhado. Na verdade, não se tratava da qualidade em si, mas da textura e sabor, que foi resolvido com a informação e treinamento dada pelo setor de consultoria deles. O problema estava no tempo de descongelamento associado à temperatura da chapa (gestora do Red Roof Restaurante).

Inicialmente, parte da transcrição estava inserida sob o conceito “colaboração” e categorizada como “grau alto”. No entanto, se pode perceber por outro ponto de vista, que a “informação” também funcionava como um critério que era exercido por uma fonte de poder, “o poder da informação” (RAVEN, 1965).

Assim, cada caso foi analisado, considerando cada unidade estudada, um caso, isto é; cada caso foi tratado como um estudo separado designando tal estratégia como “análise intra caso” (MILES e HUBERMAN, 1994).

Os achados de cada caso serão relatados posteriormente.

Os fenômenos encontrados resultantes da análise intra caso serviram de base para a “análise inter caso” que é a análise comparativa cruzada dos dois casos estudados (LIMA, 2010).

Fundamentado em Miles e Huberman (1994), a análise inter caso acolhe duas abordagens: a análise orientada para o “conceito” que foca os “conceitos” e as relações entre eles, e análise orientada para o caso que considera a característica específica de cada caso. As duas abordagens foram empregadas nesta pesquisa.

Os autores alegam que a análise inter casos pode ser aplicada para explorar e explicar o fenômeno estudado, o que significa para Ryan e Bernard (2003) “identificar uma gama ampla de temas” e “saber lidar com a questão daqueles que são importantes e dignos de uma análise mais aprofundada” e explicar um fenômeno “transformar coisas complicadas em entendíveis, manifestando como seus componentes se relacionam segundo determinadas regras” (BERNARD, 1988).

O objetivo da análise inter caso foi apreciar uma procura de semelhanças e diferenças entre os casos por meio dos conceitos e medidas de resultados análogos ou não.

Os agrupamentos organizados nas folhas “tipo ofício” dos dois casos foram então postos lado a lado e reorganizados em ordem aproximada de resultados conforme o critério de “intensidade de conceito” buscando as similaridades e diferenças.

Uma nova leitura foi realizada nos textos dos relatos de caso para verificar se a primeira impressão se justificava ou se uma nova organização poderia ser refeita.

Com esta nova análise, foi construída aquela que Miles e Huberman (1994) chamam de meta-matriz que reuniu os dados encontrados em cada um dos casos.

A meta matriz se originou do arranjo físico dos dados da análise inter caso, que foram colocados em um formato justaposto e condensado e depois transcritos conforme mostra o **Quadro 30** na página 160.

Se pode desta maneira efetuar um refinamento das avaliações iniciais e contribuir para comparar as similaridades e diferenças dos conceitos na relação diádica, o que permitiu desenvolver as respostas, e aprofundar a compreensão e explicação de novas perguntas que haviam surgidas no decorrer da pesquisa.

A partir da análise da meta matriz se obteve aquilo que Miles e Huberman (p.213, 1994) chamam de resultados preditores que tiveram uma função de orientar a “interpretação” do modelo sistêmico desta tese.

A “interpretação” foi um ensaio objetivo baseado na estrutura conceitual desta tese tornando os achados compressíveis e buscando seus significados e incluiu um diálogo

constante com a teoria na medida em que se obtinha suficiente evidência a partir das perspectivas conceituais.

Estas molduras interpretativas foram alocadas sobre o modelo sistêmico que serviram posteriormente de provimento para verificar os resultados da “geração de valor” e a provável “manutenção de relacionamento” assim como o “desempenho” da díade no canal de distribuição.

Desta forma, buscou-se promover o entendimento dos casos aliado à estrutura conceitual da tese (STAKE, 1995), por meio de um tríplice trabalho da interpretação; reforçar as evidências no óbvio, buscar as dúvidas nas evidências, e evidenciar o oculto (PATTON, 2002).

A interpretação, ao buscar significados, encontra sua fronteira diante da grandeza de fenômenos e da subjetividade humana inserida em sua realidade, concebendo a realidade, no terreno empírico analítico, como o resultado da produção de um saber “tecnicamente explorável” (HABERMAS, 1989).

Por meio da interpretação hermenêutica desta tese se pode orientar por um duplo sentido: no primeiro se observou, como questão, se o ator consegue pôr em concordância suas percepções e opiniões com aquilo que é sua realidade, no segundo se observou, como questão, se o ator consegue articular o que é a realidade com seus desejos e intenções (HABERMAS, 1989).

4. DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

No presente capítulo são apresentados os dados coletados em diversas fontes de evidências, tais como as observações diretas, documentação, registros de arquivos e as entrevistas, que contribuíram para enriquecer as respostas ao problema da pesquisa. No item inicial **4.1** é contextualizado o mercado em que se insere o canal que pertencem as unidades de pesquisa. Na continuação **4.2** é traçado um modelo explicativo da estrutura de abastecimento no canal de distribuição do *food service* encontrada na pesquisa. No item **4.3** é descrito o tipo de empresa que compõe o estudo. No item subsequente **4.4** é realizada a descrição intra caso a partir de uma leitura dos processos internos de atendimento ao cliente, do controle de estoque, e compras. Por sua vez, o item **4.5** contextualiza o mercado de carnes, segmento que pertence o principal fornecedor de cada caso estudado, além da descrição destes fornecedores.

4.1 O Mercado *Food Service*

As demandas da vida contemporânea têm modificado substancialmente os hábitos dos consumidores estimulando o crescimento de oferta de alimentos industrializados. O aumento da alimentação fora do lar é um fenômeno mundial, e entre os vários fatores que contribuíram para esta realidade estariam aqueles atrelados à elevada urbanização sucedida a partir da segunda metade do século XX, ao avanço da participação da mulher no mercado de trabalho, ao aumento do tempo de deslocamento nos grandes centros urbanos, entre outros.

O crescente segmento brasileiro de *food service* é responsável por 34% do consumo de alimentos no país, e tem como principais fornecedores as indústrias de alimentos e bebidas cuja produção equivale a 9,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (ABIA, 2012a).

O faturamento das empresas do setor somou US\$ 196,32 bilhões em 2012, sendo US\$ 160,86 bilhões em alimentos e US\$35,46 bilhões em bebidas. Segundo dados da ABIA (2012a) esse desempenho coloca o setor como o primeiro maior em valor bruto de produção da indústria de transformação. As vendas reais do setor *food service* cresceram 4,6%, e além de gerar um saldo comercial superior àquele criado por todo o restante da economia, gera um número crescente de empregos no mercado brasileiro. Em 2012, a indústria empregou 1,63 milhão de trabalhadores. Desde 1992, o número de empregados do setor cresceu 91,8%. O ritmo anual de crescimento foi de 3,3%, significativamente acima da média da indústria da transformação que foi de 2,6% ao ano.

Isso significa que os 34% das vendas da indústria de alimentos no mercado brasileiro que são direcionados atualmente ao *food service* tem crescido a taxas superiores a 13% ao ano nos últimos 10 anos (ABIA, 2012b).

Em contrapartida, na Espanha o setor apresentou quedas em torno de 5,8% de vendas no ano de 2012. Mesmo assim, a indústria espanhola fechou 2012 com vendas líquidas em torno de US\$ 116,51 bilhões. Esta cifra corresponde a 14% da vendas líquidas do total de indústria e 7,6% do PIB espanhol no que converte no primeiro setor industrial da economia espanhola e o quinto da Europa. O setor oferece emprego a 439.675 pessoas, porém no último ano perdeu cerca de 5% de sua força trabalhadora (FIAB, 2012).

De qualquer maneira, o segmento *food service* espanhol é responsável por 40% do consumo de alimentos no país, com faturamento anual em torno de US\$ 165,56 bilhões (ALTES, 2011).

4.2 A Estrutura do Canal *Food Service*

Canais de Distribuição possuem diferentes níveis de intermediação, e o caminho percorrido pelo bem pode se resumir à saída do fabricante indo direto ao consumidor, ou até a um nível onde entre o fabricante e o consumidor final existem vários intermediários conforme mostra o **Quadro 8**.

Quadro 8 : Níveis do Canal de Distribuição

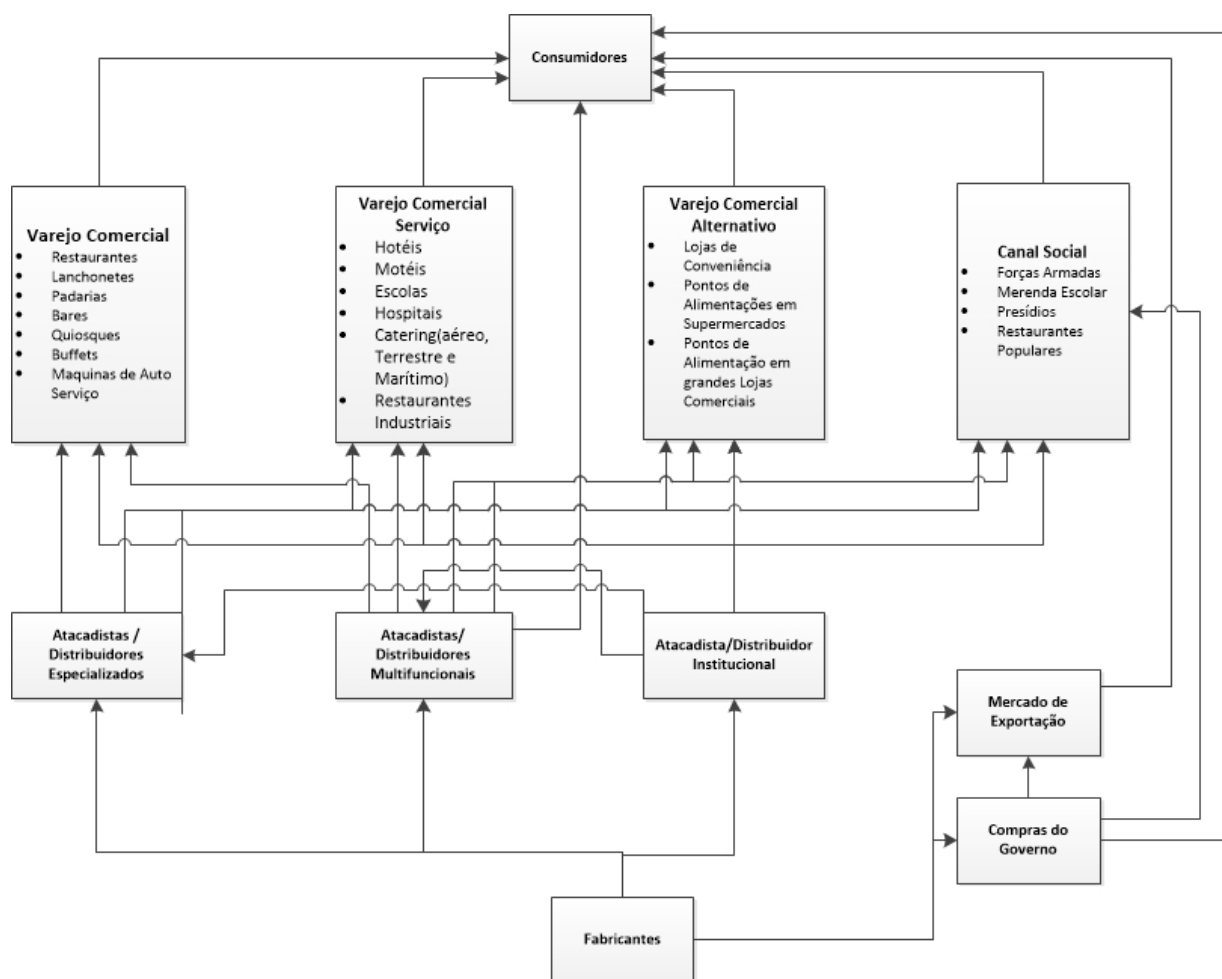
Nível Dois	Nível Três	Nível Quatro	Nível Cinco
Fabricante	Fabricante	Fabricante	Fabricante
			Agente
		Atacadista	Atacadista
	Varejista	Varejista	Varejista
Consumidor	Consumidor	Consumidor	Consumidor

Fonte: Adaptado de Parente (2000).

Apesar de os canais de distribuição assumirem diferentes níveis de intermediação apontados no **Quadro 8**, esta tese considerou o Nível Três, onde o bem sai do fabricante direto para o varejista, no caso o restaurante que serve refeições diárias para seu consumidor final.

No entanto vários podem ser os caminhos que um fabricante disponibiliza ou encontra disponível em um canal. Esta pesquisa durante sua fase preliminar deparou, nos dois países igualmente, com uma realidade parecida, ramificada, com comportamento próprio na distribuição do canal do *food service* conforme demonstra a **Figura 7**.

Figura 7: Esquema de um modelo simplificado de distribuição no mercado *food service*



Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Existe um amplo leque dos caminhos que o bem pode percorrer até o consumidor final no mercado *food service*. A **Figura 7** mostra uma simplificação gráfica da trajetória do bem, desde o fabricante, passando pelos atacadistas/distribuidores até atingir o varejo e o consumidor final.

Os Atacadistas Especializados em geral possuem um *mix* reduzido de produtos e estão focados normalmente em insumos e ou aditivos para a transformação de produtos específicos. Um exemplo são os distribuidores de produtos para confecção de sorvetes para sobremesas.

Os Atacadistas/ Distribuidores multifuncionais ou multicategorias apresentam uma variedade de modelos e possuem um *mix* amplo de produtos, e um exemplo são os clubes atacadistas que inclusive vendem a consumidores finais.

Já os Atacadistas/Distribuidores Institucionais funcionam como um braço de distribuição direto do fabricante, fazendo parte do corpo institucional da indústria a que

pertence, onde o produto é fabricado e distribuído para o varejo com frota própria. Estes atacadistas, por fazerem parte da central do negócio do fabricante, foram considerados por este estudo como sendo uma estrutura só.

O varejo alimentício tem, por sua vez, uma variedade e complexidade de modelos e formatos desenvolvidos e orientados a atingir as necessidades de um diversificado público.

Quadro 9: Tipos de Restaurantes Comerciais

Tipos de Restaurantes	Descrição
Auto Serviço em linha	Serviço em linha, com distribuição do alimento em zonas pré estabelecidas com trajetória própria determinada para o cliente.
Auto Serviço livre escolha	Oferece ilhas de alimentos variados distribuídas no espaço do estabelecimento. O cliente escolhe os produtos, os coloca em uma bandeja e, antes de dirigir-se ao salão, passa no caixa para pagar o montante.
A la Carte	Por meio de um cardápio impresso, o cliente servido por um garçom, escolhe os pratos e bebidas que mais o seduz.
<i>Fast -food</i>	Permite o cliente comer de forma rápida com cardápio reduzido a base de variedades geralmente condimentadas como hambúrgueres, sanduíches e saladas.
Prato Pronto	Cardápio enxuto e mudanças conforme o dia da semana. O cliente recebe na mesa a refeição a partir de pratos pré determinados. Na Espanha normalmente é composto por primeiro prato, segundo prato e sobremesa. No Brasil o prato se repete conforme o dia na semana.
Temático	Oferecem uma gastronomia focada em um só produto ou grupo de produto do tipo pizzeria, churrascaria, creperia, frutos do mar entre outros. Algumas vezes são servidos na forma de “rodízio”.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2013).

Esta pesquisa focou o Varejo Comercial, mais precisamente no segmento de restaurantes que servem refeições diárias (**Figura 7**).

Este tipo de segmento, por sua vez, possui também uma tipologia diversificada de modelos e formatos conforme mostra o **Quadro 9**.

Pelo **Quadro 9** se pode perceber que os estabelecimentos pertencentes à classificação Restaurantes do Varejo Comercial servem ao público alimentos e bebidas para serem consumidos no próprio local, apesar de quase todos incluírem serviços de entrega a domicílio.

A pesquisa apontou que a maioria dos restaurantes tem buscado cobrir as diferentes necessidades de alimentação dos clientes condicionadas pela pouca disponibilidade de tempo

motivado pelo trabalho ou estudo, flexibilizando horários de atendimento, permitindo assim o consumo de qualquer produto a qualquer hora do dia.

Assim, se reestruturam em torno de um sistema de processos, cujas atividades diárias focadas em preparar os alimentos e os pratos, são parte de um sistema muito mais amplo, que envolvem o atendimento ao cliente, a organização do espaço físico, a gestão de compras, um plano de comercialização, etc. No entanto, cada segmento possui características próprias, dependendo, da clientela, do porte, do modelo de negócio, entre outros.

4.3 Restaurantes Comerciais do Tipo Auto Serviço em Linha

Esta pesquisa teve como modelo de estudo os restaurantes que servem refeições diárias do tipo “auto serviço em linha” cujo serviço consiste na distribuição física de grandes recipientes em determinada linha, providos com equipamentos para manter os alimentos em perfeito estado de conservação e na temperatura ideal para cada tipo de alimento e bebida. A linha de recipientes é ordenada de acordo com áreas específicas:

- Área de coleta de bandejas, pratos, talheres e guardanapos
- Área de pratos frios, sopas e pratos principais quentes
- Área de pratos secundários e complementos
- Área de frutas e sobremesas
- Área de bebidas
- Área de pesagem e ou caixa para pagamento

Pode existir entre estas zonas variedades de alimentos que buscam seduzir o cliente, geralmente composto por porções de frios; queijos e embutidos, *snacks*, salgadinhos e conservas.

O cliente, à medida que vai elegendo as ofertas que mais lhe apeteçam, as transporta em uma bandeja com o prato sobre um suporte em uma trajetória específica de auto serviço, até a balança, ou direto no caixa para pagamento, conforme o sistema da casa, seja por “Quilo” que paga um valor cobrado pelo peso compostos pelos alimentos que estão sobre o prato, ou “*Buffer*”, que paga um valor pré determinado por tudo que consumir a vontade. No Brasil predominam os Restaurantes por Quilo e na Espanha, os *Buffets*.

Este tipo de serviço possui um grande poder de persuasão para o consumidor, pois os pratos expostos geralmente dão a sensação de frescor, abundância e cor, além de aparentarem uma boa elaboração.

4.4 Descrição Intra Casos dos Processos Internos

Para alcançar os objetivos propostos nesta tese e dentro das disponibilidades proporcionada pela realidade encontrada durante o estudo, foi realizada uma pesquisa com dois restaurantes, um no Brasil e outro na Espanha possuindo o mesmo segmento e classificação de negócio.

Primeiramente, é feita uma apresentação das empresas, sua história, suas características tangíveis e a seguir desenvolvem-se as características operacionais no setor de atendimento ao cliente e no setor de estoque e compras.

4.4.1 História e Características do Caso no Brasil

O Restaurante Red Roof (Caso RRR) é um restaurante do tipo “auto serviço em linha por quilo”, localiza-se no centro antigo da cidade de São Paulo, por onde circulam milhares de pessoas ao dia. Situa-se em uma zona que funcionam bancos, agências financeiras, escritórios, comércios, órgãos públicos e faculdades.

É uma empresa familiar fundada em 1998, e iniciou suas atividades de modo informal, fornecendo refeições prontas para alguns escritórios da região. As habilidades gastronômicas da equipe de cozinha, composta pela mãe e a filha, logo foram motivos de sucesso, o que as incentivou a empreender e formalizar o negócio que contou com a ajuda financeira de amigos e as economias da família.

Hoje conta com 23 funcionários que atendem uma quantidade média de refeições por dia em torno de 800 comensais, ao preço de U\$ 19,00 o quilo dos alimentos, sendo seu ticket médio U\$ 13,56.

O cliente, ao entrar no restaurante, apanha uma bandeja, talheres e guardanapo, em seguida serve-se dos pratos que estão expostos em um *buffet*, seguindo uma rota pré determinada, iniciando pelas saladas e molhos, finalizando pelas sobremesas, que possuem um preço a parte, até chegar a uma balança, que pesa o que vai consumir e recebe uma comanda onde está descrito o valor do prato.

Dirige-se à sua mesa, é atendido por um garçom, e escolhe uma bebida. Depois, ao final paga o que consumiu em um caixa próximo a saída, e pode se servir gratuitamente de chá ou café.

O desenho do restaurante parece buscar oferecer um serviço diversificado com constantes mudanças visuais. Exemplo disso são as palavras da gestora do Restaurante Red Roof:

“[...]nas datas comemorativas a gente enfeita o restaurante. No Natal... São João... durante os campeonatos de futebol tem televisão... Sempre que podemos, reformamos o salão. Mudamos os móveis e os estofados. Na última reforma colocamos ar condicionado. Também nossos banheiros são bastante elogiados. A limpeza é perfeita. Tem fio dental, tem listerine (enxaguador bucal) [...] As pessoas aqui se sentem como se estivessem na casa deles [...]”.

Seguem as características tangentes observadas durante as visitas:

- Fachada: Pintada na cor de vermelha, tem o nome do restaurante escrito com letras metalizadas, e possui amplas portas abertas diretamente para a rua.
- Circulação: Por onde se entra é o mesmo local por onde se sai, não havendo sinalização para o fluxo de pessoas, no entanto pela disposição dos espaços, fica claro para o cliente a rota que deve percorrer entre o “servir-se” e o “sentar para desfrutar da refeição”.
- Mobiliário e decoração: As mesas são de madeira e as cadeiras estofadas em estilo moderno, linhas retas e de boa qualidade. A decoração de estilo moderno também, possui pequenos adornos permanentes espalhados pelo salão e também próximo ao *buffet* de serviços. Muda conforme a época do ano e as festividades nacionais. Do salão se pode observar um aparelho de televisão de grande tela plana.
- Iluminação: A luz natural, vinda da rua, não ilumina totalmente o ambiente. É boa e difusa quando se acendem todas as luzes, e possui foco apropriado sobre o *buffet*.
- Organização de mesas e assentos: Ficam dispostos harmonicamente pelo salão com fácil acesso a todos os ambientes.
- Pessoal de Atendimento: Uniformizados e bem treinados, a bebida é servida à mesa.
- Pessoal de Caixa: Uniformizados, aceitam todos os tipos de pagamento, e nos momentos de grande fluxo operam dois caixas ao mesmo tempo.
- Banheiros: Limpos, equipados com material de higiene bucal e, saboneteiras e papéis de alta qualidade.
- Cozinha: Possui todas as adequações legais, boa circulação de pessoal e equipamentos apropriados à produção diária. Aparenta higiene e organização.
- Estoque: Limpo e organizado, o espaço físico é adequado ao tipo de cardápio, à quantidade de refeições diárias, aos tipos de matéria prima utilizada, ao período de abastecimento e per capita, possuindo no caso um estoque mínimo para aproximadamente de cinco dias.

4.4.2 História e Características do Caso na Espanha

O Fresh and Ready Restaurante (Caso FRR) é um restaurante madrileno também do tipo “auto serviço em linha”, e localiza-se no centro expandido da cidade de Madri. Situado entre os bairros Justicia e Salamanca, de fácil acesso, próximo a duas estações de metrô, em uma zona que funcionam bancos, escritórios, um diversificado comércio, órgãos públicos e faculdades e universidade.

É uma empresa familiar fundada em 1994, e iniciou suas atividades pelas mãos empreendedoras de seu proprietário que havia trabalhado em vários países da Europa e que decidiu estabelecer-se em sua cidade natal.

Contrata atualmente 16 funcionários que atendem uma quantidade média de refeições por dia de 500 comensais ao preço de U\$ 13,50 o serviço de sopas e saladas ou o serviço completo por U\$ 18,25, composto de carnes, grelhados, batatas, arroz, massas, molhos e outros complementos, além de frutas e sobremesas sendo seu ticket médio de U\$ 16,67.

O cliente escolhe qual tipo de serviço pretende utilizar, recebendo uma comanda, onde é anotada a sua escolha. Passa por uma esteira fixa, predeterminada, apanha o que mais lhe apetece, solicita ao chapeiro o tipo de grelhado que quiser, escolhe uma bebida, que também é anotada na comanda, e depois de se alimentar, paga em um caixa próximo à saída.

O desenho do restaurante parece oferecer uma imagem de modernidade e comida saudável. O gestor do Fresh and Ready Restaurante explica a sua intenção:

“Queria que o cliente tivesse a impressão que está em um lugar tranquilo e moderno, que ele possa desfrutar de um momento prazeroso para sua refeição [...] A gente de hoje quer comida que não engorda. Nossos clientes, em sua maioria, são jovens que trabalham próximo daqui e universitários, mas mais tarde, aparece a gente mais velha [...]”

Seguem as características tangíveis observadas durante as visitas:

- Fachada: Pintada na cor de ocre palha, o nome do restaurante é escrito com letras negras em alto relevo, possui amplas portas e janelas de vidro, perfazendo todo o estabelecimento que se situa em uma esquina.
- Circulação: Por onde se entra é o mesmo local por onde se sai, havendo porém uma sinalização para orientar o fluxo de pessoas.

- **Mobiliário e decoração:** As mesas possuem tampo de madeira com pés cromados e cadeiras estofadas em estilo moderno, com cores claras, linhas retas e de boa qualidade. A decoração possui um estilo moderno *clean*, e nas paredes estão dispostos grandes painéis fotográficos de alimentos crus e ou preparados e acabados. A produção das fotografias está organizada como se remetesse a quadros de “natureza morta” de pintores famosos.

- **Iluminação:** A luz natural invade todo ambiente devido aos grandes panos de vidro que compõem as janelas e portas, e ilumina totalmente o ambiente. Mesmo assim, sobre o *buffet* estão grandes focos de luz que dão brilho à comida.

- **Organização de mesas e assentos:** Ficam dispostos harmonicamente pelo salão com fácil acesso a todos os ambientes.

- **Pessoal de Atendimento:** Uniformizados e bem treinados, atendem sempre por traz do balcão.

- **Pessoal de Caixa:** Uniformizado, aceita todos os tipos de pagamentos, e opera apenas um caixa de cada vez.

- **Banheiros:** Limpos e simples, equipados com material de alta qualidade.

- **Cozinha:** Possui todas as adequações legais, pequena circulação de pessoal e equipamentos apropriados à produção. Aparenta higiene e organização.

- **Estoque:** Limpo e organizado, o espaço físico é adequado ao tipo de cardápio, à quantidade de refeições diárias, aos tipos de matéria prima utilizada, ao período de abastecimento e per capita, considerando no caso um estoque mínimo de três dias.

4.4.3 Processos de Controle de Estoque e Compras

Os processos de controle de estoque e compras, nos dois casos estudados, são muito semelhantes, por isso optou-se descrevê-los conjuntamente.

A provisão de matéria prima é a parte central do processo que deflagará as relações do comprador com o vendedor das empresas fornecedoras.

Este processo é consequência direta dos pratos e tipo de comida que serão comercializados no restaurante que estão descritos em uma ficha padrão do produto.

Essa ficha técnica é confeccionada por uma nutricionista em conjunto com o pessoal da cozinha, e assim é estabelecida a matéria prima que se usará na composição das receitas. Nela se estabelece o tipo de produto que se deve comprar, a fim de assegurar uma padronização dos pratos e dos custos médios destes. Características como o tipo, qualidade, peso médio, diâmetro, cor, apresentação, entre outros, asseguram que as receitas não tenham variação.

A provisão do setor de estoque tem como objetivo manter o processo produtivo, adquirindo as matérias primas e produtos de qualidade com as melhores condições de preço.

Segundo a gestora do Restaurante Red Roof:

“[...] tentamos garantir nosso estoque abastecido de alimentos e bebidas, comprando sempre com o mais baixo custo, sem afetar nossa qualidade, com os melhores produtos do mercado.”

Para o gestor do Fresh and Ready Restaurante:

“Mantemos os inventários o mais baixo possível, sem prejudicar as necessidades da produção [...] Para nós é essencial escolher fornecedores que nos abasteçam com boas mercadorias.”

Para que tais ações sejam eficientes, o setor de compras mantém uma boa comunicação rotineira e pessoalmente com toda equipe, buscando sempre resultados diários de custos.

Fica claro que, em se tratando de restaurantes, comprar não é apenas pedir, mas requer um trabalho contínuo a fim de que não se caia em erros que geralmente são comuns, como comprar demais, o que pode permitir o manejo errado dos alimentos ocasionado pela sua

grande quantidade em estoque, a perda de produtos perecíveis e um custo alto da necessidade de espaço físico, além do custo financeiro.

Ou então, comprar de menos; o que pode trazer prejuízos ao negócio, pois se não se tem um estoque que permita desenvolver as operações diárias, acaba-se gerando pedidos de emergência para os fornecedores, o que prejudica o controle de custos, devido a maioria das vezes, compras de urgência possuírem custos mais altos, e ou qualidade não conforme a ficha técnica do prato a ser produzido.

Além do que, não dispor de determinado prato que esteja na expectativa de um comensal, pode trazer um resultado prejudicial ao negócio, na medida em que se põe em risco a perda do cliente, além do efeito multiplicador que este pode exercer.

Esta análise é ratificada pelo gestor do Caso FRR:

“Se prometemos um ‘menu’ para nosso negócio, geramos um compromisso com nosso cliente. Se falta certo prato, não estamos cumprindo nosso compromisso”.

Pecebe-se que um setor de compras preparado para cumprir com os objetivos propostos do negócio possui grande importância. Assim, os compradores e gestores de ambos restaurantes participaram de treinamentos de técnicas de compras nas associações de classe as quais pertencem, onde puderam desenvolver um programa de compras organizado a fim de obter resultados econômicos positivos.

Segundo a gestora do Caso RRR:

“Os pedidos para serem feitos são escritos primeiro em uma planilha padrão, auxiliado pelo pessoal da cozinha, tendo em conta o ‘menu’ da semana, as receitas dos pratos e o estoque [...]”

Uma vez concluído o requerimento, passa-se a solicitar as mercadorias que são selecionadas de acordo com determinados parâmetros segundo os responsáveis pelos restaurantes pesquisados: *“qualidade, preço, condições de pagamento, forma e capacidade de abastecimento, quantidade, tempo de entrega, distancia do estabelecimento com o fornecedor”*, entre outros.

No entanto, em ambos os casos não existe um prognóstico formal das vendas, apesar de possuírem um histórico de compras do negócio, com estatísticas dos pratos mais vendidos conforme a temporada.

As compras, normalmente, são feitas por telefone diretamente com os distribuidores, que pertencem ao cadastro de fornecedores. As compras dos grandes fornecedores, na maioria das vezes, são especificadas por meio das visitas de seus vendedores, para um período maior, e ratificadas periodicamente por de correio eletrônico. Algumas compras são feitas em padarias, quitandas, supermercados ou atacados próximos.

A mercadoria solicitada ao chegar é anotada fisicamente e é conferida por meio de um documento de controle que assegura que, o que foi solicitado esteja de acordo.

Neste documento, se estabelece o produto, a quantidade, o preço, a qualidade, apresentação, condições de pagamento, entre outros, onde se pode verificar se a exatidão do que se comprou, é o que está sendo entregue.

Então é verificada a data de validade dos produtos, e para os produtos resfriados ou congelados é aferida a temperatura, de acordo com a legislação vigente, e quando é o caso, é verificada a inscrição nos órgãos de controle.

A mercadoria é armazenada no estoque, cumprindo o sistema PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai). São etiquetadas com a data de validade, e se houver excedente na embalagem depois do uso da quantidade necessária, esta é reembalada e retorna ao estoque, e é anotada a data da primeira manipulação do produto.

As compras foram classificadas, por este estudo, por tipo de categorias de produtos. Foi considerada categoria, o aglomerado de produtos que possuem coesão entre eles para determinado fim durante o processo de produção ou serviço.

Desta maneira, foram divididos em 5 categorias pontuadas a seguir;

- Carnes; carnes frescas, carnes elaboradas, embutidos, entre outros.
- Alimentos Crus; legumes, leguminosas, verduras, cereais, tubérculos e frutas entre outros *in natura*.
- Alimentos Processados; enlatados, óleos, conservas, condimentos, pratos prontos para servir e semi-prontos entre outros.
- Bebidas e Refrigerantes; águas, cervejas, vinhos, espíritos e refrescos entre outros.
- Sobremesas e Apoio de Caixa; sobremesas semi prontas, sobremesas geladas e congeladas, sorvetes, chocolates em tabletes, doces sortidos e caramelos entre outros.

A distribuição em valores de compras nas duas empresas é apresentada conforme mostra o **Quadro 10**.

Quadro 10: Distribuição das compras por categorias

Categoria	Caso RRR	Caso FRR
Carnes	28,0%	25,5%
Alimentos Crus	18,0%	21,0%
Alimentos Processados	22,0%	18,0%
Bebidas e Refrigerantes	27,0%	30,0%
Sobremesas e Apoio de Caixa	5,0%	5,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Pelo **Quadro 10** se pode observar que há um equilíbrio, caso a caso, quando comparada as cinco categorias, uma a uma, com ligeiras variações. Verifica-se que as maiores compras estão relacionadas aos setores de carnes e bebidas.

Chama a atenção também que em sua carteira de fornecedores, ambas as unidades têm mais de 100 fornecedores cadastrados, mas trabalham efetivamente com muito menos. O Caso RRR possui 28 fornecedores e o Caso FRR possui 15 fornecedores em atividade permanente.

Curiosamente, no Caso RRR, apenas 10 fornecedores contribuem para cerca de 80% das compras, e no Caso FRR, são em número de 8 os fornecedores que contribuem para o percentual similar em compras. Os **Quadro 11** e **Quadro 12** apresentam o comportamento dos principais fornecedores, que estão nesta classificação.

Quadro 11: Principais fornecedores no Caso RRR e respectivas categorias de produtos

Fornecedor Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Carnes										
Alimentos Crus										
Alimentos Processados										
Bebidas e Refrigerantes										
Sobremesas e Apoio de Caixa										

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Quadro 12: Principais fornecedores no Caso FRR e respectivas categorias de produtos

Fornecedor Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H
Carnes								
Alimentos Crus								
Alimentos Processados								
Bebidas e Refrigerantes								
Sobremesas e Apoio de Caixa								

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Os **Quadro 11** e **Quadro 12** apontam que entre seus principais fornecedores, existem aqueles que são exclusivos de apenas uma categoria e outros que chegam a fornecer um amplo leque de todos os produtos.

Os gestores e responsáveis por compras consideram importante para compor suas compras; os preços, a qualidade e a comodidade, o que faz com que prefiram muitas vezes comprar de distribuidores que fazem suas entregas, do que deslocarem-se até centros de compras para adquirir os produtos necessários para a cozinha.

Outro aspecto que a pesquisa apontou é como se distribui os gastos por tipo de fornecedor. No caso estudado no Brasil, 3% dos gastos provêm de distribuidores especialistas, 58% dos gastos provêm de distribuidores multicategorias e 39% dos distribuidores institucionais. Já no caso estudado na Espanha, 2% dos gastos são com os distribuidores especialistas, 63% com distribuidores multicategorias e 35% com distribuidores institucionais.

A pesquisa apontou que para ambos os casos, o fornecedor de carne foi considerado o mais importante, ou o principal fornecedor do negócio. A qualidade diferenciada do produto e o preço, entre outras características, foram consideradas por ambos de alta importância para o resultado positivo da gestão.

“A carne deles é excelente, se trocasse de qualidade acredito que meus clientes perceberiam a diferença, e reclamariam muito.” (Gestora do Caso RRR).

“[...] certos pratos nossos se mostram bons apenas com a carne deles. Creio que se troco, todos percebem. Seguramente haverá reclamação.” (Gestor do Caso FRR).

O consumo mundial de carne tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, o que faz com que muitos negócios que fornecem alimentos para consumo fora do lar, tenham dentre as principais ofertas a categoria “carnes” como elemento estratégico para o negócio (OCDE/FAO, 2011).

4.5 O Mercado de Carnes Bovina

A carne bovina não é o maior destaque da exportação do agronegócio brasileiro, e também não é o principal produto de exportação da Europa. Porém, para ambos é considerada nas negociações como a mais estratégica. O consumo de carnes continua crescendo mundialmente, com uma das mais elevadas taxas entre as principais *commodities* agrícolas (OCDE/FAO, 2011).

O tema carne bovina é um fator de grande importância sob o ponto de vista bilateral nas relações comerciais. Seu desenvolvimento está relacionado à ocupação do território, está ligado às tradições rurais e representou respeitável fator para a estabilização do espaço territorial do Brasil atual.

No continente europeu, a carne bovina está posicionada entre os de mais altos níveis de consumo de proteína na rede alimentar e vem se tornando produto cada vez mais valorizado se comparada às outras carnes (AGROANALYSIS - FGV, 2013).

Segundo dados do MAPA (2013) - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – o Brasil é um dos maiores produtores mundial de carnes. Seu mercado interno é o principal destino de sua produção, o que corresponde a 75% do consumo.

As projeções de carnes para o Brasil mostram que esse setor deve apresentar intenso crescimento nos próximos anos. Entre o consumo de 2013 a 2023, deve haver um crescimento de 29,98% na carne bovina. A projeção é que de 7.233 toneladas atuais, passe para os próximos 10 anos para 10.330 toneladas (MAPA, 2013).

A indústria de carnes na Espanha é a quarta no setor industrial, atrás da automotiva, da indústria de petróleo e combustíveis e da produção e distribuição de energia elétrica. Seu tecido industrial é constituído aproximadamente por 3.000 pequenas e médias indústrias, espalhadas por todo território espanhol, e algumas de grande porte. Sua importância se dá na medida em que faturou no último ano em torno de US\$ 28.600 milhões, correspondendo mais de 20% de todo setor de alimentos e bebidas da Espanha (ANICE, 2013). Segundo dados do MAGRAMA – *Ministerio da Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente* - (2012), foi consumido no território espanhol em torno de 8 toneladas de carne bovina em 2011.

Diante da crescente demanda, contar com um fornecedor de carnes adequado aos propósitos de uma empresa pode ser vital para o negócio. Cada vez mais, as empresas do mercado *food service* tem buscado produtos que tenham uma boa aceitação pelo cliente alinhado a fornecedores que possam trazer resultados positivos para o negócio.

O Principal Fornecedor do Caso RRR

O principal fornecedor, considerado pelo Red Roof Restaurante é a Friboi, empresa do grupo JBS. No Brasil, a JBS S.A., fundada em 1953, é a maior companhia que opera no processamento de carnes, e também considerada uma das maiores do mundo.

Seus negócios são divididos em quatro unidades: JBS MERCOSUL, JBS USA Bovinos, JBS USA Suínos e JBS USA Frangos. Pertencem ao grupo, marcas como Swift, Friboi, Maturatta, Cabana Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist Farms, Pierce e 1855.

A empresa atua em 22 países de 5 continentes e atende mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações. A companhia hoje tem mais de 140 mil colaboradores ao redor do mundo e 307 unidades de produção (Informação verbal¹).

A Friboi, braço da JBS, tem buscado atingir todo mercado de carnes, e um dos canais é a sua institucionalização no segmento *food service*. Para tanto sua estrutura conta com uma ampla capacidade de armazenagem, informatização de processos, automação comercial, equipe de vendas treinadas, *telemarketing* ativo e receptivo entre outros.

Seu centro de distribuição e logística localiza-se em Carapicuíba – SP, sua frota é própria e certificada por um controle de qualidade, o que tem garantido a entrega em condições adequada, cobrindo todo território brasileiro (FRIBOI, 2013).

A Friboi é o principal fornecedor do Caso RRR, participando com 23,5% das compras médias mensais realizadas pela empresa.

¹ INFORMAÇÃO VERBAL - Informação coletada durante entrevista com o vendedor José Fortes, da empresa Friboi – região central de São Paulo - em 23 de março de 2012

O Principal Fornecedor do Caso FRR

Nos anos 60 três jovens iniciaram um comércio de carnes em Madri. Criaram sua primeira indústria de carnes nos anos 80. Hoje o *Grupo Norteño* é composto por 15 empresas entre seus abatedouros, salas de cortes e plantas para confinamento de boi.

Possui sua própria criação de gado, e customiza seus produtos de acordo com as necessidades dos diversos canais que atendem. Prepara diariamente em torno de 2.000 t. de produtos de carnes e carnes frescas que são postos em todos os segmentos de mercado por sua própria rede de distribuição.

Possui também um centro de carnes com capacidade de 130 t. ao dia de produção e outro centro para a elaboração de carnes de corte com uma sala de maturação de carne bovina, especializado para o mercado *food service*. O serviço especializado para o *food service* possui um centro de atendimento além de uma logística com frota própria (EUROCARNES, 2013).

Los Norteños é o principal fornecedor do Caso FRR, e contribui em torno de 22% do montante de compras do negócio.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DOS CASOS

Dado o problema desta tese, seu objetivo principal foi analisar os efeitos das relações de poder, sob as dimensões coerção e colaboração, no desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado *food service* tanto no Brasil, quanto na Espanha.

Para que o objetivo fosse alcançado, a análise se fundamentou principalmente nas entrevistas realizadas durante a pesquisa de campo.

No item, **5.1** são analisadas as relações dos casos com seus principais fornecedores separadamente, conceito a conceito, a partir das entrevistas de campo. Posteriormente no item **5.2** são discutidas as fontes de poder vinculadas ao seu exercício na díade pertencente ao canal. A seguir no item **5.3** são discutidas as relações inter casos, que procurou verificar suas similaridades e diferenças, e o desempenho que os conceitos podem impactar na gestão das pequenas empresas. Por último, no item **5.4** é realizada uma interpretação do modelo conceitual sistêmico desta tese, assim como, se esta pesquisa pode contribuir na construção de proposições.

5.1 Análise Intra Caso dos Dados

Tomando as unidades de análise restaurantes do *food service* e seus principais fornecedores, este estudo teve nas entrevistas a sua principal fonte de informação para dirimir as questões que pontuavam em torno do problema desta tese. Foram realizadas no período de dezembro de 2011 a março de 2012 no Brasil e no período de maio a julho de 2012 na Espanha.

No **Quadro 13** são apresentados os respondentes, o nível hierárquico e as datas das entrevistas.

Quadro 13: Caracterização das Entrevistas

Organização	Cargo ou Posição na Hierarquia	Datas dos depoimentos
Red Roof	Gestora	15/12/2011
		19/01/2012
		15/03/2012
	Comprador	15/12/2011
		19/01/2012
		22/03/2012
Fresh and Ready	Gestor	08/05/2012
		12/06/2012
	Comprador	08/05/2012
		12/06/2012
		03/07/2012
Friboi	Vendedor	22/03/2012
Friboi	Coordenador de Vendas	26/03/2012
Los Norteños	Diretor de Marketing	10/06/2012

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O **Quadro 13** mostra que os depoimentos no Caso RRR foram feitos com a gestora e seu comprador, além do vendedor e do coordenador de vendas do principal fornecedor. No Caso FRR, também os depoimentos foram feitos com o gestor e o comprador, além do diretor de *marketing* do principal fornecedor.

Os depoimentos para coleta de dados realizados em ambos os casos deram ênfase ao relacionamento entre pequena empresa e o principal fornecedor a partir da visão do primeiro,

e buscaram o registro de discursos que apontassem ou descrevessem os conceitos por meio de identificação de determinados padrões.

Seguem as descrições e análises das entrevistas e suas relações com os conceitos delineados no modelo conceitual.

Ao simplificar e interpretar as falas e expressões tomou-se o cuidado de manter a ideia central diante da complexidade do pensamento humano e sua articulação com a realidade dos fatos.

Coerção

O **Quadro 14** e **Quadro 15** apresentam os registros principais dos depoimentos que pontuam as ações que de como é exercido o poder coercitivo na relação cliente /principal fornecedor.

Quadro 14: Evidências de Coerção no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Coerção	a) “Houve uma vez que a gente tava bem apertado, era fim de ano, muita conta pra pagar, os impostos naquele mês foram bastante altos. Se eu não pagasse o fornecedor, eles não entregariam a mercadoria, aí já viu né, o pior poderia acontecer! Acabei atrasando o décimo terceiro (salário)” (gestora do RRR).
	b) “Eles são os maiores e melhores do mercado, parece que o preço é tabelado em todos os restaurantes da região, já perguntei para três concorrentes, é difícil conseguir algum tipo de desconto. Já quis fazer pagamentos com cheques, mas tem que ser boleto (bancário)” (comprador do RRR).
	c) “Na hora de se programar (as compras) é sempre uma dor de cabeça. Pois tem os volumes certos pra comprar, além das datas certas de entrega. Não pode ser quebrado (porcionado). Tem produto que tem cliente que faz questão de consumir, mas é praticamente só ele (que consome), e pra não perder o cliente, tenho que ficar com um lote todo estocado, as vezes por quase um mês” (comprador do RRR).
	d) “Às vezes penso que poderia ter outro fornecedor do mesmo tipo, até para fazer uma pressão, mas pelo tamanho deles sou só mais um. Não dá pra fazer muita pressão não!” (gestora do RRR).
	e) “Por mim venderia o que o cliente pedisse, mas tenho metas por linha de produto. Sempre que posso dou uma forçada pra comprarem certa linha. Como já disse, eu tenho metas.” (vendedor da Friboi).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Quadro 15: Evidências de Coerção no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Coerção	a) “A rotina de recebimento de mercadoria está atrelada à (rotina) deles. Às segundas-feiras evito receber outros fornecedores. Para não ter problema quando a carne chega. Tenho que aferir a temperatura, e armazená-la corretamente. O tempo é pequeno. É quase só pra eles.”
	b) “ Não é fácil controlar o estoque. Para garantir a entrega, tem que comprar um volume mínimo. Mas este mínimo, particularmente penso que é muito alto.” (comprador do FRR).
	c) “Eles tem as normas que nós cumprimos” (comprador de FRR).
	d) Compramos sempre o mesmo mix de produtos, mas surgem certas tentações. Algumas vezes sucedem promoções, determinados produtos se comprados atrelados a outros, possuem bons descontos. Já compramos algumas vezes assim, principalmente no período da Páscoa” (gestor do FRR).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

No **Quadro 14** e **Quadro 15** foram registradas as frases que caracterizam os sentimentos expressos. Buscou-se levantar e explorar novas possibilidades que pudessem propiciar proposituras ou evidências destes sentimentos. O mesmo tipo de registro orientou os outros sentimentos que estão catalogados nas tabelas posteriores.

Desta forma, no **Quadro 14**, se pode observar que no Caso RRR, o poder coercitivo tem sido gerado por meio da restrição de fornecimento na possível falta de pagamento conforme demonstra o item **a)**; pela política inflexível de preços e imposição nas formas de pagamentos conforme indica o item **b)** e pela determinação de volumes e períodos certos de entrega apresentado no item **c)**.

Sob o conceito da coerção (BELAYA e HANF, 2009; WEBER, 2009), tais relações comerciais ficam caracterizadas pela sua redução a regras estritas que partem do ator

direcionador do poder, cujos membros do canal devem seguir, no sentido de preservar certa ordem na operacionalização de suas atividades.

Não se pode negligenciar outra questão, quando a gestora do RRR aponta no item **d)** que:

“pelo tamanho deles sou só mais um. Não dá pra fazer muita pressão não!”;

Assim, a atuação de um ator poderoso desencoraja a espontaneidade do livre exercício da barganha (PORTER, 1985), induzindo deliberadamente tal realidade.

Além disso, soma-se a busca de vendas de determinadas linhas de produtos conforme mostra o item **e)**, o que tem denotado certa intimidação ou imposição nas delimitações das compras.

De maneira geral, essas ações têm um impacto cuja valência possui um alto grau na gestão do Caso RRR.

No **Quadro 15**, para o Caso FRR, o exercício do poder coercitivo está relacionado também às estratégias que geram a restrição ou imposição de limites nas formas de entrega, quantidade e tamanho conforme itens **a)**, **b)** e **c)**.

É importante observar que, o poder ao ser assimétrico, gera a oportunidade de efetuar certas estratégias, como por exemplo, de acordo com o gestor do Caso FRR:

“Algumas vezes sucedem promoções, determinados produtos se comprados atrelados a outros, possuem bons descontos”.

Ao impor as próprias regras, o principal fornecedor, tem potencial para empregar a coerção com contornos de persuasão (PARSONS, 2003), conduzindo a uma situação convincente que levaria o comprador a mudar sua atitude conforme apresenta o depoimento do item **d)**.

Estas ações parecem impactar ora com alto grau, ora com baixo grau, mas de qualquer maneira, parece que o poder quando exercido sob a dimensão da coerção influencia o comportamento do ator dependente, obrigando-o a reformular suas estratégias gerenciais.

Colaboração

Nos **Quadro 16** e **Quadro 17** seguem os registros principais dos depoimentos que pontuam as ações de como é exercido o poder colaborativo na relação cliente /principal fornecedor.

Quadro 16: Evidências de Colaboração no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Colaboração	a) “Eu percebo um esforço do vendedor para que as coisas dêem certas. Já trouxe com o próprio carro mercadoria que atrasou. Chegou quase em cima da hora, mas deu tudo certo” (gestora do RRR).
	b) “[...] eu gosto do jeito do entregador, parece bem treinado. Sempre que pode, ajuda organizar a entrega da mercadoria, chega até orientar um melhor aproveitamento dos espaços. Acho que o que ele vê de legal nos concorrentes, ele passa pra gente” (comprador do RRR).“
	c) “[...] em geral eles têm colaborado muito com a gente. Por várias vezes tivemos clientes que reclamaram da qualidade do grelhado. Na verdade, não se tratava da qualidade em si, mas da textura e sabor, que foi resolvido com a informação e treinamento dados pelo setor de consultoria deles. O problema estava no tempo de descongelamento associado à temperatura da chapa” (gestora do RRR).
	d) “Pedimos uma ajuda, na verdade foi um desconto, pois queríamos fazer uma promoção e repassaríamos o desconto para os clientes. Fiquei injuriada, pois disseram que com o volume de compras que fazíamos, não tinham como ajudar. Não pude fazer a promoção que queria e tive que mudar meus planos.” (gestora do RRR).
	e) “Vou falar do que penso em relação a maioria (dos clientes) : Se eu não colaborar com nossos clientes, perco eles, a gente depende de que o negócio deles vá bem” (vendedor da Friboi).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Quadro 17: Evidências de Colaboração no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Colaboração	a) “... se por algum motivo esquecemos (-nos) de fazer o pedido, o setor de atendimento deles nos telefona para saber se está tudo certo. Penso que isto é uma boa colaboração, assim o risco de quebra no estoque é pequeno” (gestor do FRR).
	b) “Uma vez nós tivemos problemas internos e não conseguimos efetuar o pagamento. Então, conversamos com o setor financeiro e eles foram bastante compreensivos conosco. Deram novo prazo, e entregaram nosso pedido sem pagar o vencido sem problemas” (gestor do FRR).
	c) “Eles (Los Norteños) estiveram aqui, treinaram nosso pessoal de cozinha, ensinaram receitas diferenciadas e com um custo muito baixo. Eu gostei muito. Penso que essa seja uma boa forma de colaborar conosco” (comprador do FRR).
	d) “Estamos sempre em contínua investigação de novas tecnologias, exaustivamente por parte de nossos veterinários, para atender cada segmento específico” (diretor de Los Noteños).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Pelos apontamentos dos entrevistados, a colaboração (GRAY e WOOD, 1991) entre fornecedor/cliente nos casos estudados tem se referido a um conjunto de respostas às necessidades nascidas a partir dos processos operacionais das empresas clientes ou como estratégia de relacionamento do fornecedor.

No **Quadro 16**, que descreve o Caso RRR, a colaboração parece estar conceituada sobretudo no campo do comportamento dos agentes do principal fornecedor: item **a)** e item **b)**.

As relações pessoais têm influência direta principalmente no modo como se dão os tipos de colaboração, a partir do compartilhamento de informações logísticas e comerciais.

Adicionalmente, a colaboração interorganizacional também aparece nos processos produtivos, com a finalidade em adequar o produto à demanda como demonstra o item **c**).

Por outro lado, a colaboração no campo do *marketing*, que envolveria venda e promoções, parece estar atrelada ao nível a que pertence o cliente no canal, na medida em que este localiza-se em um nível bastante inferior, quando comparado ao volume de compras, conforme mostra o item **d**). O fornecedor não respondeu positivamente às necessidades das estratégias de seu cliente “*pedimos um [...] desconto*”, e foi negado.

Supõe-se então que no Caso RRR, a colaboração, como uma dimensão do exercício do poder nas relações interorganizacionais, fica subjugada a normas e regras que pertencem a uma estrutura estratégica de colaboração. Adicionalmente, desenvolve-se também táticas pessoais por parte dos agentes “colaboradores linha de frente” da organização que buscam atingir resultados positivos na intenção de manter o equilíbrio no canal em que o fornecedor opera conforme demonstra o depoimento do item **e**).

O nível de impacto de seu exercício, de forma geral é alto quando exercido de maneira positiva, ou mesmo quando a colaboração dá lugar à omissão, causando mudanças estratégicas organizacionais.

No Caso FRR, no **Quadro 17**, a colaboração ocorre, principalmente no nível da entidade institucional, de maneira a contribuir no gerenciamento dos processos logísticos e financeiros que acontecem na pequena empresa, conforme demonstra os itens **a**) e **b**).

O principal fornecedor, ao possuir autonomia na relação diádica para decidir questões sobre normas e regras, age de maneira a colaborar com as necessidades de seu cliente, construindo estratégias eficazes com respostas a fim de desenvolver parcerias no intuito de se obter resultados positivos para ambos os atores (FAWCETT *et al.*, 2012).

A complexidade dos canais de distribuição, suscetíveis a concorrências, em todos os níveis da rede, faz com que fornecedores como Los Norteños busquem inovar por meio de novos produtos e novas receitas gastronômicas, oferecendo menores custos e serviços diferenciados ao enviar para seus clientes uma equipe especializada no desenvolvimento e treinamento para produção de novos pratos, demonstrado no item **c**), e na busca de novas tecnologias apresentado no item **d**).

Desta maneira, a colaboração sugere um melhor compartilhamento de recursos, que faculta o desenvolvimento de capacidades estratégicas na relação diádica.

Confiança

No **Quadro 18** e **Quadro 19** seguem os registros principais dos depoimentos que pontuam a confiança do cliente em relação ao seu principal fornecedor e o grau com que este sentimento impacta em sua gestão.

Quadro 18: Evidências de Confiança no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Confiança	a) “No início, quando começamos fazer nossa carteira de fornecedores, ficava muito ansiosa, vivia fazendo várias cotações, depois que começamos com eles (Friboi), pensei, estou com uma boa empresa, um bom preço... Melhor ficar com eles, assim fico mais tranquila” (gestora do RRR).
	b) “ Sempre a qualidade é a mesma. Os cortes das carnes são perfeitos, o sabor quase nenhuma alteração. Em termos de qualidade, confio sem pestanejar” (gestora do RRR).
	c) “Hoje estou preocupado. Será que a mercadoria chega no horário? Será que anotaram corretamente meu pedido? Já tivemos falhas por parte deles, não dá pra relaxar” (comprador do RRR).
	d) “O vendedor é honesto sim, sempre que conversamos ele me explica todas minhas dúvidas, me conta de coisas da empresa dele, tipo custos, estoques, as novas idéias que podem surgir...temos uma boa relação” (comprador do RRR).
	e) “Eu penso que só é merecedor de confiança quando se é sincero também. Tento ser o mais sincero com nossos clientes, sempre,” (Coordenador de Vendas da Friboi).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Quadro 19: Evidências de Confiança no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Confiança	a) “Se meu fornecedor cumpre o que promete, ele é honesto, para nós isto é suficiente. O fornecedor de carne cumpre o que promete. Isto basta.” (gestor do FRR).
	b) “Há uma rotina que já acontece desde quando comecei trabalhar aqui. Os pedidos são entregues conforme nossa previsão. Isto me dá tranquilidade em relação a este fornecedor. Não sinto necessidade de conferir peça por peça, pois sempre está tudo de acordo.” (comprador do FRR).
	c) “É uma boa logística, são grandes caminhões frigoríficos, tudo bem organizado, uma boa informação do que te trazem, se são vinte quilos, são vinte quilos” (compradora do FRR).
	d) “Nossos clientes sabem da qualidade que envolve todos nossos processos, nossos setores de confinamento (do gado) são de alta qualidade, e o setor de abate é certificado pelo sistema ISO 9000. Isto garante confiança ao cliente” (diretor de Los Norteños).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

As relações de confiança entre as empresas pesquisadas parecem corroborarem com os achados de Wilson *et al.* (2013), e se mostraram caracterizadas tanto por atitudes interpessoais quanto por estratégias organizacionais.

Para o Caso RRR, no **Quadro 18**, ela acontece claramente das duas maneiras. Por meio institucional é caracterizada pelo custo/benefício que a empresa fornecedora parece proporcionar em relação à qualidade e ao preço do produto, e prestígio da organização, como apresentado nos depoimentos dos itens **a)** e **b)**.

No entanto falhas no abastecimento têm despertado certo ceticismo em relação à confiança no decorrer do relacionamento, conforme demonstrado no item **c)**.

Por meio das relações interpessoais ela acontece nas rotinas de aquisição de produtos entre o comprador e o vendedor, através do julgamento benevolmente - item **d)** - que

aquele tem do vendedor, pois percebe que este possui os conhecimentos necessários para realizar suas atividades além da própria postura de coerência do vendedor, como mostra o item **e)**, e isto faz com se desenvolva a confiança, o que tem convergido para uma melhor cooperação nas relações interpessoais além do ponto necessário.

No entanto, o nível de avaliação do sentimento de confiança não pode ser totalmente alto, o que dependerá das criticidades em que as atividades e processos negócio a negócio acontecem.

Já no Caso FRR, no **Quadro 19**, as relações de confiança incidem sobremaneira no nível das organizações demonstrado nos itens **a)**, **b)** e **c)**. A crença em que o fornecedor cumpre o que promete, a condição de especialista no mercado por meio do exercício de suas competências e o modelo de gestão por meio da padronização de procedimentos – item **d)** - faz com que o sentimento de confiança tenha uma alta avaliação por parte do cliente.

Adicionalmente, cumprir o que promete desenvolve uma avaliação no campo da moral, levando o fornecedor do Caso FRR ser tratado como honesto. Isto reduz os possíveis monitoramentos, otimizando desta forma os processos internos (SAOSAOVAPHAK, SHEE e SADLER, 2009).

Legitimidade

No **Quadro 20** e **Quadro 21** seguem os registros principais dos depoimentos que pontuam os sentimentos de legitimidade do cliente em relação ao seu principal fornecedor.

Quadro 20: Evidências de Legitimidade no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Legitimidade	a) “Pensei muito no momento de escolher quem seria meu fornecedor de carnes. Não foi uma escolha simples. Acho nossa parceria válida. Mesmo com alguns contratemplos, tem dado certo” (gestora do RRR).
	b) “Ah! Com tanta propaganda na televisão, sempre que eu posso eu falo pros clientes, é Friboi sim...isso (tê-lo como fornecedor) nos dá prestígio” (comprador da RRR).
	c) “Sei que não é fácil trabalhar no centro (da cidade). Quase todos os fornecedores penam para fazer as entregas. Muitos motoristas reclamam de multa. Acabam deixando o carro lá longe pra fazerem as entregas a pé. Mas acho que tudo é costume. As reclamações geralmente são dos motoristas novatos. Mas os motoristas da Friboi entregam direitinho, se tivemos problemas, foram poucos” (gestora do RRR).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Quadro 21: Evidências de Legitimidade no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
	a) “Essa crise que está, creio que não vai demorar muito para acabar, muitos produtos tiveram os preços reduzidos, mas se Los Norteños tiverem que subir o preço, eu compreendo. É legítimo. O custo dos insumos para a carne estão subindo” (gestor do FRR).
	b) “Temos uma programação, qualquer alteração nas compras, envio um ‘e-mail’. Simples. Eles sempre respondem dando a melhor solução ao problema.
	c) “Para mim, eles são os melhores da Espanha. Não digo somente em produtos, possuem um serviço que considero ético. Eles são muito corretos. Se você verificar o peso de cada peça verá que vale o que está escrito. Sempre!” (comprador do FRR).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A legitimidade está atrelada à interpretação que cada organização possui em relação a seus *stakeholders* dentro de um contexto daquilo que se espera e, é aceitável socialmente e economicamente, e parece que os achados de Bouwem (2003) faz sentido ao se observar os casos estudados. A legitimidade é avaliada a partir de dois aspectos; um aspecto estaria sob o conceito empírico, vinculado pela aceitação das estruturas sociais, e o outro aspecto estaria sob o conceito normativo, que examina as condições em que as estruturas sociais se justificam na própria questão daquilo que é legítimo.

O **Quadro 20** apresenta as descrições de evidências do sentimento de legitimidade no Caso RRR, que pode ser compreendido como um conceito empírico na medida em que há uma concreta aceitação do estabelecimento do alto nível hierárquico que o fornecedor possui no canal, como especifica o item **a)** onde “parceria válida” pode ser entendida como “parceria legítima” e o item **b)** cujo prestígio está intimamente vinculado ao reconhecimento daquilo que instala como tal.

Soma-se a isto, o esforço dos agentes internos da empresa fornecedora na busca do desempenho de um trabalho sério e honesto, o que está associado a comportamentos esperados e aceitáveis no contexto social, conforme aponta o item **c)**.

Desta maneira observa-se um alto sentimento de legitimidade do cliente em relação ao seu principal fornecedor.

Já no Caso FRR, descrito no **Quadro 21**, a legitimidade vem envolvida de maneira normativa, pois suas construções se justificam nos padrões daquilo que socialmente se considera legítimo (PARSONS, 1984), associado a uma atuação responsável e ética e, às respostas honestas diante das solicitações de seu cliente, conforme demonstram os itens **a)**, **b)** e **c)**.

Desta maneira, o sentimento de legitimidade da pequena empresa, no Caso FRR, em relação ao seu principal fornecedor pode ser avaliado como alta, pois este cumpre os requisitos considerados relevantes em sua relação interorganizacional.

Urgência

No **Quadro 22** e **Quadro 23** seguem os registros principais dos depoimentos que apresentam os sentimentos de urgência do cliente em relação ao seu principal fornecedor.

Quadro 22: Evidências de Urgência no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Urgência	a) “Se preciso de algum produto urgente, tenho que contar com a boa vontade do vendedor. Ele já me quebrou um galho uma vez. Mas é aquilo que já falei, tem sempre um pedido mínimo” (comprador do RRR).
	b) “Eu acho que entregar nos dias e prazos certos é essencial para garantir o cliente. Nossa empresa tem um setor de logística muito bom para evitar todos os erros. Os clientes já sabem que tem o dia certo de entregas em cada região (da cidade)” (Coordenador de Vendas da Friboi).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Quadro 23: Evidências de Urgência no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Urgência	a) “Temos poucos problemas com entregas. Os pedidos sempre chegam como o combinado” (gestor do FRR).
	b) “Nosso setor de qualidade, se percebe que um corte de carne está defeituoso, com as informações que constam na rotulagem do produto, enviamos um ‘e-mail’, e solucionam da melhor forma, sem ter nenhum tipo de problema. Vêm até aqui, colhem o produto que não havíamos gostado por não estar em condições e efetuam a troca. Sem problemas” (gestor do FRR).
	c) “Quando algum produto será lançado no mercado (pelo fornecedor), recebemos com antecedência amostras para fazer teste. Normalmente eles dão treinamentos e sugestões de preparo e de pratos diferenciados... Eu gosto disso” (comprador do FRR).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O sentimento de urgência dos entrevistados está configurado no campo dos processos operacionais em si e na antecipação às respostas estratégicas do negócio (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997).

O **Quadro 22**, referente ao Caso RRR, aponta que a urgência possui estreita relação com a resolução de problemas de abastecimento como demonstra os itens **a)** e **b)**. O esforço pessoal do vendedor tenta defraudar regulamentos e normas impostos pelo fornecedor, a fim de dirimir possíveis conflitos.

Há um sentimento negativo do cliente em relação à urgência. Mesmo diante da aquiescência das imposições das normas do fornecedor, o acordado entre as partes é suscetível a falhas por parte deste.

No **Quadro 23**, o sentimento de urgência para o Caso FRR, além de possuir relação à sensibilidade ao tempo de respostas das demandas aos processos operacionais, também se apóia na antecipação daquilo que pode ser relevante ao negócio.

O sentimento de urgência do cliente em relação ao fornecedor se apresenta como bastante positivo. Os procedimentos adotados pelo fornecedor parecem convergir para a assertividade da solução das questões gerenciais do cliente (DICKSON, *et al.* 2012), conforme apresentam os depoimentos dos itens **a)** e **b)**. Além do que, “*receber amostras com*

antecedência” e *“treinamentos”*, apresentado no item c), pode apresentar uma redução de custos na busca de desenvolvimento de novos produtos.

Geração de Valor

O **Quadro 24** e **Quadro 25** apresentam os registros principais dos depoimentos que demonstram o conceito de geração de valor no contexto relação cliente/ principal fornecedor.

Quadro 24: Evidências de Geração de Valor no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Geração de Valor	a) “Mercadoria boa com preço baixo. É isso que todo mundo quer. Posso dizer que o preço deles é bom e o produto também (O preço) Nos dá uma boa margem. Isso é bom para nosso negócio” (gestora do RRR).
	b) “A carne deles tem ótima aceitação, o cliente dificilmente reclama, então ficar com eles é muito bom pra gente”(comprador do RRR).
	c) “Quanto eu mais pedir melhor, com eles não tenho problema de quantidade para mais, eles são muito grande e isso garante fornecimento constante” (gestora do RRR).
	d) “Nosso negócio depende muito deles. Eu diria que o produto deles é muito importante para a continuação do sucesso do restaurante, se eu encontrasse uma empresa semelhante, acho que trabalharia com os dois” (gestora do RRR).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Quadro 25: Evidências de Gravação de Valor no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Geração de Valor	a) “Se tem alguma ruptura de produto, por exemplo, se acaba a lingüiça, ele me telefona antecipadamente e pergunta se quero trocar por outra mercadoria. Tê-lo como fornecedor me dá estes tipos de benefícios” (comprador do FRR).
	b) “Os acordos com abastecimento, geralmente são feitos para um ano. A seriedade deles nos traz segurança, temos que ter seriedade também nesta parceria” (gestor do FRR).
	c) “Tudo sai do MercaMadrid (mercado central). Se surge algo novo por lá, eles me informam [...] por exemplo uma fruta importada que muitos estão comprando, é bom comprar para nosso restaurante também (comprador do FRR).
	d) “Nossa parceria é muito boa, temos vários fornecedores pequenos, e ele sabe que é nosso maior fornecedor, e faz coisas que os outros não fazem, como por exemplo, envia amostras para provarmos e darmos sugestões sobre seus lançamentos” (gestor do FRR).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Uma característica da geração de valor é que ela se desenvolve no decorrer da linha do tempo do relacionamento, por meio das trocas e serviços que os clientes efetivam com seus fornecedores (ITO *et al*, 2012).

O **Quadro 24** descreve as percepções dos depoentes do Caso RRR a respeito da geração de valor com seu fornecedor.

A principal fonte de geração de valor parece que está vinculada às características inerentes ao produto, como margem sobre custo e qualidade, segundo demonstram os itens **a)** e **b)**.

Tais características alinhada a interação interpessoal com o vendedor otimizaria processos de custos e motivaria acréscimos de valor para ambas as organizações. Além do que, o produto seria fator principal, e mais importante, para o favorecimento da satisfação e retenção do consumidor final.

Neste contexto, o nível hierárquico que o fornecedor possui no canal *food service* com garantia de não haver quebras por falta na produção - item **c)** - têm funcionado também como benefícios que transferem e agregam valor ao cliente.

Por outro lado, a falta de concorrente com poder semelhante ao principal fornecedor impede um equilíbrio de disputas no canal - item **d)** -, impondo um determinado arranjo sistêmico nas trocas onde o “valor de troca” parece migrar subjetivamente do cliente em direção à “captura de valor” para o próprio fornecedor (ITO *et al*, 2012).

No **Quadro 25**, para o Caso FRR, fica caracterizado que a geração de valor ocorre por meio das estáveis relações dos processos de troca entre os dois atores do canal.

O valor é gerado principalmente por meio dos serviços de apoio, como antecipação aos problemas que causariam falta de determinado produto, conforme demonstra o item **a)** e pela percepção de que o fornecedor possui “seriedade”, segundo item **b)**, aprimorando uma parceria fundada na corresponsabilidade entre ambos.

As “informações” sobre o mercado e “novos lançamentos” – item **c)** - têm desenvolvido capacidades no cliente e gerado valor para a díade no canal.

O desenvolvimento de novos produtos com avaliações do cliente, de acordo com o item **d)**, tem funcionado como trocas colaborativas que tem agregado valor para a díade, refletindo positivamente em todo canal.

Assim, a geração de valor acontece desde a simples transação, e se intensifica à medida que a relação se estreita, e parece que pode fortalecer os vínculos entre a díade (DAY, 2000).

Intenções Futuras

O **Quadro 26** e **Quadro 27** apresentam os registros principais dos depoimentos que demonstram o conceito intenções futuras no contexto cliente/ principal fornecedor (TANGPONG *et al.*, 2010).

Quadro 26: Evidências de Intenções Futuras no Caso RRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Intenções Futuras	a) “Já me perguntaram sobre como é trabalhar com eles. Eu indico. Mas não é fácil” (gestora do RRR).
	b) “É aquilo que eu te disse, se não tivesse alguns problemas [...] eu continuaria sempre. Pretendo continuar com eles sim, mas não pode me dar muito problemas...”(gestora do RRR).

Fonte: elaborada pelo autor (2013).

Quadro 27: Evidências de Intenções Futuras no Caso FRR

CONCEITO	EVIDÊNCIA DO CONCEITO
Intenções Futuras	a) “Nossos planos são para que em médio prazo sigamos com este fornecedor” (gestor do FRR).
	b) “ A quem me pergunta, eu os indico”(gestor do FRR).

Fonte: elaborado pelo autor (2013).

O **Quadro 26**, referente ao Caso RRR, proporciona a constatação de que apesar da intenção de manter a continuidade do relacionamento - item **a)** e **b)** -, as tensões que acontecem nessa relação tem afetado sua efetividade, no entanto o cliente, necessariamente, não está em busca de outro, para eventual troca de fornecedor.

No **Quadro 27**, que consta os depoimentos do Caso FRR, mostra que há uma consciente firmeza em manter em curso a relação com o principal fornecedor – item **a)** e **b)**.

Pode-se perceber que a orientação em continuar ou não com o principal fornecedor é decorrente de um amplo leque de ações e estratégias que acontecem no transcurso da relação

entre a díade, onde o poder exercido pelo ator mais poderoso e os resultados deste exercício tem influência direta nesta avaliação.

Adicionalmente, as estratégias podem impactar umas sobre as outras, e dependendo das fontes de onde emana o poder, ampliaria a complexidade das relações (GASKI, 1984; 1986).

Entender as diferentes fontes pode ajudar a compreender então a própria estrutura do poder.

5.2 Poder Coercitivo, Poder Colaborativo e Fontes de Poder

O gerenciamento das relações entre os *stakeholders* de uma empresa são provocados por uma heterogeneidade de influências em função das fontes que estão disponíveis em determinado tempo. Assim, as diversas fontes que podem existir contribuem para que se efetive o exercício do poder.

Após analisar as relações de poder por meio das dimensões coerção e colaboração, buscou-se identificar as fontes de poder no plano que comporta este estudo, afim de melhor compreender a estrutura do poder, além de que, tal identificação vem responder a um dos objetivos específicos da pesquisa.

Para que este objetivo específico fosse alcançado, realizou-se uma segunda leitura dos achados nas entrevistas, e para melhor operacionalizá-lo e melhor identificá-lo, partiu-se da sistematização dicotimizada do poder em “poder coercitivo” e “poder colaborativo”.

Embora existam muitas possíveis fontes de poder, optou-se em fundamentar-se nas fontes de French e Raven (1959/2001) e Raven (1965) - coerção, recompensa, legítimo, especialista e referência, além da informação - considerando neste estudo que as fontes coercitivas estão relacionadas a um poder disciplinador no campo das trocas transacionais e as fontes colaborativas ao relacionamento de qualidade no campo das trocas que envolvem determinado valor agregado. Contribuiu para tanto, a análise também dos “sentimentos” que envolvem as relações cliente/fornecedor.

Os **Quadro 28** e **Quadro 29** apresentam o resultado da nova análise.

Quadro 28: Evidência de Fontes de Poder do Caso RRR

PODER	EVIDÊNCIAS DAS FONTES	FONTES DE PODER
COERCITIVO	“...se eu não pagasse o fornecedor, eles não entregariam a mercadoria” (Q14 a)	Coerção
	“...tem que ser boleto.” (Q14b)	
	“...pois tem os volumes certos pra comprar, além das datas certas de entrega. Não pode ser quebrado”(Q14c)	
	“...pelo tamanho deles sou só mais um. Não dá pra fazer muita pressão não!” (Q14d)	
	“dou uma forçada pra comprarem certa linha.eu tenho metas” (Q14e)	
	“...tem cliente que faz questão de consumir (determinado produto) pra não perder o cliente, tenho que ficar com um lote todo estocado.”(Q14c)	
COLABORATIVO	“Em termos de qualidade, confio sem pestanejar.” (Q18b)	Especialista
	“A carne deles tem ótima aceitação, o cliente dificilmente reclama, então ficar com eles é muito bom pra gente.”(Q 24b)	
	“...eles são muito grande e isso garante fornecimento constante (Q24c)	
	“Eu diria que o produto deles é muito importante para a continuação do sucesso do restaurante.”(Q24d)	
	“Ah! Com tanta propaganda na televisão, sempre que eu posso eu falo pros clientes, é Friboi sim...isso (tê-lo como fornecedor) nos dá prestígio” (Q20b)	Referência
	“...estou com uma boa empresa” (Q18a)	
	“Eles são os maiores e melhores do mercado...” (Q14b)	
	“...o que ele(o vendedor) vê de legal nos concorrentes, ele passa pra gente (Q16b)”	Informação
	“...(o problema) foi resolvido com a informação e treinamento dados pelo setor de consultoria deles.(Q16c)”	
	“...ele me explica todas minhas dúvidas, me conta de coisas da empresa dele, tipo custos, estoques, as novas idéias que podem surgir. (Q18d)”	
	“...disseram que com o volume de compras que fazíamos, não tinham como ajudar.” (Q16d)	Recompensa

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

Quadro 29: Evidências de Fonte de Poder do Caso FRR

PODER	EVIDÊNCIAS DAS FONTES	FONTES DE PODER
COERCITIVO	“A rotina de recebimento de mercadoria está atrelada à (rotina) deles. Não (quero) ter problema...” (Q15a)	Coerção
	“Para garantir a entrega, tem que comprar um volume mínimo.” (Q15b)	
	“Eles tem as normas que nós cumprimos”(Q15c)	
	“...determinados produtos se comprados atrelados a outros, possuem bons descontos. “ (Q15d)	
COLABORATIVO	“...estiveram aqui, treinaram nosso pessoal de cozinha, ensinaram receitas diferenciadas e com um custo muito baixo.” (Q17c)	Especialista
	“Estamos sempre em contínua investigação de novas tecnologias ... para atender cada segmento específico” (Q17d)	
	“ Eles sempre atendem de maneira correta.” (Q21b)	
	“É uma boa logística, são grandes caminhões frigoríficos, tudo bem organizado...” (Q19c)	
	“Nossos clientes sabem da qualidade ... é certificado pelo sistema ISO 9000. Isto garante confiança ao cliente”. (Q19d)	
	“ se ... tiverem que subir o preço, eu compreendo. É legítimo. (Q21a)	Legítimo
	“O fornecedor de carne cumpre o que promete. Isto basta.” (Q19a)	
	“Nossa parceria é muito boa, temos vários fornecedores pequenos, e ele sabe que é nosso maior fornecedor, e faz coisas que os outros não fazem...” (Q25d)	
	“... Se surge algo novo por lá, eles me informam...” (Q25c)	Informação
	“ Quando algum produto será lançado no mercado ... recebemos com antecedência amostras ... eles dão treinamentos e sugestões...” (Q23c)	
	“Se tem alguma ruptura de produto, por exemplo, se acaba a lingüiça, ele me telefona antecipadamente e pergunta se quero trocar por outra mercadoria” (Q25a))	
	“A seriedade deles nos traz segurança, temos que ter seriedade também nesta parceria” (Q25b)	Referência
	“Para mim, eles são os melhores da Espanha ... possuem um serviço que considero ético. Eles são muito corretos” (Q21d)	

Fonte: elaborado pelo autor (2013).

No **Quadro 28** e **Quadro 29** cada rubrica é identificada ao final da frase, de onde parte o depoimento original. Por exemplo, (Q21d) especifica que a informação originalmente consta no **Quadro 21**, depoimento **d**).

No Caso RRR (**Quadro 28**) o poder coercitivo, parte tanto de normas quanto da influência e indução do nível hierárquico a que pertence o fornecedor no canal de distribuição; impondo autorização de fornecimento de acordo com pagamento efetuado, formas de pagamento, volume de compras, datas específicas para entregas, baixo poder de barganha e compras de determinadas linhas de produtos.

O poder colaborativo vem imbuído da fonte de especialista, corroborado pelo sentimento de que o conhecimento que o principal fornecedor possui em sua área de atuação garante, na percepção do pequeno cliente, a qualidade desejada, a retenção de clientes e a continuidade do negócio.

Por sua vez a fonte de referência, também observada, ao estar associada à crença e percepção de serem os – “*maiores e melhores*” – no mercado, desenvolve no cliente o sentimento de também possuir prestígio ao tê-lo como fornecedor.

A fonte do poder de informação vem sobremaneira por meio de duas vertentes; 1) as ações pessoais do vendedor e 2) os serviços da organização fornecedora; que podem agregar valor, a partir de fatos do dia a dia, a fim de que o cliente possa redefinir e incorporar novas estratégias.

Adicionalmente, a fonte do poder de recompensa, aparece como uma fonte de valência negativa. O cliente, por não atender ao volume de compra crítico necessário, não desenvolve condições para que o fornecedor corresponda às suas estratégias contingenciais de *marketing*.

No Caso FRR (**Quadro 29**), o poder coercitivo, é determinado por normas e regras do principal fornecedor no canal de distribuição, impondo uma rotina de pedidos e entregas, volume de compras e política de descontos.

O poder colaborativo está fundamentado nas fontes de poder de especialista por meio de treinamentos especializados, novas tecnologias e serviços apropriados de atendimento e logística.

A fonte de poder legítimo está associada à percepção de um comportamento social e economicamente aceitável por parte do principal fornecedor, além da superação de expectativas daquilo que se espera como exemplo de fornecedor.

Por sua vez, a fonte do poder de informação, está vinculada às informações relevantes referentes ao mercado e na lógica assertiva a fim de resolver fatos contingenciais.

Já a fonte de poder de referência está baseada em um sentimento de unidade social do cliente em relação ao fornecedor. As avaliações de “*seriedade, ético, correto*” faz com que o primeiro tenha um desejo de querer manter essa relação com o segundo por se identificar dentro daquilo que considera uma postura socialmente aceitável e desejável. Estas identificações possuem força de “poder de referência” do principal fornecedor sobre seu cliente.

As identificações das diversas fontes fornecem evidências empíricas significativas que existe uma relação entre o poder pertencente a um membro do canal e as fontes de poder disponíveis para ele.

Adicionalmente, justifica-se esta análise como uma maneira de ratificar a dicotomização do poder nas duas dimensões proposto pelo modelo conceitual desta tese, que passa ser discutido na análise inter casos.

5.3 Análise Inter Casos

No item inicial deste capítulo procurou-se analisar, para os casos estudados no Brasil e Espanha, os fatos relacionados ao exercício do poder do principal fornecedor, os sentimentos dos clientes em função das estratégias de uso do poder e as percepções da geração de valor a partir da relação diádica sob o ponto de vista da pequena empresa.

Neste item, a análise e discussão vão além, comparando os casos com o intuito de encontrar padrões, semelhanças e diferenças entre eles (MILES e HUBERMAN, 1994), a fim de que se desenvolva e se teste o conjunto dos conceitos, e assim refinar as interpretações e contribuir para explicar o modelo conceitual sistêmico da tese.

A partir dos dados alocados, construiu-se uma meta matriz (MILES e HUBERMAN, 1994), que reuniu os dados descritivos de cada um dos dois casos em um formato padrão. A forma simples é uma justaposição de todos os dados condensados e alocados nos conceitos pré-estabelecidos.

O princípio básico foi interpretar e condensar todas as informações relevantes de dados com referência aos conceitos descritos que compõem o **Quadro 30**, o que permitiu obter um trabalho com o conjunto dos casos ao mesmo tempo. A elaboração da meta matriz contou também com uma orientação explicativa, e não puramente descritiva.

A orientação explicativa foi normatizada pelo grau avaliado que impacta o desempenho na gestão da pequena empresa.

Para avaliar o desempenho, empregaram-se os conceitos e seus argumentos, que receberam uma padronização a partir dos depoimentos dos casos. Para argumento padrão considerou-se como recurso a apresentação sucinta que conduz ao tema de cada conceito.

Nas duas últimas colunas da direita consta o grau do desempenho como Alto, Baixo e Irrelevante, classificando assim os impactos que cada argumento proporciona no desempenho das unidades estudadas, tanto no Brasil, quanto na Espanha.

Considerou-se desempenho aquilo que está relacionado à garantia de rentabilidade, estabilidade financeira e realização dos objetivos estratégicos do negócio das pequenas empresas (BLANKSON e CHENG, 2005).

À imagem da análise intra caso, das entrevistas e observações diretas, os conceitos foram analisados por sequência conforme o modelo conceitual.

Inicialmente se analisou os conceitos sob os aspectos das dimensões do poder, a seguir os sentimentos e suas percepções e finalmente a geração de valor e intenções futuras.

Quadro 30: Meta Matriz dos Casos

CONCEITO	ARGUMENTO PADRÃO	CASO RRR	CASO FRR
Poder Coercitivo	Volumes e períodos certos de entrega	Alto	Alto
	Formas de pagamentos	Alto	Irrelevante
	Desencorajamento do livre exercício da barganha	Alto	Baixo
	Política inflexível de preços	Alto	Baixo
	Intimidação de certas linhas de produtos	Baixo	Baixo
Poder Colaborativo	Comportamento individual dos agentes	Alto	Alto
	Colaboração interorganizacional na adequação de produtos à demanda	Alto	Alto
	Inovação de produtos em parceria com cliente	Irrelevante	Alto
	Colaboração nos processos logísticos	Baixo	Irrelevante
	Colaboração nos processos financeiros	Baixo	Alto
	Colaboração interorganizacional às estratégias de <i>marketing</i> do cliente	Baixo	Irrelevante
Sentimento de Confiança	Confiança na organização quanto Instituição	Alto	Alto
	Confiança na manutenção da qualidade do produto	Alto	Alto
	Relação de Amizade	Alto	Irrelevante
	Imagem de Honestidade	Irrelevante	Alto
	Confiança nos processos logísticos	Baixo	Alto
Sentimento de Legitimidade	Imagem de prestígio	Alto	Alto
	Assertividade de comportamentos por parte dos agentes	Alto	Alto
	Imagem Ética e Honesta	Irrelevante	Alto
	Assertividade de processos por parte da organização	Baixo	Alto
Sentimento de Urgência	Resolução de problemas por parte dos agentes	Alto	Alto
	Resolução de problemas por parte da Instituição	Baixo	Alto
	Antecipação de respostas gerenciais	Irrelevante	Alto
Geração de Valor	Margem sobre custo do produto	Alto	Alto
	Qualidade do produto	Alto	Alto
	Garantia de alto volume de abastecimento	Alto	Alto
	Serviços de apoio de abastecimento	Irrelevante	Alto
	Informações estratégicas ao negócio	Irrelevante	Alto
	Garantia de acordos transacionais	Baixo	Alto
Intenções Futuras	Manutenção da continuação do relacionamento	Irrelevante	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Segue-se a análise dos conceitos e seu conjunto de características verificados nas relações interorganizacionais que serviram de resultados preditores para a análise do modelo conceitual sistêmico desta tese.

Coerção na Análise Inter caso

O exercício do poder em uma relação diádica pode ser entendido como a influência estratégica em aplicar técnicas de relacionamento, por meio de padrões de comportamento, moduladas por um membro do canal, no intuito de obter vantagens e aumentar seu poder relativo.

Nos casos estudados, o poder coercitivo funciona por meio de normas, regras e estratégias que vão afetar a ação conjunta da díade no canal.

As normas e regras que incluem volumes mínimos de entrega e dias específicos para o abastecimento possuem uma alta ameaça no desempenho da gestão das duas unidades estudadas.

As demais estratégias coercitivas são avaliadas de forma muito diferente por parte das pequenas empresas.

No campo institucional, para o Caso RRR, as várias estratégias do principal fornecedor, como as formas de pagamento, o pleno exercício de barganha e a política de preços têm um alto impacto para os resultados almejados. Já para o Caso FRR, parecem estar suavizadas por meio de outras estratégias, como as colaborativas, que tornam difuso o poder coercitivo.

No campo das relações interpessoais, como a tentativa de intimidar a compra de determinadas linhas de produtos, a coerção parece ter uma valência baixa que não interfere no desempenho da gestão do cliente.

Sob os aspectos coercitivos, há indícios que o ator menos poderoso está mais sujeito aos impactos das estratégias do principal fornecedor, devido sua posição vulnerável no canal de distribuição.

É possível também que, um alto nível de assimetria de poder em uma díade possa levar o desenvolvimento de uma alta percepção de ameaça para a estabilidade do ator pertencente ao nível inferior, mesmo que não venha vinculada a ações coercitivas explícitas.

O resultado de tal percepção poderia inclusive influenciar um desempenho abaixo do esperado em todo canal de distribuição.

Colaboração na Análise Inter Caso

A análise da colaboração inter firma demonstra que as similaridades entre as unidades estudadas se fazem presentes no campo das relações interpessoais por meio do compartilhamento de informações, desenvolvendo proximidade entre as empresas, denotando uma alta valência do poder exercido pelos agentes do ator de maior nível no canal.

No campo institucional, a colaboração, tem demonstrado também alta valência para as pequenas empresas clientes, pelo fato do ator de maior poder usar seus recursos na adequação às necessidades do consumidor final, que a partir daí desenvolveria certas capacidades em sua rede, a fim de integrar suas estratégias no canal.

As diferenças apontam que, no Caso FRR, existem recursos que são partilhados para desenvolver novos produtos, e visto sob outra dimensão, o poder colaborativo pode ser entendido também como um poder para a inovação.

Adicionalmente, o fornecedor no caso espanhol tem disponibilizado um montante maior de recursos colaborativos que no caso brasileiro, ao cooperar em vários processos de gestão de seu cliente, o que pode desenvolver um maior desempenho no canal.

O poder de colaboração dependendo de sua origem, ao resolver os problemas do cliente sugere, no geral, que existe um custo elevado para o fornecedor. Parece que o fornecedor espanhol tem gerenciado com maior assertividade as estratégias em projetar suas práticas para o gerenciamento que crie valor em sua rede no canal de atuação.

O que não ocorre no caso brasileiro. É possível que o baixo índice de contribuição do fornecedor brasileiro seja um ajuizamento de que seu produto tenha uma margem de contribuição elevada, o que justificaria a não necessidade de investimentos em várias estratégias colaborativas.

De qualquer maneira, o poder colaborativo é aplicado para o equilíbrio e avanço do desempenho no canal, e um dos seus propósitos pode ser a busca de um relacionamento de longo prazo.

Posto isto, o poder colaborativo sugere que está vinculado ao grau de interdependência entre os *stakeholders* que gerenciam:

- a) aspectos relacionais, fundamentado nas relações interpessoais;
- b) aspectos estruturais, fundamentado nos processos de gestão e;
- c) aspectos cognitivos que tem na troca de informações entre a díade, a sua base.

Os Sentimentos de Confiança, Legitimidade e Urgência na Análise Inter Caso

O critério de análise do poder nesta tese está fundamentado nas dimensões da coerção e da colaboração, operacionalizados sob os sentimentos da confiança, da legitimidade e urgência.

A análise inter casos mostrou que as organizações, quando em operações em um canal de distribuição, podem possuir interesses variados e estes sofrem diferentes impactos a partir das diferentes demandas de seus *stakeholders*.

As respostas do principal fornecedor às demandas das pequenas empresas irão gerar impactos que influenciarão os sentimentos que estas desenvolvem a partir da coordenação de estratégias do parceiro. Estes sentimentos foram analisados sob três aspectos; a confiança, a legitimidade e a urgência.

O sentimento de confiança das unidades estudadas em relação a seus fornecedores, no que concerne os aspectos institucionais, está baseado na reputação dos mesmos e no conhecimento e competência em manter e aprimorar a qualidade dos produtos. Isto tem contribuído para impactar de maneira positiva o relacionamento da diáde.

Para o Caso RRR, a imagem institucional de honestidade da companhia parece ser irrelevante, no entanto a relação interpessoal comprador/vendedor é um parâmetro de equilíbrio de sentimento emocional positivo, o que para o cliente pode ser um prenúncio de que o fornecedor não se envolva em ações oportunistas.

Já para o Caso FRR os processos operacionais têm impactado de forma positiva, ao contrário do caso brasileiro, que tem prejudicado seu desempenho.

Parece que o fortalecimento da confiança em uma relação de troca tem contribuído para uma melhor eficiência, produtividade e desempenho das organizações, colaborando para uma relação de longo prazo.

Os sentimentos de legitimidade nos casos estudados fixam-se principalmente nos comportamentos assertivos dos agentes e na imagem de prestígio que o fornecedor ostenta.

A principal diferença está para o Caso RRR, onde parte dos processos operacionais têm deixado a desejar, o que faz com que a avaliação dos princípios e estratégias organizacionais do fornecedor não estejam considerados no campo da legitimidade.

Há evidências que a legitimidade reflete a crença de que tê-los como parceiros de troca contribui para a melhoria do relacionamento e para as estratégias de gestão das unidades estudadas, uma vez que as atividades dos fornecedores podem ser consideradas em conformidade com prescrições racionais e legais na relação diádica.

A legitimidade nos casos estudados está vinculada a três aspectos que se interrelacionam, a legitimidade da instituição pelo prestígio que possui no canal, a legitimidade da eficiência à demanda, e por fim a legitimidade do comportamento dos agentes que se institucionalizam a partir da interpretação dos atores sociais, naquilo que se espera como virtuoso no campo das relações sociais.

Sendo a legitimidade uma construção da percepção da realidade, pode-se considerar que ela varia com o tempo e com as demandas dos atores do canal.

Por fim, o sentimento de urgência, cuja definição pode ser considerada o grau com que os *stakeholders* reivindicam e exigem atenção, tem um alto impacto no desempenho quando os agentes dos fornecedores atendem uma necessidade específica ou resolvem um problema imediato.

As diferenças entre os casos se evidenciam quando se trata das respostas da organização como instituição, que no caso espanhol tem resolvido problemas e antecipado respostas gerenciais. O que não acontece no caso brasileiro, quando o fornecedor não tem respondido certas criticidades do cliente.

Urgência não está no campo da assistência rápida, do imediatismo, mas nos casos estudados repousa no campo das demandas, e a valência de suas respostas está na assertividade das mesmas vinculadas ao tempo necessário para que as organizações resolvam as pendências pertinentes a estas demandas.

Geração de Valor, Desempenho e Intenções Futuras na Análise Inter Caso

A longevidade das relações diádicas parece estar atrelada à capacidade em adotar um complexo sistema de estratégias que gerem valor para seus atores.

Diferentes podem ser as lógicas de criação de valor. Numa relação assimétrica entre um pequeno cliente e seu principal fornecedor ele pode estar vinculado a maneira como o ator mais poderoso do canal exerce seu poder e, no modo que impacta no desempenho do negócio do cliente.

Na análise inter caso, as estratégias que geram valor estão relacionadas às qualidades inerentes ao produto, como na alta aceitabilidade pelo consumidor e na margem de contribuição que este proporciona ao negócio.

A capacidade produtiva do fornecedor garantindo altos volumes no fornecimento também parece impactar positivamente no desempenho estratégico do cliente.

As diferenças na análise inter caso ocorrem nos apoios ao serviço rotineiros de abastecimento, nas informações estratégicas para o negócio e na garantia dos acordos transacionais, que acontecem no decorrer desta parceria.

Assim, a efetiva geração de valor em uma relação diádica, sujeita ao gerenciamento do exercício do poder, deve ser entendida por meio de um relacionamento de longo prazo, não sendo possível visualizá-la apenas como parte de uma simples transação.

Esta abordagem parece ser oportuna, pois os fluxos de trocas enfocam a manutenção, construindo relações para o longo prazo. O exercício do poder pelo ator mais poderoso da diáde provavelmente se reflete no decorrer do tempo e vai impactar nas intenções de manutenção futura desta relação por parte do cliente.

No Caso RRR, o cliente possui uma certa intenção de continuidade, mas parece que ela está atrelada às assertividades dos processos do dia a dia. Já no Caso FRR, esta mesma assertividade já acontece rotineiramente, o que faz o cliente possuir uma alta intenção de continuidade.

Sob esta perspectiva, avalia-se que a geração de valor pode ser, em linhas gerais, desenvolvida por três tipos integradas de lógica:

- a) O conjunto de certezas da manutenção da qualidade e margem de contribuição do produto.

- b) A integração e adaptação de processos, gerida pelos esforços mútuos para alcançar transparência e responsividade aos problemas que podem surgir na diáde.
- c) A aprendizagem mútua com vistas no desenvolvimento bilateral de capacidades.

A coordenação destas lógicas pode inferir categorias de desempenho em ambos os pólos da relação diádica no mercado *food service*, cujo poder nas relações diádicas é exercido no intuito de que haja uma articulação para com os resultados esperados pelo fornecedor.

Esses valores, a princípio invisíveis, não são facilmente adquiridos, pois requerem capacidades diferentes daquelas associadas à simples atividades logísticas, por exemplo.

Em conjunto às atividades logísticas, em uma relação diádica, deve-se envolver também a coordenação de atividades de tecnologias de desenvolvimento entre as duas empresas, incluindo esforços para melhorar os produtos e os esforços para melhorar outros processos.

As tecnologias de desenvolvimento de produtos e processos permite significativo desempenho na estruturação de atividades dos restaurantes, gerando valor com base nestes critérios como, por exemplo, custos, qualidade e atendimento entre outros.

Além disso, a aprendizagem também pode ser adquirida ao longo do tempo por meio de treinamentos ou como um subproduto das operações diárias na transferência de conhecimento, como um exercício de integração dos processos.

A coordenação destas lógicas pode ter como consequência então, desempenho eficiente e só podem acontecer se os objetivos estiverem alinhados também ao desempenho total do canal.

Assim, as análises das relações de poder entre as partes interessadas em uma relação bilateral serviram de resultados preditores que contribuíram para examinar o modelo conceitual sistêmico que será discutido a seguir.

5.4 Interpretação do Modelo Sistêmico

Os resultados preditores da análise inter casos (MILES e HUBERMAN, 1994), orientada pelo trabalho empírico exploratório, tiveram a função de verificar se os achados convergiam para o modelo sistêmico, buscando promover o entendimento sob a estrutura conceitual desta tese.

Esta pesquisa investigou os efeitos do poder na relação entre pequenos estabelecimentos com o seu principal fornecedor e a consequente geração de valor e possíveis intenções de manutenção do relacionamento.

A construção do modelo sistêmico para o diagnóstico dos efeitos do poder foi resultado do processo estruturado em três fases:

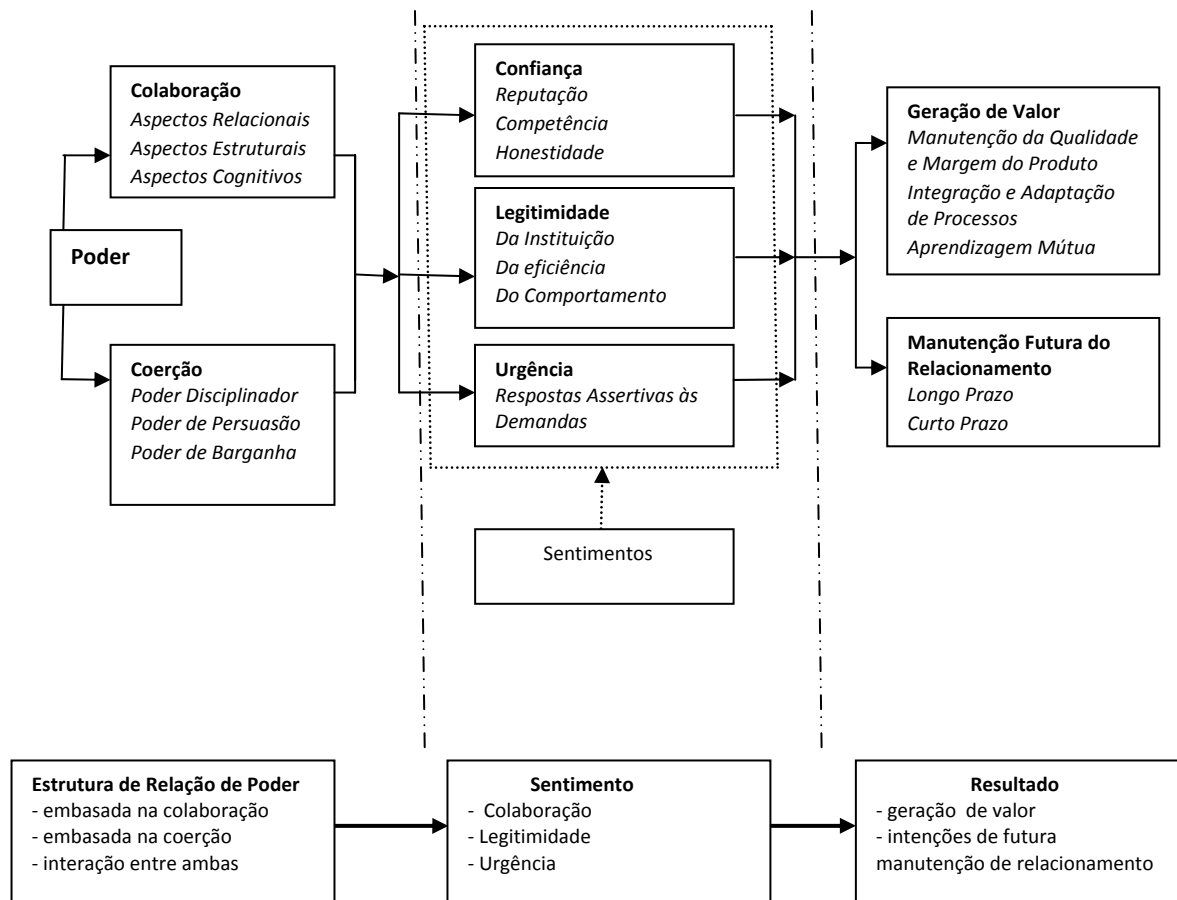
Fase 1) Contextualização e fundamentação teórica; que analisou a importância do tema e pesquisou referências científicas sobre poder.

Fase 2) Bases Conceituais; verificou e definiu os aspectos essenciais do poder que se desenvolvem a partir de seu exercício, em uma díade, por meio da abordagem dos *stakeholders*.

Fase 3) Interrelação entre os conceitos; estabelecidos por meio da sistematização do poder e dos sentimentos que estes podem advir na relação diádica. Verificou-se sua relação com a geração de valor e futuras intenções de continuidade do relacionamento.

Desta maneira, pode-se decodificar os achados e justapô-los sobre os conceitos emoldurados, provendo-os de fundamentos para interpretação, conforme mostra a **Figura 8**.

Figura 8: Modelo Sistêmico Decodificado



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A **Figura 8** apresenta que para melhor identificar e operacionalizar, o poder foi dicotimizado em duas dimensões, o poder coercitivo e o poder colaborativo.

O poder coercitivo, nos casos estudados, parece se multifacetar em outros poderes que tomam por vezes um contorno de poder disciplinador, por meio de regras e normas que o fornecedor impõe no canal; outras vezes refletem um poder de persuasão, por meio de estratégias, legítimas ou não, no uso de recursos que induzem seus clientes em aceitar ou adotar certas condutas, e de um poder de barganha, que intimida a busca de certas vantagens, pelos atores estratificados em um nível inferior no canal durante a negociação da transação.

O poder colaborativo, por sua vez, aparece sob vários aspectos, mas que se caracterizam principalmente sob três aspectos; os aspectos relacionais, vinculados a um poder de cativamento pessoal; os aspectos estruturais, vinculados a um poder em disponibilizar

recursos e capacidades; e os aspectos cognitivos, associados ao poder de informação e ao poder de inovação.

Ao ser manifestado o poder, na tentativa de impor equilíbrio e avanço no canal, influencia, inibe e às vezes estimula a capacidade das variáveis de decisão do ator de menor nível, e seu impacto reflete sentimentos que se verificam no desempenho da organização.

O sentimento de confiança ocorre, neste contexto, por meio da reputação que o fornecedor propaga no canal; da competência de industrialização dos produtos e processos operacionais em geral; e da imagem de honestidade quanto instituição.

O sentimento de legitimidade se desenvolve por meio do prestígio institucional; da eficiência dos processos operacionais; e do comportamento dos agentes no campo da moralidade e da ética.

O sentimento de urgência está associado ao campo das respostas e antecipação às demandas do cliente.

Desta maneira, se pode desenvolver que o poder exercido por meio de suas diversas dimensões, dicotimizado nesta tese, em coerção e colaboração, pode inferir valências positivas ou negativas nos sentimentos que derivam deste relacionamento, e que afetará a geração de valor. Esta por sua vez, está associada à manutenção da qualidade do produto, integração e adaptação de processos e, aprendizagem mútua.

Assim, os valores gerados em consonância com os sentimentos criados durante uma relação diádica, refletidos pelas várias abordagens gerenciais, terão repercussão no desenvolvimento e manutenção da relação com uma orientação para o curto ou longo prazo.

Desta forma, um desempenho positivo estaria baseado na estabilidade de todo canal em longo prazo, mesmo que apenas um parceiro possa desenvolver ganhos no curto prazo.

Estas conjecturas parecem estar de acordo com os achados de Gaski (1984, 1986), que preconizam que os comportamentos pautados pelo poder impactam o desempenho da geração de valor nas relações diádicas em canais de distribuição, influenciado por suas diferentes fontes e dimensões e pelo modo do gerenciamento dessas interações.

Por exemplo, clientes poderiam se beneficiar imperceptivelmente pelo uso de táticas coercitivas de poder, porque uma imposição momentânea, para os membros mais desprovidos de poder no canal, poderia funcionar como um estímulo em ajustar assertivamente sua gestão num curto prazo.

No longo prazo, contudo, ações coercitivas poderiam ser ineficientes ou inibidoras, e causar danos, diminuindo o desempenho em todo o canal, assim como sua competitividade.

Quando o poder é aplicado na forma de colaboração, poderia promover ou estimular, em vez de dificultar ou inibir, vantagens em geral por todo o canal. Medidas colaborativas poderiam reduzir o nível do abuso de poder e criar uma rede de abastecimento mais vigorosa, gerando recompensas que possam ser compartilhadas por todos os atores. Por outro lado, o excesso de colaboração, poderia proporcionar certa zona de conforto, e em situações contingenciais, impedir *ad hoc*, o desenvolvimento de capacidades estratégicas.

Diante destas análises derivaram proposições que estavam latentes no modelo conceitual sistêmico que passam a ser descritas a seguir:

P1 – O poder exercido por meio de sua dimensão coercitiva pelo principal fornecedor está relacionado de forma negativa com os sentimentos do cliente.

P2 – O poder exercido por meio de sua dimensão colaborativa pelo principal fornecedor está relacionado de forma positiva com os sentimentos de seus clientes.

Adicionalmente, em canais de distribuição, as relações além de possuírem uma perspectiva econômica, estão sujeitas aos mesmos processos comportamentais associados a todos os sistemas sociais (PARSONS, 1984; ETIZIONI, 1974), presumivelmente, denotando diferentes graus de interdependência.

Pode-se assim, relacionar a influência do poder pela interdependência representada nos sentimentos do atores em uma relação bilateral.

Os sentimentos seriam o reflexo e ao mesmo tempo o estímulo na geração de valor, e provavelmente no desempenho de todo canal.

Esses sentimentos poderiam também ser instrumentalizados na determinação de intenções futuras da continuidade do relacionamento comercial.

Assim, diante da expectativa da geração de valor e manutenção do relacionamento a partir dos sentimentos desenvolvidos na relação bilateral, elaboram-se as seguintes proposições:

P3 – Os sentimentos desenvolvidos pelo cliente a partir da conduta do principal fornecedor têm uma influência direta na geração de valor para a empresa cliente.

P4 – Os sentimentos desenvolvidos pelo cliente a partir da conduta do principal fornecedor têm uma influência direta na sua decisão de continuação de relacionamento.

Desta maneira, estas proposições podem desenvolver raciocínios pragmáticos, mesmo caminhando em sentidos antagônicos, sustentado pelas condições epistêmicas deste estudo; por meio de suas evidências e racionalidade argumentativas, contribuindo para que a partir daí se possam fundamentar futuras pesquisas.

A concepção do modelo sistêmico partiu da visão das relações e integração dos processos transacionais em uma díade no canal *food service* sob a perspectiva do poder. A análise sistêmica constituiu de um arranjo sintético que elucidasse o comportamento dentro da abordagem dos *stakeholders*, explicando as relações de poder a partir do que estas relações estabelecem como finalidade.

Sua suposta natureza dinâmica trouxe novas interrogações; o poder se autorregula ao se instalar como tal ou faz parte de padrões cíclicos de fluxos que circulam em redes?

O poder desempenha um papel chave em toda a cadeia de relacionamento. Gigantes fabricantes dominantes de canais de distribuição tiveram o poder deslocado para varejistas que hoje são vistos como poderosos em sua rede de atuação. Varejistas se tornam cada vez mais dependentes de menores fornecedores que podem abastecer o canal com produtos de alta qualidade a preços competitivos. Pequenos estabelecimentos comerciais em rede têm adquirido força e influenciado as interações e outras construções nos canais.

Conclui-se desta maneira que o poder pode, entre outros, influenciar o desempenho, a resolução de problemas, a integração e o equilíbrio do canal.

Desta arte, o conjunto de ações e reações do poder diante das circunstâncias deste estudo, será considerado e analisado à luz das referências acadêmicas pesquisadas nesta tese e de seus achados, no capítulo que se segue.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do poder tem sido abordada por diferentes pontos de vistas teóricos. E muitas vezes estes diferentes pontos de vistas possuem uma interpretação antagônica uma da outra.

Estas diferentes interpretações, que muitas vezes parecem serem contraditórias, podem possuir relações de complementaridade.

Nesta tese, as relações de poder são apresentadas sob três principais perspectivas; a visão estrutural de Max Weber, a visão funcionalista de Talcott Parsons, e a visão descritiva de Michel Foucault. No item **6.1** deste capítulo serão consideradas as contribuições teóricas deste trabalho. No item **6.2** serão balizadas as contribuições deste estudo diante das relações de poder nos canais de distribuição, e no item **6.3** buscará determinar os reforços, as limitações, e as recomendações que esta tese comporta.

6.1 Considerações Teóricas

Apesar da ocorrência de um amplo debate na academia das várias perspectivas do poder, e que a primeira vista, parecem sociologicamente divergentes, em termos analíticos podem possuir uma concepção unificada, na medida em que este estudo privilegia os vários modos de se analisar as trocas em canais de distribuição, cuja interação possui uma multiplicidade indeterminada no âmbito do poder.

Atento aos aspectos epistemológicos de cada uma destas referências procurou-se detectar as possibilidades de confluências que um estudo crítico pode proporcionar inspirado e amparado pela Teoria Crítica de Jürgen Habermas.

A aceção do poder em Weber (2009, 2004) relaciona-se a toda probabilidade em impor a própria vontade numa relação social.

O poder weberiano ao estar atrelado no contexto dos comportamentos humano, sempre se orienta por ações de terceiros, e desenvolve uma racionalidade sob uma perspectiva social em que as referências dos parceiros de troca constantemente são levadas em consideração.

Desta forma, a orientação da gestão de um determinado ator de um canal de distribuição ficaria sempre subjugada às estratégias do ator mais poderoso pertencente a esta relação, mesmo que seja em caráter transitório.

Em outras palavras, em relações diádicas, as estratégias estariam racionalmente dentro das previsibilidades dos interesses e intenções de seus atores.

Neste sentido, a perspectiva de vantagens econômicas se concretiza de forma deliberada e planejada, cuja estrutura de dominação sempre é empregada de modo a se conservar.

As condições de troca apresentadas aos atores de menor poder da díade buscam concretizar a sujeição pelas responsabilidades assumidas que influenciam sua gestão, consolidadas nas garantias disponibilizadas pelo principal fornecedor.

Esta análise tem na racionalidade reguladora a previsibilidade na instituição da estrutura do poder, consentida pelo ator de menor nível hierárquico do canal, que a legitima na medida em que tal relação avança.

A racionalidade weberiana está em consonância com a busca de estabilização nos canais de distribuição que pertencem as unidades estudadas, submetendo as organizações a uma ordenação, que trazem em instância final a ampliação e controle da eficiência dos resultados estratégicos dos atores de maior nível hierárquico do canal.

Para Habermas (2000), a estrutura racionalista de Weber, institucionalizada nas relações econômicas, na universalização das normas e na generalização dos valores dissolvem-se na reflexibilidade dos relacionamentos.

A razão que vem travestida pela pura vontade do poder, subjugadora e, ao mesmo tempo subjugada como dominação instrumental, na prática serve apenas como uma orientação normativa.

Não existiria, no contexto weberiano, um espaço para a razão comunicativa. No entanto, para Habermas, o aumento da complexidade sistêmica possuiria a lógica interna da racionalização comunicativa, cujo processo sublima de modo distinto o caráter da racionalização por meio das comunicações nas relações interpessoais.

O estabelecimento desta relação interpessoal parte da premissa que todos os sujeitos são capazes, quando dotados da linguagem, chegarem por meio da racionalização a um consenso.

Assim, Habermas fornece instrumentos para interpretar a realidade; a racionalidade reguladora dá lugar para a racionalidade comunicativa, a subjugação estratégica para a intersubjetividade, a razão monológica para a razão dialógica. Somente assim, por meio da ação orientada para a consenso pode-se buscar as soluções para a resolução de problemas.

Desta forma, tomando por base, a análise em um canal de distribuição, a coerção do ator mais poderoso, construída sob o contexto da ação social, poderia ficar em parte limitada a um modelo baseado na razão comunicativa.

Não obstante, Habermas (2000) também avalia insuficiente a proposta conceitual de ação social de Talcott Parsons, embora reconheça-lhe a importância de ter desenvolvido um conceito mais abrangente.

Parsons (1984, 2003) considera a institucionalização racional de determinados comportamentos como o instrumento que permitirá a estabilidade do sistema social.

Através de ações sociais integradas, este equilíbrio pode ser mantido por meio de uma capacidade em que se correlacionam a um sentido básico que remete ao poder.

Analogamente, em um canal de distribuição, o sentido de poder, na visão parsoniana, é constituído por qualidades que são dependentes das relações que os atores mantêm entre si.

Isto significa que a busca pelo poder em uma relação diádica está em função da extensão do sistema de relações de trocas efetivas ou potenciais no canal a qual pertence, orientadas por regras generalizadas e institucionalizadas.

Estes limites legitimados só poderiam ser dissolvidos mediante algum tipo de ação que operasse sobre a resolução de problemas que viessem ocorrer entre os atores.

Se por um lado, o poder exercido pode ser entendido como o exercício da influência e da coerção, por outro, ele utiliza mecanismos específicos para operar trocas entre os atores do canal.

Desta forma, na visão funcionalista parsoniana, sob os aspectos inerentes a este estudo, poder é a capacidade generalizada para assegurar o desempenho das obrigações vinculadas aos atores de um canal, quando estas estariam legitimadas a partir de metas estratégicas, e onde, em caso da probabilidade de conflitos, haveria o controle por meio da normatização coerciva com sanções imperativas.

Desta forma, o ator de maior poder no canal obteria seus resultados estratégicos usando formas de controle sobre as relações de troca, e desta maneira incrementaria a probabilidade de que o ator de menor nível do canal atuasse da maneira desejada, de tal forma que suas intenções sugerem que estas estratégias estão vinculadas ao equilíbrio de desempenho de todo canal.

No entender de Habermas, a visão de Parsons, ao adotar parcialmente determinadas intervenções dirigidas, despende um efeito exonerativo da linguagem, reduzindo também as interações de ações conduzidas comunicativamente com os contextos que buscam resultados positivos nas relações entre atores.

Nesse sentido, a relação sujeito-sujeito, não seria privilegiada na medida em que estaria em segundo plano a interação com o meio, a cultura e o universo simbólico. Deixaria de ser valorizado o caráter intersubjetivo e relacional, cuja pretensão da racionalidade em busca de um desempenho assertivo do canal pode ser articulada por meio da linguagem.

Porém, para Habermas, a racionalidade da comunicação não é coordenada apenas por cálculos normatizados, mas é também orientada pela necessidade de intercompreensão dos indivíduos, o que corresponderia na busca de um consenso através de meios linguísticos.

Este consenso estaria então, para Parsons, baseado simbolicamente no uso do poder que os atores do canal desenvolvem para influenciar o desempenho, o que vai variar nas formas e nas fontes de como ele pode ser exercido.

Sob o mesmo contexto, para Michel Foucault (1990, 1993, 2005) o poder surge a partir de uma situação estratégica complexa, mas passível de modificação em condições determinadas.

Pela análise descritiva foucaultina, existem incontáveis relações de poder que se podem constituir na estrutura em um canal de distribuição, que não podem ser implementadas por si mesmas sem que se fundamentem por meio de uma conjuntura que as legitimem.

Sem essa legitimização, o poder não pode ser exercido e nem efetivado.

Assim, a pequena empresa é investida por meio de práticas, técnicas e táticas reais direcionadas aos objetivos de seu principal fornecedor, recebendo o impacto direto desta aplicação.

Estes procedimentos estariam ainda, simultaneamente, sendo exercido em rede por todo o canal. A empresa seria seu centro de transmissão na medida em que o poder foucaultiano circula e se exerce em rede, em meio a uma ampla gama de mecanismos e tecnologias.

O poder, então, não é propriedade do ator mais poderoso, mas é seu exercício que se converte em uma estratégia, algo que sempre está em jogo, pelas contradições e pela imposição de valores e perspectivas de equilíbrio do canal.

Todas estas formas de poder são heterogêneas e possuem sua própria modalidade de funcionamento, procedimentos e técnicas. Não se pode falar então de poder sem sua identificação e seu vínculo com o equilíbrio do canal.

O poder de disciplina seria um dos mecanismos pelo qual se pode alcançar o controle e equilíbrio de todos os atores pertencentes ao canal.

Desenvolve-se então, técnicas de individualização de poder; oriunda de diversas fontes, a fim de controlar, intensificar rendimentos, multiplicar capacidades entre outros, o que para o autor é manifestado pelo “poder de disciplina” imposto em, e por todo mercado.

O poder disciplinador de Foucault é gerado por aparatos de saber e por múltiplas dominações de conhecimento. E sendo portador de um discurso que não pertence às normatizações legais, conduzem um discurso que será a regra, mas a regra natural, que pode ser estabelecida pela colaboração ou ainda pela coerção, legitimados pelo sentimento de urgência de cada ator.

O resultado da regra natural é ao mesmo tempo uma realidade concreta e material cujas relações de força formam uma rede ratificada pela hegemonia do mercado.

O mercado, então, seria o regulador dos procedimentos de ordem econômica, tendo na relação de troca o lugar que amolda produção, custo, preço e demanda, e que vai, mesmo de uma forma secundária, comandar, ditar, prescrever os mecanismos que se articulam para integrar e desenvolver o equilíbrio do canal pertencente a este mercado.

A empresa seria então o ator principal das relações de poder em função de planos e projetos, com objetivos, táticas de formas múltiplas e dinâmicas.

O poder, em Foucault, não remete abertamente a processos de dominação entre dois atores, mas atravessa todo o tecido social.

Neste sentido, Habermas desenvolve que o pluralismo foucaultino estratégico do poder pode permitir um déficit na condução das investigações empíricas e poderia proporcionar uma neutralidade axiológica.

A analítica do poder em Foucault, desta forma, não disporia de análises empíricas eficazes, mas ofereceria uma apreciação particular sobre as relações de poder, que em um nível micro, estão ligados a descrição de episódios táticos, que devem ser entendido pelos dispositivos estratégicos.

A compreensão do poder por meio da Teoria Crítica leva muitas vezes parecê-la inadequada e pode levar a uma abundância de paradoxos que supõe que o ator de menor nível hierárquico ficaria apenas sob o contexto da dominação.

A Teoria Crítica poderia, então, dirimir tais paradoxos e poderia esculpir um papel emancipatório para as pequenas empresas por conceber o poder como conceito ontológico que atrela os diferentes estados de ser, tanto no contexto social, quanto institucional, conectando capacidades e potencialidades com as possibilidades e tendências do mercado em que atuam.

Diante do extenso e denso referencial científico estudado no decorrer desta pesquisa, seria impossível considerar em profundidade todas as diferentes análises que os autores proporcionam. Contemplou-se então o uso da bricolagem (LÉVI-STRAUSS, 1976), recortando e reduzindo os fragmentos a fim que deles brotassem um certo sentido.

Assim, pôde-se confluir para as possibilidades de significados objetivados e para a compreensão hermenêutica, interpretada a partir de símbolos e fatos.

Em cada situação institucional, um produto de poder que circula, que emana do contexto social, poderia igualmente ajudar a avançar ou retardar a emancipação em relação seu principal fornecedor.

O conceito de poder é um conceito multidimensional que proporciona implicações teóricas e práticas que não admitem a adoção de uma perspectiva que tenha um fim em si mesmo. Abordá-lo possui uma significativa relevância para o *Marketing* enquanto relações de mercado, mas ao mesmo tempo não consente delimitações precisas dos fenômenos abarcados e relacionados a ele.

Considerar a Teoria Crítica como fundamento às concepções lógicas e pragmáticas foi uma tentativa de balizar as inquietações dos filósofos do poder, no entanto outras inquietações tomaram corpo no decorrer deste estudo, impedindo que se delimitassem fronteiras entre ideias, fatos cotidianos, e sua relação com as estratégias organizacionais.

Mesmo a estreita conexão entre os conceitos apresentados nesta tese não permitiu apenas uma teoria que considerasse todos os aspectos, o que fragilizaria ainda mais qualquer análise.

Assim, o uso da Teoria Crítica consentiu converter o conhecimento proporcionado pelo referencial teórico em um processo permanente de construção e interpretação hermenêutica, oferecendo uma perspectiva diferenciada na reflexão do exercício do poder, ao analisar na realidade de seus atores as possibilidades possíveis.

6.2 Considerações do Estudo

O objetivo proposto por este trabalho foi analisar os efeitos das relações de poder, sob as dimensões da coerção e da colaboração, no desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado *food service* no Brasil e na Espanha.

Como resultado principal desta investigação, se pôde evidenciar que as relações de poder em uma relação diádica são um dos fatores determinantes no impacto do desempenho organizacional.

Foi assim que, contemplando a relevância do poder vinculada a uma relação social considerou-se sua estrutura central delimitada em duas principais dimensões, a coerção e a colaboração.

Neste enquadramento, e sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*, orientou-se suas estratégias sob as percepções dos sentimentos de confiança, da legitimidade e da urgência, e que efeitos derivariam nos comportamentos dos clientes a partir das estratégias de relacionamento do fornecedor.

Importava, desta forma, perceber como se dão estas relações e quais suas consequências.

Neste sentido, avançou-se nesta premissa atrelado ao resultado do desempenho que poderia ser quantificado, gerando valor e determinando intenções de manutenção deste relacionamento.

Deste estudo, então, emergiu um modelo sistêmico que explica como as relações de poder se dão a partir desta centralização em suas estratégias institucionais.

Na literatura, além dos sentimentos estarem pouco sistematizados, estão raramente contemplados em um modelo integrador e permanece ainda pouco conhecido o modo como estes conceitos afetam e são afetados pelo desempenho dos atores das díades.

Partindo das duas dimensões de poder desenvolvidas nesta tese, a pesquisa revelou a existência de várias fontes de poder - no caso brasileiro, como no caso espanhol - que se conectam possibilitando uma lógica a partir dos recursos disponíveis com a finalidade de exercê-lo.

O poder coercitivo, parte tanto de normas quanto da influência e indução do nível hierárquico a que pertence o fornecedor no canal de distribuição, e que pode tomar múltiplas formas, como o poder disciplinador, de barganha e o poder de persuasão.

A colaboração parece também que pode possuir uma diversidade de fontes, como a de especialista, a fonte de referência, a de informação, e a fonte de poder legítimo. Entretanto,

sob a perspectiva da colaboração, no caso brasileiro, a fonte do poder de recompensa aparece como uma fonte de valência negativa.

O poder colaborativo é caracterizado pelos aspectos relacionais, estruturais e cognitivos, e vinculado a uma multidimensionalidade em forma de; um poder de cativamento pessoal, um poder em disponibilizar recursos e capacidades, um poder de informação e de um poder de inovação.

O exercício do poder em uma relação diádica relaciona-se assim às influências estratégicas adotadas pelos membros de determinado canal de distribuição, por meio de seus recursos, na adequação às necessidades do consumidor final, que a partir daí desenvolve capacidades em sua rede, a fim de buscar um equilíbrio e um maior desempenho em todo canal.

Não obstante, o mercado, constituído pelos consumidores, seria o local de onde parte a criação de mecanismos que ditam o tipo de conduta estratégica que as empresas adotam para alcançar a coordenação entre os atores das redes de um canal.

Tal coordenação, pode se intensificar ou não, conforme se alteram os efeitos dos conceitos de sentimentos nesta relação, ao mesmo tempo em que estes sentimentos estão subjugados e subjugam a geração de valor na relação diádica.

Diante da falta de uma sólida definição do conceito de valor, tornou-se forçoso avaliar sua geração e avançar em sua compreensão por meio do impacto que a relação de poder impõe na díade.

Desta maneira, em linhas gerais, a geração de valor convergiu para três tipos integrados de lógica:

- a) O conjunto de certezas da manutenção da qualidade e margem do produto.
- b) A integração e adaptação de processos, gerida pelos esforços mútuos para alcançar transparência e responsividade aos problemas que podem surgir na díade.
- c) A aprendizagem mútua com vistas no desenvolvimento bilateral de capacidades

Confirma-se assim, sob uma ótica crítica, a importância da confiança baseada na reputação, na honestidade, no conhecimento e competência em gerar valor.

Da mesma forma, o sentimento de legitimidade vinculado ao prestígio das instituições e ao comportamento de seus agentes e o sentimento de urgência atrelado ao campo das demandas, ensejam a geração de valor.

Somente com uma efetiva geração de valor se poderá proporcionar a intenção de continuação do relacionamento entre os atores do canal.

Desta maneira, pode-se destacar que as relações de poder em uma diáde são um dos fatores determinantes para a geração de valor.

O poder, ao desempenhar um papel chave nas relações interorganizacionais, se instala e circula, influenciando a resolução de problemas, a integração, equilíbrio, o desempenho e a geração de valor de todo o canal de distribuição.

6.3 Contribuições, Limitações e Recomendações

Ao delimitar as análises finais desta tese, o cenário que se chega é de que deve haver uma vasta agenda de leituras e estudos indispensáveis a um aprofundamento das relações de poder entre atores em um canal de distribuição.

A contribuição deste estudo, entre outras, para a gestão dos canais de distribuição fica na constatação de que estes são em sua maioria coordenados pelos grandes fornecedores e o poder se distribui de maneira assimétrica entre seus atores.

Também, o poder pode ser considerado um instrumento essencial para a gestão do canal, e a maneira como ele acontece, e é coordenado, pode proporcionar diferentes desempenhos do canal de distribuição, como por exemplo, no canal *food service*, tanto no Brasil quanto na Espanha.

Dependendo da perspectiva de suas dimensões e das fontes em que se originam, os efeitos podem possuir características próprias e diferentes. Isto serve para melhor instrumentalizar as relações estratégicas que envolvem o poder em uma diáde.

O modelo sistêmico desenvolvido por esta tese poderá ser um instrumento de investigação deste postulado, assim como uma futura verificação das proposições oriundas de sua análise (MARSHALL e ROSSMAN, 1999; YIN, 2010).

É assim que, seu modelo sistêmico e suas proposições fomentam a ampliação de novos estudos para desenvolver mapeamentos dos diferentes arranjos estratégicos diádicos, onde o poder seja o centro de suas relações.

A construção de uma lógica das relações de poder ainda tem muito que avançar para compreender melhor seu papel e buscar prováveis padrões de comportamentos em canais de distribuição.

Uma das principais limitações desta pesquisa, para entender as relações de poder e seus impactos, foi a restrita coleta de dados, com número reduzido de entrevistas. Não foram incluídas entrevistas com vendedores de outras unidades clientes, assim como entrevistas com consumidores finais, o que poderia ter se desenvolvido a fim de aprofundar o tema, e posterior ampliação do leque de análises.

Ao contemplar medidas de avaliação qualitativas com base principalmente em entrevistas, seria importante, para futuras pesquisas empíricas um maior aprofundamento, como por exemplo, na refinação e especialização de outros instrumentos.

Para avaliar o desempenho poderiam também ser consideradas algumas questões metodológicas, e determinar certos indicadores, garantindo melhor a validade e a confiabilidade dos resultados.

Os sentimentos dos atores de menor nível no canal devem ser aceitos com cautela, pois as afirmativas dos entrevistados muitas vezes oferecem inconsistências no conjunto de fatores que influenciam seu comportamento.

Algumas vezes pareceu certo exagero o nível de influência do ator mais poderoso, outras vezes pareceu ter sido desvalorizado o impacto dos fatores de determinadas estratégias.

Isso representa que, de maneira inconsciente, os entrevistados estavam sob certa influência de seus desejos e sob a articulação da realidade com suas intenções (HABERMAS, 1989).

Outra questão de caráter metodológico é a operacionalização das medidas de valor, pois mesmo delimitando o conceito de poder, traduzir seus impactos é tarefa difícil, na medida em que, uma relação diádica não se encerra em si, mas também mantém relações em vários níveis de rede (FREEMAN, 1984; FASSIN, 2008).

No entanto, o estudo de caso, enquanto estratégia de investigação (YIN, 2010), permitiu cumprir os objetivos deste estudo. Contudo, poderia se considerar a transição do raciocínio de inferência hermenêutica qualitativa para o raciocínio de inferência estatística (SELLTIZ *et al.*, 1987). De fato, a teorização por estudos de casos pode ser considerada a teorização que conduz a mais testes e observações mais poderosas (EISENHARDT, 1989).

Desta forma, seria importante uma maior e mais diversificado número de amostras, tipos de organizações, setores de atividades e diferentes perfis de entrevistados.

Para futuras pesquisas, o contexto ideológico, a discussão de limites e potencialidades aqui descritas poderia ser melhor detalhadas e aprofundadas.

Outra questão relevante, recomendado para futuras pesquisas, é desenvolver trabalhos que permitam avaliar e comparar mais estudos de casos sob o modelo sistêmico para a verificação de prováveis replicações dos resultados no seu alcance geográfico, entre Brasil e Espanha.

Por fim, a Teoria Crítica, permitiu aprofundar a pesquisa, avaliando criticamente as relações interorganizacionais, pois estaria atrelada a uma ruptura com o funcionalismo, contribuindo, não essencialmente para oferecer oportunidades de uma melhor compreensão de uma provável emancipação do ator de menor nível no canal, mas contribuindo para a melhoria na eficiência da gestão sob o contexto do consenso, gerando um fator de agregação e proporcionando a manutenção do equilíbrio da rede.

De qualquer maneira, os estudos apontaram que o poder pode ser analisado a partir de várias dimensões, mesmo parecendo ao mesmo tempo opostas, mas que se complementam na busca de um desempenho e geração de valor superior em canais de distribuição.

7. REFERÊNCIAS

ABIA, disponível on line < <http://abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf> >, acessado em 22 de setembro de 2013, 2012 a.

ABIA, disponível on line < <http://www.abia.org.br/cfs2013/> > , acessado em 22 de setembro de 2013, 2012 b.

AGAN, Y., Impact of Operations, Marketing, and Information Technology Capabilities on Supply Chain Integration. *Journal of Economic & Social Research*, v. 13, n. 2, p.27-56, 2012.

AGROANALYSIS - FGV, 2013, disponível on line http://www.agroanalysis.com.br/materia_detalhe.php?idMateria=1315>, acessado em 20 de setembro de 2013.

ALTEES, A. O., *Simulador de um Restaurante*, 184 p., Proyecto final de Carrera, DOE, Universidad Politécnica de Cataluña, 2011.

ANDERSON, J. C., e NARUS, J. A., A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n.1, p. 42–58, 1990.

ANICE - Asociación Nacional de Industria de la Carne de Espanha – disponível on line < http://www.anice.es/v_portal/apartados/apartado.asp?te=7 > acessado em 01 de outubro de 2013, 2013.

AQUINO, T., *Suma Teológica I de São Tomas de Aquino*, questão 16,a.2, ad 2, (1265 -1273) São Paulo, Editora Loyola, 2002.

ARANHA, F. A. V., Razão, Método, Ciência: Reflexão a Partir de Descartes e Habermas, *Revista Eletrônica Observatório de Metodologia da Pesquisa em Direito*, n.3, 2012, disponível on line < <http://www.revistametodologiaufba.xpg.com.br/>> acesso em 28/05/2012.

AVELINO, S., e ROTMANS, J., Power in Transition: An Interdisciplinary Framework to Study Power in Relation to Structural Change. *European Journal of Social Theory* November , v. 12, n. 4, p.543-569, 2009.

BARDIN, L., *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1988.

BARTHOLOMEW, S., National systems of biotechnology innovation: Complex interdependence in the global system. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n.2, p. 241–266, 1997.

BAUMGARTEN, M., Habermas e a emancipação: rumo à democracia discursiva? In.: Teoria Social – Desafios de uma nova era. *Cadernos de Sociologia / Programa Pós-Graduação em Sociologia*, v. 10, p. 137-178, UFRGS, Porto Alegre, 1998.

BEGNIS, H. S. M., PEDROZO, E. A. e ESTIVALETE, V. F. B., Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o “Valor” de uma Parceria de Negócios. *Anais do XXX EnANPD*, Salvador, 2006.

BELAYA, V. e HANF, J. H., Power Struggle in the Food Chain? Lessons from Empirical Studies on Power Influences in Chains and Marketing Channels, *113th EAAE Seminar - European Association of Agricultural Economists*, Setembro 3-6, Creta, Grecia, 2009.

BELAYA, V., e HANF, J. H., Power as a Management Device for Networks? *International Business & Management*, v.2, n. 1, p. 18-31, 2011.

BELAYA, V., GACALYUK, T e HANF, J. H., Measuring Asymmetrical Power Distribution in Supply Chain Networks: What Is the Appropriate Method?. *Journal of Relationship Marketing* v. 8, n. 2, p.165-193, 2009.

BENTON, W. C. e MALONI, M., The influence of Power driven buyer/seller relationships on supply chains satisfaction. *Journal of Operations Management*, v.23, n.1, p. 1-22, 2005.

BERNARD, H., *Research methods in cultural anthropology*. Ed. Sage. Newbury Park: CA, 1988.

BIGNOUX, S. e GRAY, D., Coercion and Long-Term Relationships. *International Journal of Business & Management*, v. 6, n.8, p. 3-24, 2011.

BLANKSON, C., CHENG, J. M. S. , Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan, *The Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 20, n. 6, p. 317- 331, 2005.

BLISMAS, N.; DAINTY, A. Computer-aided qualitative data analysis: panacea or paradox? *Building Research & Information*, v. 31, n. 6, p. 455-463, 2003.

BNDES, Panorama do Setor de Bebidas no Brasil, *Setorial* n. 23, p. 101-150, 2006.

BONOMA, T. W., Conflict, cooperation and trust in three power systems, *Behavioural Science*, v.21, p. 499–514, 1976.

BORGATTI, S.P. e LI, X., On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, v.45, n. 2, p. 6-22, 2009.

BORGATTI, S.P., MEHRA, A., BRASS, D., LABIANCA, G., Network analysis in the social sciences. *Science*, 323, n. 5916, p. 892-895, 2009.

BOUWEN, P., The Democratic Legitimacy of Business Interest Representation in the European Union: Normative Implications of the Logic of Access, *Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods*, Bonn, 2003, acesso on line no endereço < [https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/280579/1/2003_08preprint MaxPlanck.pdf](https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/280579/1/2003_08preprint%20MaxPlanck.pdf) > 26/04/2012

BOYATZIS, R.E., *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, California, Editora Sage, 1998.

BOYLE, B., DWYER, F. R., ROBICHEAUX, R. A., SIMPSON, J. T., Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures, *Journal of Marketing Research*, v.29, p. 462-473, 1992.

BURGESS, R., *In the field: An introduction to field research*. Londres, Editora Routledge, 1995.

BURTON, D., Critical Marketing Theory: The Blueprint., *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 5/6, p.722-743, 2001.

CAMPOMAR, M. C., Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95- 97, São Paulo, 1991.

CAPPELLE, M. C. A., MELO, M. C. O .L., BRITO, M. J. M. e BRITO, M. J., Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2004.

CARTER, S. M. e LITTLE, M., Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research, *Qualitative Health Research*, v.17, n.10, p.1316-1328, 2007.

CHATAIN, O., Value creation, competition and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, n. 32, v.1, p. 76-102. 2011.

CHEN I-S. e CHEN J-K. Disparities between services demanded and Services received in taiwanese restaurants, *Global Journal Of Business Research*, v.4, n.1, p. 59-69, 2010.

CHEN, Z-L. e HALL, N. G., Supply Chain Scheduling: Conflict and Cooperation in Assembly Systems, *Operations Research*, v. 55, n. 6, p. 1072–1089, 2007.

CHILDERHOUSE, P., LUO, W., BASNET, C., AHN, H. J., LEE, H. e VOSSSEN, G., Evolution of Inter-Firm Relationships: A Study of Supplier-Logistical Services Provider-Customer Triads. *International Journal of Industrial Engineering*, v. 20, n.1/2, p.126-140, 2013.

CHINOMONA, R., e PRETORIUS, M., SME manufacturers' cooperation and dependence on major dealers' expert power in distribution channels. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, v. 14, n. 2, p. 170 -187, 2011.

CHI-SHIUN, L., CHUN-SHOU, C. e CHIN-FANG, Y., The Involvement of Supply Chain Partners in New Product Development: The Role of a Third Party. *International Journal of Electronic Business Management*, v. 10, n.4, p.261-273, 2012.

CHURCHILL, G. A., *Marketing research methodological foundations*, Orlando, Editora Harcourt,1999.

CHURCHILL, G., A., A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, v.16, n.1, p. 64-73, 1979.

CLEGG, S. R., Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n.5, p. 69-95, 1992.

COUGHLAN, A.T., ANDERSON, E., STERN, L. W., e EL-ANSARY, A. I., *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre, Editora Bookman, 2002.

CRANE, A., e MATTEN, D., *Business Ethics: A European Perspective*. Nova Iorque, Editora Oxford University Press, 2004.

CUPANI, A. La Racionalidad de La Ciencia: de Axioma a Problema. *Revista Reflexão*. Campinas. n.78. p. 37-45, 2000.

DAS, S. e TENG, B., Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, v. 24, n. 1, p. 21–42, 1998.

DAY, G. S. Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.1, v.28, p. 1 - 24, 2000.

DE VILLERS, M., Three approaches as pillars for interpretive information systems research: development research, action research and grounded theory. *Proceeding of the 2005 Annual Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists on IT Research in Developing Countries*, disponível on line <<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1145691>> acesso em 20/06/2012.

DERROUICHE, R., HOLIMCHAYACHOTIKUL, P., e LEKSAKUL, K., Value Creation Through Collaborative Supply Chain: Holistic Performance Enhancement Road Map. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, p.139-148, 2011.

DICKSON, M. A., WATERS, Y., LÓPEZ-GYDOSH, D., Stakeholder Expectations for Environmental Performance within the Apparel Industry. *Journal of Corporate Citizenship*, v. 2012, n. 45, p. 37-51, 2012.

DONALDSON T. e PRESTON, L., The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p.65-91, 1995.

DYER, J. H., Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p. 535–556, 1997.

EESLEY C e LENOX M., Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, v. 27, n.8, p.765-781, 2006.

EISENHARDT, K. M., Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

EMERSON, R., Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, v. 27, n.1, p. 31-41, 1962.

ETGAR, M., Selection of an Effective Channel Control Mix, *Journal of Marketing*, v. 42, p. 53-57, 1978.

ETGAR, M., Sources and Types of Intrachannel Conflict, *Journal of Retailing*, v. 55, p. 61-78, 1979.

ETZIONI, A., *Análise Comparativa de Organizações Complexas*; sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro, Editora Zahar , 1974.

ETZIONI, A., Credibilidade dos EUA: O teste que está por vir. *Military Review*, maio-junho, p.31-41, 2011.

ETZIONI, A., *Organizações Complexas*, São Paulo, Editora Atlas, 1971.

ETZIONI, A., *Organizações Modernas*. São Paulo, Editora Pioneira, 1973.

EUROCARNE, disponível on line < http://www.eurocarne.com/noticias.php?codigo=26399&titulo=nortenos_celebra_encuentro_prensa_mostrar_amplia_gama_carnes_calidad>, acessado em 02 de outubro de 2013, 2013.

FARIA, J., *Economia Política do Poder*. Curitiba, Editora Juruá, 2004.

FASSIN, Y, The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, v. 84, n.1, p.113-135, 2009.

FASSIN, Y., Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. *Journal of Business Ethics*, v. 80, n. 4, p. 879-888, 2008.

FAWCETT, S, FAWCETT, A, WATSON, B, e MAGNAN, G, Bridging the barriers to supply chain collaboration: an integrative theoretic model. *Journal of Supply Chain Management*, v. 48, n. 1 p. 44- 72, 2012.

FIAB, disponível on line < <http://www.fiab.es/es/industria/industria.asp> > acessado em 23 de setembro de 2013, 2012.

FILLINGHAM, L. A. e SUSSER M., *Foucault para principiantes*. Buenos Aires, Editora Era Naciente, 1998.

FLICK, U., *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, Editora Bookman, 2004.

FOUCAULT, M., *A microfísica do poder*. Rio de Janeiro, Editora Graal, 2005.

FOUCAULT, M., *Arqueologia del Saber*. Buenos Aires, Editora Siglo XXI , 2008 c.

FOUCAULT, M., *Nascimento da Biopolítica*, curso dado no Collège de France (1978-1979), Editora Martins Fontes, São Paulo, 2008 a.

FOUCAULT, M., *The History of Sexuality*, Volume One: An Introduction, Nova Iorque, Editora Vintage Books, 1990.

FOUCAULT, M., *Um diálogo sobre El poder y otras conversaciones*. Editoras Siglo XX , Buenos Aires, 2008 b.

FOUCAULT, M., *Vigilar y castigar*, Nascimento de la Prisión. Cidade do México, Editora Siglo XXI , 1993.

FRAZIER, G. L., e RODY, R. The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, v.55, n. 1, p.52-69, 1991.

FRAZIER, G. L., e SUMMERS, J. O., Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research* v. 23, p.169-176, 1986.

FRAZIER, G. L., GILL, J. D., e KALE, S. H, Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, v. 53, n.1, p.50-69, 1989.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L. e COLLE, S., *Stakeholder Theory: the state of the art*. Nova Iorque, Editora Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R.E, *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, Editora Pitman, 1984.

FRENCH, J. R. P. e RAVEN, B. H., *The bases of social power*. Studies in Social Power, CARTWRIGHT D. P.(Edit.), The University of Michigan, p. 150-167, 1959, in *Classic of Organization Theory*, SHAFRITZ, J. M. e OTT J. S., Editora Wadsworth Grou, Thomson Learning, 2001.

FRIBOI - JBS, *Divisão de Negócios*, disponível on line < <http://jbsfoodservice.com.br/food-service.html> > acessado em 02 de outubro de 2013, 2013.

FRIEDMAN, M., *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press e Phoenix Books, 1962.

FRIEDMAN, M., The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits. *New York Magazine*, n. 33, p. 122-126, 1970.

FROOMAN, J., Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n.2, p. 191-205, 1999.

FUGATE, B., SAHIN, F., e MENTZER, J.T., Supply Chain Management Coodination Mechanisms, *Journal of Business Logistics*, v. 27, n. 2, p. 129-161, 2006.

FYNES, B. e VOSS, C., The moderating effect of buyer–supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operation & Production Management*, v. 22, n.6, p. 589–613, 2002.

GALASKIEWICZ, J., Studying supply chains from a social network perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v.47, n.1, p. 4–8, 2011.

GALBRAITH, J. K., *Anatomia do poder*. São Paulo, Editora Pioneira, 1986.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, v. 58, n.2, p. 1–19, 1994.

GANESAN, S., Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v.30, n.2, p.183-203, 1993.

GASKI, J. F., Interrelations among a channel entity's power source: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, v. 23, n.1, p. 62-77, 1986.

GASKI, J. F., The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 3, p.9-29, 1984.

GASKI, J.F., e NEVIN, J.R, The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n.2, p.130-142, 1985.

GEPHART, R.P., Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, v. 47, p.454-462, 2004.

GIDDENS, A., *Política, Sociologia e Teoria Social: encontros com o pensamento social clássico e contemporâneo*, São Paulo, Editora Fundação Unesp, 1998.

GODOY, A. S. , Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista RAE*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLD, S., Bio-energy supply chains and stakeholders, *Mitigation & Adaptation Strategies for Global Change*, v. 16, n.4, p.439-462, 2011.

GOLONI, L. A., e MOITA, R. M. S., *Rebanho Bovino de Corte no Brasil: uma análise empírica de poder de mercado*, ANPEC, 2010, disponível on line no endereço < <http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arquivos/0005d224c205c4ffdfbdb1dbe1739ff4884.pdf> > , acessado em 28 de dezembro de 2010.

GRAY, B. e D. J. WOOD, Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioural Science* ,v.27,p. 3–22, 1991.

GREENWOOD, M. e VAN BUREN III, H.J., Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organization Stakeholder Relationship, *Journal of Business Ethics*, v. 95, p.425–438, 2010.

GUEVARA, P., Critica a la teoría del poder de Michel Foucault, in Memoria Política. Universidad de Carabobo, Facultad de Derecho, Centro de Estudios Políticos y Administrativos — Valencia, *Ediciones del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico*, n. 6, p. 141-183, 1999.

GUMMESSON, E. Are Current Research Approaches in Marketing Leading us Astray? *Marketing Theory*. v. 1, n. 1, p.27-48, 2001.

HABERMAS, J. *Discurso filosófico da modernidade*. São Paulo, Editora Martins Fontes, 2000.

HABERMAS, J., *Conocimiento e Interés*. Editora Tarros, Madrid, 1989.

HABERMAS, J., *Teorías de la verdad en Teoría de la acción comunicativa*: complementos y estudios previos, Madrid, Cátedra, 1984.

HÄKANSSON, H. e FORD, D., How Should Companies Interact? *Journal of Business Research*, v. 55, p. 133-39, 2002.

HALLDORSSON, A., Third party logistics: a means to configure logistics resources and competencies, tese de doutorado, 354 p., Frederiksberg, Copenhagen Business School, 2002.

HAMMERVOLL, T., Value creation in supply chain relationships: A critique of governance value analysis. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 5/6, p. 630-639, 2009.

HANF, J. H., BELAYA, V., e SCHWEICKERT, E., Power Play in the German Wine Business: Are German Wine Co-operatives able to Use their Power to manage their Business Relationships?. *Journal Of Economics & Behavioral Studies* v.4, n. 4, p. 227-238, 2012.

HASANAGAS, N. D., *Power factor typology through organizational and network analysis - Using environmental policy networks as an illustration*. Tese de doutorado, 162p., Universität Göttingen, ibidem Verlag, Stuttgart, 2004.

HAUSMAN, A. e JOHNSTON, W., The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 519-526, 2010.

RAVEN, B. H., e KRUGLANSKI, A. W., Conflict and power. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict* (pp. 69-109). New York: Academic Press, 1970.

HEIDER, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, Nova Iorque, Editora John Wiley and Sons, 1958.

HEISKALA, R., Theorizing power: Weber, Parsons, Foucault and neostructuralism. *Social Science Information*, n. 40, p. 241-264, 2001.

HERNANDEZ, J. M. C., e SANTOS, C. C., Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer-Seller Relationships, *BAR*, v. 7, n. 2, p. 172-197, 2010.

HETRICK, W. P., LOZADA, H. R. Theory, Ethical Critique and the Experience of Marketing. In: BROWNLIE, D.; SAREN, M.; WENSLEY, R.; WHITTINGTON, R. (Orgs.), *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accounts*, Londres, Sage Publications, 1999.

HOBBS, T., *Leviatã, ou a matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. São Paulo, Ícone Editora, 2000.

HOßFELD, H., Corporate Dieting. Persuasive Use of Metaphors in Downsizing. *Management Revue*, v. 24, n.1, p.53-70, 2013.

HUNT, S. D. e NEVIN, J. R., Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, v. 11, n. 2, p. 186-193, 1974.

IL, R., SO, S. e KOO, C., The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems*, v.109, n. 4, p.496 – 514, 2009.

INGENBLEEK P, e IMMINK V., Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands. *Journal of Public Policy & Marketing* , v. 29, n.1, p.52-65, 2010.

ITO, N. C., HAYASHI JUNIOR P., GIMENEZ, F. A. P. e FENSTERSEIFER, J. E., Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussão. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, pp. 290-307, 2012.

JENSEN, M. C., Maxximization, stakeholder theory, and the corporate objective. *Busines Ethics Quarterly*, n. 12, v.2, p. 235-256, 2002.

JENSEN, M. C., Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Mngement*, v. 7, n. 3, p. 2897-317, 2001.

JIMÉNEZ, A. T., Tendencias e innovaciones en el sector de alimentos: el caso de la Unión Europea., *PROCOMER*, 2013, disponível on line no endereço <http://www.elfinancierocr.com/negocios/Union_Europea-Industria_Alimentaria-Procomer_ELFFIL20130219_0002.pdf> acessado em 20 de maio de 2013.

JOHNSON, J.L., KOENIG, H.F., e BROWN, J.R., *The Bases of Marketing Channel Power: an exploration and confirmation of their underlying dimensions*. In: Lusch, R. et al., (eds.). Chicago, AMA Educators' Proceedings, American Marketing Association, p. 160–165, 1985.

JOHNSTON, L., Software and Method: reflections on teaching and using QSR NVivo in doctoral research. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 9, n. 5, p. 379-391, 2006.

KASULIS, J. e SPEKMAN, R. E., A Framework for the Use of Power. *European Journal of Marketing*, v. 14 , n. 4, p. 180-91, 1980.

KHAN, N. e KADIR, S. L. S. A., The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: Young-adult consumers in banking industry. *African Journal of Business Management*, v.5, n.11, p. 4087-4099, 2011.

KINCHELOE, J. e McLAREN, P., *Rethinking Critical Theory and Qualitative Research*. In DENZIN, N. e LINCOLN, Y., *Handbook of Qualitative Research*, California, Editora Sage Publications, 1994.

KIYAK, T., ROATH, A. S., e SCHATZEL, K. E., An Examination of the Coercive Power – Satisfaction Relationship Within a Relational Exchange: The Moderating Role of Dealer Resistance. *Journal of Marketing Channels*, v. 8, n 3/4, p. 3-27, 2001.

KNIGHTS, D., Changing Spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management, *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 514-536, 1992.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G., *Princípios de Marketing*. 12^a ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

KUHN, T. S., *La estructura de las revoluciones científicas*, D. F., Editora Fondo de Cultura Económica, México, 2006.

KÜHNE, B. e GELLYNCK, X., Chain Networks as a Leverage for Innovation Capacity: The Case of Food SMEs, *International Journal Food System Dynamics*, v. 4, p. 279-294, 2010.

KUMAR, N., The power of power in supplier-retailer relationships, *Industrial Marketing Management*, v. 34, n.8, p. 863-866, 2005.

LAUDAN, L., *Science and values: The aims of science and their role in scientific debate*. Londres, Editora University of California, 1984.

LEBRUN, G., *O que é o poder*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1981.

LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S., Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, v.43, n. 4, p.546-558, 1997.

LEFAIX-DURANT, A. e KOZAK, R., Comparing Customer and Supplier Perceptions of Value Offerings: An Exploratory Assessment. *Journal Business Marketing Management*, n. 2010, v.4, p.129–150, 2010.

LÉVI-STRAUSS, C., *O pensamento selvagem*. São Paulo, Editora Nacional, 1976.

LIMA, E. O., Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. *Pretexto*, v.11,n.01,p. 73-93, 2010.

LIU, Y., LI,Y., ZHANG, L., Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix, *Journal of Business Research*, v. 63, n. 1, p.3–12, 2010.

LUHMANN, N., Politicians, Honesty and the Higher Amorality of Politics. *Theory, Culture and Society*, v.11,n.2, p.25-3, 1994.

LUI, S. S., NGO,H-Y. e HON ,A. H. Y., Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust, *Journal of Business Research*, v.59, n. 4, p. 466–474, 2006.

LUSCH, R. F. e BROWN, J. R., A modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research* , v.19, n.3, p. 312-323, 1982.

MADHAVAN, M., GNYAWALI, D. R., e HE, J., Two's Company, Three's a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks, *Academy of Management*, vol. 47 no. 6 918-927, 2004.

MADHOK, A. e TALLMAN, S. B., Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, v. 9, n.3, p. 326–339, 1998.

MAGRAMA – *Ministério da Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente* - Presentación de los Datos de Consumo Alimentario en España, disponível on line < <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y->

distribucion-alimentaria/dossier_prensa_presentacion_7_de_marzo_2012_(2) _tcm7-197858.pdf48184304.pdf>, acessado em 23 de setembro de 2013, 2011.

MAIA, A. C., Sobre a analítica do poder de Foucault, *Tempo Social, Revista de Sociologia*, USP, São Paulo, v. 7, n. 1/2, p.83-103, 1995.

MALONI, M. e BENTON, W. C., Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, v. 21, n. 1, p. 49-73, 2000.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento -, disponível on line <<http://www.agricultura.gov.br/animal/mercado-interno>> acessado em 01 de outubro de 2013, 2013, 2013.

MAQUIAVEL, N., *O Príncipe*. 2a Edição. Clío Editora, 2012.

MARSHALL, C., e ROSSMAN, G. B., *Designing Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., 1999.

MASCLET, L., e GOUJON, P., *Identification and Governance of Emerging Ethical Issues in Information Systems: Empirical and Theoretical Presuppositions*. Proceedings of The European Conference On Information Management & Evaluation , p.195-202, 2012.

MC GRATH, J. E., *Dilemmatics – The study of research choice and dilemmas*. In MC GRATH, J. E., MARTIN, J. E KULKA, R. A. (Eds.) *Judgement Calls in Research*, Beverly Hills, Editora Sage Publications, 1982.

MEGIDO, J. L. T. e SZULCSEWSKI, C. J., *Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição*. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

MENTZER, J. T., DeWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D. e ZACHARIA, Z. G., Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M., *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994.

MITCHELL, R., AGLE, B., e WOOD, D., Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n.4, p. 853-886, 1997.

MONTBRUN, A., Notas para una revisión crítica del concepto de “poder”, *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, v. 9, n.25, p. 367-389, 2010.

MOOI, E. A., e FRAMBACH, R. T., Encouraging Innovation in Business Relationships - A Research Note. *Journal of Business Research*, n. 65, v.7, p.1025- 1030 2012.

MOORMAN, C., DESHPANDE, R., e ZALTMAN, G, Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 81–101, 1993.

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

MOYSÉS FILHO, J. E., PIMENTA, R. F., PIZZINATO, N. K. e SILVA, L., *Marketing de Relacionamento em PMEs no Setor de Serviços: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo*, Anais do XIII Semead, São Paulo, 2010.

MUELLER, M., dos SANTOS, V. e SEURING, S. The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance. *Journal Of Business Ethic*, v. 89, n. 4, p. 509-523, 2009.

NESLER, M. S., QUIGLEY, B. M., AGUINIS, H., SUK-JAE L. e TEDESCHI, J. T., The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, v.29, n. 4, p. 750-771, 1999.

OCDE/FAO, disponível on line < http://www.oecd.org/site/oecdfoagriculturaloutlook/materia_detalhe.php?idMateria=1315 >, acessado em 23 de setembro de 2013, 2011.

OJALA, J. e LUOMA-AHO, V., Stakeholder relations as social capital in early modern international trade. *Business History*, v. 50 ,n.6, p.749-764, 2008.

OLIVER, C., Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v.15, n. 2, p. 241-65, 1990.

OLOO, J., Food Safety and Quality Management In Kenya: an Overview of the Roles Played by Various Stakeholders. *Journal of Food, Agriculture, Nutrition & Development*, v.10, n.11, p.4379-439, 2010.

PAI, F.Y. e YEH, T.M., The effects of inter-firm power and supply partner assessment on supply chain integration. *African Journal of Business Management* , v. 4, n. 7, p. 1308-1319, 2010.

PALMER, A., Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing, *European Journal of Marketing*, v. 34, n.5, p. 687- 704, 2000.

PALMER, A., The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n.1, p.79-94. 2002a.

PALMER, A., The role of selfishness in buyer-seller relationships. *Marketing Intelligence & Planning* , v. 20, n. 1, p. 22-27, 2002b.

PARENTE, J., *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

PARK-POAPS, H. e REES, K., Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. *Journal of Business Ethics.*, v. 92, n. 2, p305-322, 2010.

PARSONS, T., *El Sistema Social*, Madri, Editora Alianza Universidade, 1984.

PARSONS, T., *On the concept of political power*. Proceedings of the American Philosophical Society, v. 107, p. 232-262, 1963, in *Power: Critical Concepts*, Org. SCOTT, J., Nova Iorque, Editora Routledge, 2003.

PARSONS, T., *Power and the Social System*, in LUKES, S. (Edit.), *Power*, Nova Iorque, New York University Press, p. 95-141, 1992.

PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2002.

PHILLIPS, R., *Stakeholder theory and Organization Ethics*. São Francisco, Editora Berrett-Koehler, 2003.

PORTER, M. e KRAMER, M. *Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial*. *Harvard Business Review*, v. 84, n.12, p. 78- 92, 2006.

PORTER, M., *Competitive Advantage*. Nova Iorque, Editora Free Press, 1985.

POTTER, W. J., *An Analysis of Thinking and Research About Qualitative Methods*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1996.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L., *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Editora Gradiva, 1992.

RAUPP, F. M. e BEUREN, I. M., *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo, Editora Atlas, 2003

RAVEN, B. H., e A. W, KRUGLANSKI, *Conflict and Power*, in *The Structure of Conflict*, Nova Iorque, Editora Paul Swingle - Academic Press, p. 69-109, 1970.

RAVEN, B. H., *Social influence and power*. In STEINER, I. D. e FISHBEIN, M. (Ed.). *Current studies in social psychology*. Editora Wiley, Nova Iorque, p. 399-444, 1965.

ROBSON, C., *Real World Research*, Oxford, Editora Blackwell, 2002.

ROCHA, M. C. J., *Educação, gênero e poder - uma Abordagem Política, Sociológica e Organizacional*, tese de doutorado, 521 p., Educação, Área de Conhecimento de Organização e Administração Escolar, Universidade do Minho, Braga, 2005.

RODRIGUES, A., *Psicologia social para principiantes*, Petrópolis, Editora Vozes, 2005.

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

ROSSITER, J.R. The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *Journal of Research in Marketing*, v.19, p. 305-335, 2002.

RUNGTUSANATHAM, M., SALVADOR, F., FORZA, C. e CHOI, T.Y., Supply chain linkages and operational performance: A resource-based view perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 23, n. 9, p.1084-1099, 2003.

RUTH, J. A. e OTNES, C. C., *The etiquette of qualitative research*, Handbook of qualitative research methods in marketing/ coord. RUSSELL, W. B., MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, 2006.

RYAN, G. W. e BERNARD, H. R., Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, v.15, n. 1, p. 85-109, 2003.

SAAM, N. J., Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *Journal of Socio-Economics*, v. 36, n. 6, p.825-840, 2007.

SÁNCHEZ, J., VIJANDE, M. e GUTIÉRREZ, J., The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer-Seller Business Relationships. *Journal Of Business-To-Business Marketing* , v.17, n.1, p.62-94, 2010.

SANTANA, A., Three Elements of Stakeholder Legitimacy, *Journal of Business Ethics*, v. 105, n.2, p. 257-265. 2012.

SAOSAOVAPHAK, A., SHEE, H. K. e SADLER, I., Supply Chain collaboration in Distributor – Dealer, *II MB Management Review*, v. 21, n. 2, p. 128-139, 2009.

SAVAGE, G., NIX, T., WHITEHEAD, J., e BLAIR, J., Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Review*, v. 5, n.2, p. 61-75, 1991.

SCHRODER, B, YUSSUF, E., e MAVONDO, F ., *The influence of power and conflict on cross cultural business-to-business relationships*, paper presented to ANZMAC - Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 2000.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L., COOK, S., *Métodos de pesquisa nas relações sociais*, v. 1, São Paulo, EPU, 1987.

SILVEIRA, V. N. S., Racionalidade e Organização: as Múltiplas Faces do Enigma. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, p.1107-1130, 2008.

SOUZA, M. L., BIANCO, M. F. e MACHADO, L. D., Análises Sobre Poder: Comparativo entre a Perspectiva Foucaultiana e a Funcionalista, *Anais do EnANPAD*, XXX encontro, Salvador, 2006.

STAKE, R. *The art of case study research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

STANK ,T. P., ESPER, T L., CROOK, T. R., e AUTRY, C. W., Creating Relevant Value Through Demand and Supply Integration. *Journal of Business Logistics*, n.33, v.2, p. 167–172, 2012.

STEINMETZ, G., Odious Comparisons: Incommensurability, the Case Study, and “Small N’s” in Sociology, *Sociological Theory*, v.22, n. 3, p. 371- 400, 2004.

STERN, L. W. e BROWN, J. W., *Distribution channels: a social system approach in distribution channel: behavioral dimension*, Nova Yorque, Editora Houghton Mifflin, 1969.

SUCHMAN, M., Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SULLIVAN, T. J., *Methods of Social Research*. Orlando, Editora Harcourt College Publishers, 2001.

TADAJEWSKI, M., Towards a history of critical marketing studies, *Journal of Marketing Management.*, v.26, n. 9/10, p773-824, 2010.

TANGPONG, C., LI, J. e JOHNS, T.R., Stakeholder Prescription and Managerial Decisions: An Investigation of the Universality of Stakeholder Prescription, *Journal of Managerial Issues*, v. 22, n. 3, p. 345 – 367, 2010.

TEIXEIRA, R. J. D. , *O conceito de ação social em Parsons e Garfinkel*, disponível on line no endereço <<http://www.didinho.org/estudosepesquisas.html>> , acesso em 20/12/2010.

TERNEND, R. e ASHENBAUM, B., Trust and Supplier Network Size: Implications for Supplier Performance. *Journal of Supply Chain Management*, n. 48, v.3, p. 52-77, 2012.

THOMAS, R. e SKINNER, L., Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need to Be Equally Distributed in Interfirm Relationships? *Journal of Relationship Marketing*, v. 9, p. 43–53, 2010.

TOULMIN, S., É adequada a distinção entre ciência normal e ciência Revolucionária? In: LAKATOS, I. e MUSGRAVE, A. (org.). *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. São Paulo, Editora Cultrix, 1979.

TRABELSI, K., L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives. *Gestion 2000*, v.29, n. 2, p. 117-137, 2012.

ULAGA, W., Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, *Industrial Marketing Management*, v.32, p. 677–693, 2003.

ULAGA, W., e EGGERT, A., Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v.70, n.1, p.119–136, 2006.

UZZI, B., Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v.42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VAN DEN BRINK, R., BORM, P., HENDRICKX, R., e OWEN, G., Characterizations of network power measures, *Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2005-061/1*, 2005, disponível on line < <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/05061.pdf> > acesso em 01/04/2012.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

VIEIRA, J. G. V., *Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista*, tese de doutorado, p. 222, DEP, USP, São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M. e CALDAS, M. P. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais Alternativas à Hegemonia Funcionalista. São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*. v.46, n.1, p. 59 – 70, 2006.

VIEIRA, R. S. G., DIAS, C. M., RODRIGUES FILHO, J. e ANJOS NETO, M., *O conhecimento do marketing sob os olhos da teoria crítica*, ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002. Salvador Anais... Salvador: ANPAND, 2002.

WEBER, M., *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, v. 1, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2009.

WEBER, M., *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, v. 2, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2004.

WILLIAMSON, O. E., Corporate Governance. *Yale Law Journal*, n. 93, v.7, p. 1197-1230, 1984.

WILSON, A., COVENEY, J., HENDERSON, J., MEYER, S., CALNAN, M., CARAHER, M., WEBB, T., ELLIOTT, A., WARD, P., Trust makers, breakers and brokers: building trust in the Australian food system. *BMC Public Health*, v.13, n 1, p1-7, 2013.

WITKOWSKI T. H.e JONES, D G. B., *Qualitative historical research in marketing*. Handbook of qualitative research methods in marketing/ coord. Russell W. Belk, Bodmin, Cornwall, MPG Books Ltd, 2006.

YANG, J., The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*, v.47, n. 4, 15, p. 1055–1069, 2009.

YEUNG, J.H.Y., SELEN, W., ZHANG, M. e HUO, B., The effects of trust and coercive power on supplier integration, *International Journal of Production Economics, Special Issue on Operations Strategy and Supply Chains Management*, v.120, n.1, p. 66-78, 2009.

YIN, R. K., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre, Editora Bookman, 2010.

ZHAO, X., HUO, B., FLYNN, B. B., e YEUNG, J. H. Y., The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 26, n.3, p.368-388, 2008.

ZHENG, J., Cross-cultural Study on French and Chinese Managers' Use of Power Sources, *International Journal of Business and Management* , v.5, n.5, p. 219-225, 2010

ZHUANG, G., HERNDON, N.C. e ZHOU, N., Exercises of power in marketing channel dyads: Power advantage vs. power disadvantage. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v.16, n.1, p.1-22, 2006

ZHUANG, G., XI, Y., e TSANG, A. S., Power, conflict, and cooperation: The impact of <i>guanxi</i> in Chinese marketing channels. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n.1, p.137-149, 2010.

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa de Estudo de Caso

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

O objetivo de estudo de caso é analisar as consequências das relações do poder, sob as dimensões coerção e colaboração, no desempenho e geração de valor em uma relação diádica no canal de distribuição do mercado *food service* no Brasil e na Espanha.

Tal investigação teve caráter exploratório e qualitativo, e utilizou-se da técnica de estudo de caso múltiplo. O intuito foi de identificar se as empresas apresentam resultados similares em seus casos, o qual poderia proporcionar apoio vigoroso ao conjunto inicial das proposições e se abarcam os fundamentos da literatura utilizada.

As principais unidades de análise foram os proprietários e responsáveis por compras das pequenas empresas por serem os responsáveis dos setores de onde se busca o desempenho a partir das inferências do fornecedor. Procurou-se ainda analisar a visão dos vendedores com o intuito de identificar consistência e similaridades nas estratégias de relacionamento com seus clientes.

A análise de estudo múltiplo de caso é a alternativa que melhor se adapta ao objetivo do estudo proposto. Por meio dela, é possível analisar em profundidade os aspectos relacionados à geração de valor na relação diádica. Os casos analisados foram selecionados para atender aos seguintes critérios:

- Empresa predisposta a ofertar condições de pesquisa ampla e profunda;
- Pequena empresa com modelo de gestão familiar;
- Atuação no oferecimento de refeições do tipo comercial diário;
- Posição geográfica central nas cidades estudadas, com entornos semelhantes;

I. Questões Básicas a serem formuladas

- Em linhas gerais, qual a relação do poder exercido de forma coerciva pelo principal fornecedor com a geração de valor para com a pequena empresa cliente?
- Qual a relação do poder exercido de forma colaborativa do principal fornecedor com a geração de valor para com a pequena empresa cliente?
- Quais são os sentimentos desenvolvidos pelas PMEs a partir da conduta do principal fornecedor em relação à continuação de relacionamento?

- Quais são os sentimentos desenvolvidos pelas PMEs a partir da conduta do principal fornecedor em relação à geração de valor para em sua gestão?
- Qual o grau dos sentimentos de confiança, legitimidade e urgência que faz presentes nessa relação?
- Existe outras formas de manifestação de poder que se desenvolvem nessa relação?

II. Procedimentos de campo

- Análises metodológicas: pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo múltiplo de caso nas PMEs eleitas.
- As unidades de análises foram os proprietários e ou responsáveis por compras das PMEs, e vendedores dos principais fornecedores.
- Fontes de evidências: documentação, registros de arquivos, entrevista semi estruturadas e observações diretas.
- Instrumento de coletas de dados: roteiro de entrevista.

III. Responsável pela pesquisa

- José Edson Moysés Filho.

IV. Guia para Relatório Final

1. Análise de dados: uso das proposições teóricas (finalidades) como estratégia analítica geral e da adequação ao padrão (pattern-matching) como método de análise. O objetivo é comparar o padrão conceitual das ações descritas na literatura com a realidade das ações desenvolvidas pelas unidades do estudo de caso.

2. Apresentação do relatório final: apresentação escrita dos dados coletados, das análises realizadas e das conclusões relevantes.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para Pequenos Restaurantes

Optou-se por dividir os tópicos e questões em blocos de assunto nessa entrevista para facilitar a análise de dados pelo pesquisador.

- a) Origem, história da organização e localização.
- b) Público alvo
- c) Porte (tamanho, número de funcionários, etc.)

I – Ações coercivas – Para entender como pode acontecer esse tipo de ação, se de fato acontece e obter pistas de como ela se dá.

1. De maneira geral como você percebe a força que seu principal fornecedor tem no mercado *food service*?
2. Seu principal fornecedor enfatiza que se forem bons clientes, terão algo bom em troca? Como isso acontece?
3. Vocês se adaptam às negociações do seu principal fornecedor ou ele é que se adapta a vocês? Como? Por quê?
4. Há insinuações de que possam sofrer algum tipo de sanção se não conseguirem pagar em dia? Como?
5. Seu principal fornecedor tenta influenciar o desenvolvimento de novos produtos a fim de que comprem um maior número de matéria prima deles? Quais são esses produtos? Passaram a comprar mais?
6. Já deixaram de entregar algum produto por terem atrasado o pagamento?
7. Seu principal fornecedor impõe um volume de compra mínima?
8. Para obter o melhor preço para o negócio, devem concordar com as normas comerciais de principal fornecedor? Como?
9. Houve momentos de compra, onde tiveram que aumentar o volume além da necessidade a fim de atender as solicitações do principal fornecedor?

II - Ações colaborativas - Para entender como pode acontecer esse tipo de ação, se de fato acontece e obter pistas de como ela se dá.

1. De maneira geral, como se dá a colaboração do seu principal fornecedor para com sua empresa?
2. Pense no sentido da palavra honestidade. De fato há um tratamento honesto da parte do seu principal fornecedor em relação à sua empresa?
3. Sempre que possível seu principal fornecedor indica possíveis clientes de novos mercados? Em que ocasiões que ocorreram?
4. Pelo seu conhecimento, seu principal fornecedor tenta ajudar todos clientes ao invés de preocupar-se apenas com os resultados de vendas?
5. O principal fornecedor está sempre fornecendo informações sobre tendências do mercado? Como?
6. Ele fornece também informações sobre possíveis competidores? Como?
7. Discute abertamente com vocês as soluções quando os problemas surgem. Qual a maneira que isso acontece?
8. Ele oferece treinamentos para os funcionários sobre outras áreas que não seja de sua direta atuação? Quando isso acontece?
9. Seu principal fornecedor tem apresentado projetos de parcerias por meio de ações sócio-ambientais e de sustentabilidade? Quais?

III – Sentimento de Confiança – Para entender como pode acontecer esse tipo de ação, se de fato acontece e obter pistas de como ela se dá.

1. De maneira geral, comente as experiências positivas de relacionamento que você tem tido com seu principal fornecedor no decorrer do tempo em que tem trabalhado com ele?
2. As condições que seu principal fornecedor tem praticado são melhores que as condições comerciais dos outros fornecedores do mesmo tipo de produto? Por quê?
3. Você confia plenamente que seu principal fornecedor possa resolver todos os problemas que venha a surgir no seu relacionamento com ele?
4. Seu maior fornecedor tem sustentado suas promessas comerciais? Como isso acontece?
5. Você está plenamente satisfeito com seu principal fornecedor? Por quê?

IV – Sentimento de Urgência - Para entender como pode acontecer esse tipo de sentimento, se de fato acontece e obter pistas de como ela se manifesta.

- 1 Sua empresa está sempre tranquila em relação aos acordos e compras com seu principal fornecedor na medida em que podem entregar pedidos efetuados com pouca antecedência? Por quê?
- 2 Seu principal fornecedor tem oferecido amostras de produtos que permitem antecipar nossa estratégia de comercialização? Como isso acontece?
- 3 Sempre que preciso, os pedidos urgentes são entregues em tempo hábil?
- 4 Quando vocês solicitam algo fora da rotina da relação comercial normal, são atendidos prontamente? Dê um exemplo por favor?
- 5 Os resultados das reclamações que possam acontecer sempre são satisfatórios? Por quê?
- 6 Existe um canal institucionalizado em seu fornecedor que realmente funciona para reclamações? Como tem sido a experiência ao usá-lo?
- 7 Seu principal fornecedor sabe da importância que seus produtos tem para seu negócio? Quais atitudes ele faz para que vocês não sofram nenhum tipo de problema no abastecimento?

V – Sentimento de Legitimidade - Para entender como pode acontecer esse tipo de sentimento, se de fato acontece e obter pistas de como ela se manifesta.

- 1 Quais as qualidades de um perfeito fornecedor? Seu principal fornecedor as possui? Quais?
- 2 Porque você prefere comprar de seu principal fornecedor a comprar de outros fornecedores de produtos similares?
- 3 Seu principal fornecedor é competente no que faz? Por quê?
- 4 As atitudes de seu principal fornecedor, nas diversas situações que podem ter ocorrido durante o tempo de parceria entre vocês sempre foi de maneira adequada? Como? Por quê?
- 5 Quando vocês pedem a troca de produtos comprados por inadequação para uso, ele efetua sem questionar?
- 6 Os aumentos de preços, quando ocorrem, nunca são abusivos?

VI – Geração de Valor - Para entender se de fato ocorre, qual seu grau de ocorrência, e obter pistas de como ela se manifesta.

1. Você concorda que a relação com seu principal fornecedor merece o máximo de esforço para ser mantida? Por quê?
2. O relacionamento com seu principal fornecedor proporciona uma melhor sustentabilidade de seu negócio? Por quê?
3. Mesmo diante de possíveis erros de sua parte, há uma compreensão por parte do seu principal fornecedor? Por quê?
4. Tê-lo como fornecedor dá prestígio para sua empresa? Por quê?
5. Quais os benefícios sentido em sua empresa por ter esse fornecedor como principal?

VII - Intenções Futuras - Para entender como se de fato possui e obter pistas de como ela se manifesta.

1. Você pretende continuar comprando do seu principal fornecedor no futuro? Por quê?
2. Você pretende recomendar o seu maior fornecedor para os seus amigos no futuro?
3. Você pretende recomendar o seu principal fornecedor para empresas que não sejam concorrentes diretamente que a sua no futuro? Por quê?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista para o Principal Fornecedor

1. Qual o ramo de atuação da sua empresa?
2. Quem são seus principais concorrentes?
3. Quais os principais pontos fortes e fracos da empresa, sob o ponto de vista comercial?
4. Em linhas gerais, como se dá o processo das estratégias de vendas de sua empresa?
5. A empresa usa critérios para segmentar os vários tipos de clientes? Quais?
6. Qual a orientação geral de vendas para atender a quem quiser comprar de vocês?
7. Além das vendas, que tipo de atendimento vocês dão aos seus clientes?
8. Como é o tratamento para aqueles que podem ser considerados inadimplentes?
9. Qual o grau de conhecimento que sua empresa tem de seus clientes?
10. Como a empresa busca informações sobre seus clientes?
11. A cultura e os valores da empresa tem conduzido à relacionamentos duradouros com seus clientes? De que maneira acontece?
12. A empresa tem conhecimentos de quais atributos são valorizados por seus clientes em seus produtos?
13. Quais são as expectativas e benefícios que são esperados por seus clientes na entrega?
14. Qual o desempenho de sua empresa obtido na entrega?
15. Qual o grau de relacionamento, além da venda, sua empresa tem como os clientes? Como ele acontece?