

Área temática: Operações

PODER E CONFLITO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO: O CASO DA ATT E ALL

AUTORES

SERGIO GILBERTO BONOCIELLI JUNIOR

Universidade Estadual de Londrina
junior@atttransbordo.com.br

FERNANDO KANAME WESTPHAL

PPA-Programa de Pós-Graduação UEM-UEL
f.westphal@yahoo.com.br

MARIO NEI PACAGNAN

Universidade Estadual de Londrina
marionei@usp.br

Resumo: O presente estudo, de caráter qualitativo-descritivo, visou apresentar e analisar os principais aspectos envolvendo o poder e conflito entre a ATT e ALL no contexto de canais de distribuição sob a ótica da ATT. Para tanto, utilizou-se a entrevista semi-estruturada como método de coleta de dados e análise fundamentada nos modelos teóricos de French e Raven (1959 apud ANSARY; STERN, 1972) acerca das fontes ou bases de poder e na classificação das causas de conflitos em canais apresentada por Rosenbloom (2002). A análise do período pré-privatização da ferrovia revelou a inexistência de causas associadas ao conflito entre ATT e ALL. O período pós-privatização, por sua vez, apresentou conflitos observados no período de transição e dos contratos take-or-pay e de Maringá. Tais conflitos basearam-se predominantemente em causas associadas a diferenças de percepção e expectativas, derivadas do processo de privatização e principalmente da mudança estratégica pela qual a ALL passou. A análise das fontes de poder revelou uma supremacia das fontes de poder coercitivas sobre o poder legítimo, particularmente nos episódios dos contratos take-or-pay e de Maringá, em que tais fontes foram acessadas por ambas as empresas em momentos distintos.

Palavras-chave: Canais de marketing, poder, conflito.

Abstract: The present study, of a qualitative-descriptive nature, focused at presenting and analyzing the main aspects involving power and conflict between ATT and ALL in the context of distribution channels, from the perspective of ATT. To that end, data was collected through semi-structured interviews. Analysis was based on the theoretical models of French and Raven about the sources or basis of power (1959 apud ANSARY; STERN, 1972), and on the classification of causes for conflict in channels, presented by Rosenbloom (2002). Analysis of the period prior to privatization revealed the nonexistence of causes associated with the conflict between ATT and ALL. The post-privatization period, however, presented conflicts, observed during the transition period and the take-or-pay and Maringá contracts. Those conflicts were due mainly to causes linked to differences of perception and expectations, arising from the privatization process and mostly from ALL's strategic shift. Analysis of power sources revealed the supremacy of coercive power sources over legitimate power,

particularly during the episodes of the take-or-pay and Maringá contracts, when such sources were accessed by both companies at different times.

1. Introdução

A temática poder e conflito no contexto dos canais de distribuição vêm sendo estudados desde a década de 60. O conceito de poder é central no entendimento dos canais de distribuição como sistemas comportamentais. (ANSARY; STERN, 1972, HUNT, NEVIN 1974).

Ênfase é dada na visualização dos canais de distribuição como sistemas que demandam ser gerenciados na medida em que seus membros comportam-se de forma conjunta para garantir que o canal continue ou torne-se um competidor efetivo contra outros canais. (ROSENBERG; STERN, 1970). Ainda segundo os autores, a idéia de que há interdependência entre os membros do canal para que estes atinjam seus respectivos objetivos ressalta a perspectiva dos canais de distribuição como sistemas comportamentais.

Outra temática constantemente abordada na literatura de marketing sobre canais de distribuição é o conflito. Apesar do pouco consenso existente quanto a natureza do fenômeno (PONDY, 1967; THOMAS, 1976 apud BROWN; DAY, 1981) este juntamente com o tema poder constituem dois dos assuntos que vêm recebendo atenção da literatura de marketing, sendo estudados tanto isoladamente como em conjunto (GASKI, 1984).

Um dos tipos de canais de distribuição existentes são os canais intermodais. O conceito intermodal é definido por Muller (1995 apud TAYLOR; JACKSON, 2000, p.5) como “o transporte coordenado de bens através da combinação de caminhões e ferrovia com ou sem ligação com o transporte marítimo.” De maneira geral, a literatura de marketing tem descrito os canais em termos de bens manufaturados, dando menor atenção a questão dos serviços no contexto dos canais, tais como o serviços intermodais (TAYLOR; JACKSON, 2000). Apesar disso, Taylor e Jackson (2000) apontam que o canal intermodal é de fato bastante complexo com um grande número de intermediários especializados, que, não comercializam bens propriamente ditos, mas sim sua capacidade, que precisa ser gerenciada.

Segundo Taylor e Jackson (2000, p.6), nos EUA são relatados “problemas na prestação de serviços relacionados à estrutura da indústria de transporte intermodal e os altos níveis de conflito de canal” sendo que os últimos, ainda segundo os autores, tem limitado a coordenação necessária para maximizar a eficiência em áreas como a disponibilidade de informações e utilização de equipamentos.

Nesse contexto, este estudo de caso tem como objetivo analisar aspectos envolvendo o poder e conflito entre a ATT e ALL no contexto de canais de distribuição multimodais, sob a perspectiva da ATT, motivado pelo seguinte problema de pesquisa: como se dá a configuração do poder e do conflito entre a ATT e ALL considerando o ambiente estratégico de mudança da indústria? A ATT foi fundada em 1981 como uma empresa de armazéns gerais e hoje se encontra inserida numa longa cadeia de distribuição intermodal que inicia no produtor agrícola e termina no terminal portuário. A quase totalidade da demanda do serviço de transbordo de grãos agrícolas é para produtos destinados à exportação. A segunda empresa, tratada neste caso, é a ALL – América Latina Logística, antiga RFFSA – Rede Ferroviária Federal S.A. concessionária vencedora do leilão de privatização da malha sul da RFFSA. que detém monopólio da movimentação da mercadoria sobre trilhos nessa região.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Poder e conflito no contexto dos canais de distribuição

Segundo Gaski (1984) o fenômeno de poder e conflito em canais de distribuição têm recebido atenção empírica pela literatura de marketing sendo tratados tanto separadamente como em conjunto. Baseado nas descobertas relatadas, Gaski (1984, p.9) observa que

aparentemente a natureza e as fontes de poder que uma entidade de um canal possui podem afetar a presença e o nível de conflito (como também outras variáveis comportamentais) no canal.

Dessa forma, baseando-se na ampla revisão da literatura de marketing sobre a temática poder e conflito realizada por Gaski (1984) e em outros autores, dividiu-se esta revisão em duas partes, sendo a primeira sobre poder e a segunda sobre conflito nos canais de distribuição.

2.2 Poder nos canais de distribuição

Poder pode ser definido como a habilidade de um indivíduo ou grupo influenciar outra unidade a fazer algo que de outra maneira a última não faria. (EMERSON, 1962 APUD ANSARY; STERN, 1972, p.47).

Segundo Gaski (1984) apesar da ciência comportamental apontar para uma dificuldade de se definir poder, a compreensão do conceito de poder apresentada pela literatura é consistente, ao observar as definições de diversos autores (DAHL, 1957; EMERSON 1962; CARTWRIGHT, 1965 apud GASKI, 1984). Gaski (1984, p.10) apresenta como conceito de poder a “habilidade de evocar uma mudança de comportamento em outrem.” Ainda segundo o autor, há consenso também quanto à aplicação do conceito de poder no marketing, conforme pode ser observado nas seguintes definições:

Poder refere-se à habilidade de um membro do canal de induzir outro membro a mudar seu comportamento em favor dos objetivos do primeiro. (WILEMON, 1972 apud GASKI, 1984 p.10).

Poder pode ser relacionado à habilidade de uma empresa afetar a tomada de decisão e/ou o comportamento de outra. (WILKINSON, 1974 apud GASKI, 1984, p.10).

Rosenbloom (2002, p. 128) apresenta o conceito de poder no contexto de canal de marketing como “capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outro(s) membro(s) do canal.” Apesar do grande consenso existente acerca do conceito de poder no contexto de canais, este é tratado pelos pesquisadores da área de marketing a partir de diferentes perspectivas. Ansary e Stern (1972) operacionalizaram o conceito de poder considerando três noções.

A primeira considera o poder como sendo a habilidade de um dos membros do canal de controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro membro em um dado canal.

A segunda forma de visualizar o poder utilizada pelos autores consiste em tratar o poder em função da dependência.

A terceira e última abordagem ao poder utilizada por Ansary e Stern (1972) é a baseada nas fontes de poder. Segundo os autores, o poder de qualquer membro do canal pode também ser compreendido operacionalmente como sendo definido em função das fontes de poder disponíveis a ele em um momento específico.

Dois abordagens são identificadas nas pesquisas que focam as fontes do poder nos canais de marketing, uma dicotômica, que considera as fontes de poder como sendo de caráter coercitivo e não coercitivo, e uma segunda, que se utiliza da tipologia de French e Raven que identificam cinco fontes de poder (KASULIS; SPEKMAN, 1980).

French e Raven (1959 apud ANSARY; STERN, 1972) classificaram as fontes ou bases de poder em cinco aspectos: recompensa, coercitivo, expertise ou experiência, referência e legítima e Stern e Beier (1969 apud ANSARY; STERN 1972) exploraram a aplicabilidade desse esquema em canais de distribuição. No Quadro 1 descreve-se cada uma das fontes de poder da tipologia de French e Raven.

Fontes de poder	Descrição
Poder de recompensa	O poder de recompensa é a fonte de poder que diz respeito à capacidade de uma parte de recompensar outra se a última submeter-se a influência da primeira. Essa é a base que rege a grande parte dos relacionamentos entre membros de um canal sendo essa recompensa os ganhos financeiros advindos do relacionamento entre os membros do canal. As exceções são aqueles relacionamentos nos quais uma parte vê-se presa a um relacionamento improdutivo (deficitário) em função de um contrato
Poder coercitivo	O poder coercitivo tem suas bases na expectativa de que um dos membros do canal será capaz de punir o segundo, caso ele não se submeta às tentativas de influência do primeiro.
Poder referente	É aquele que se estabelece em situações nas quais uma das partes identifica-se como pertencente a um determinado grupo de referência, tomando para si parte do poder que o segundo detém.
Poder de especialista	É derivado do conhecimento (ou percepção do conhecimento) que um membro do canal atribui a outro em determinada área, ou seja, quando um dos membros tenta influenciar outro, este tem como base sua expertise superior.
Poder legítimo	É a base de poder que deriva de formas internalizadas em um membro de canal, que determinam que outro membro tenha um direito legítimo de influenciar o primeiro, e que existe a obrigação de aceitar essa influência. Nesse caso, essa base de poder pouco influencia nas relações entre empresas, uma vez que estas são organizações independentes. O que se aproxima dessa base de poder são as relações estabelecidas contratualmente.

Quadro 1: Fontes de poder

Fonte: Rosenbloom (2002, p. 128-130)

Kasulis e Speakman (1980) atribuem a French e Haven uma sexta fonte de poder, a da informação, definida pelos primeiros como a habilidade de persuadir outros com base em sua posição, por exemplo, um atacadista oferecendo um programa de gerenciamento de inventário como forma de reduzir os investimentos dos varejistas.

Hunt e Nevin (1974), estudando a relação entre poder e fontes de poder entre franqueadores e franqueados, chegaram a resultados que fornecem evidências empíricas que existe uma relação significativa entre poder de um membro do canal e as fontes de poder que estão disponíveis ao mesmo, além de obterem resultados comprovando que as consequências do poder exercido em um canal de distribuição dependem das fontes de poder acessadas. Assim, os modelos que analisam as forças de poder, conforme revisão da literatura, constituem em importante referencial teórico para o entendimento das relações de poder no contexto dos canais de distribuição.

2.3 Conflito no canal de distribuição

Conflito é a “tensão entre duas ou mais entidades sociais (indivíduos, grupos ou organizações maiores) que emerge da incompatibilidade das respostas recebidas e desejadas.” (RAVEN; KRUGLANSKI 1970, p. 70 apud GASKI, 1984).

A literatura demonstra pouco consenso acerca da natureza exata do fenômeno conflito (PONDY, 1967; THOMAS, 1976 apud BROWN; DAY, 1981). Segundo Thomas (1976 apud BROWN; DAY, 1981), pesquisadores apresentam como condições antecedentes ao conflito um estado afetivo, estados cognitivos, comportamentos conflituosos, conflitos de interesse, incompatibilidades e competição.

O conflito afetivo é o sentimento de estresse, tensão ou hostilidade de um membro do canal para outro (HUNGER; STERN, 1976 apud LUSCH, 1976). Já o conflito latente é a condição antecedente do comportamento conflituoso. (ROSEMBERG; STERN, 1971 apud LUSCH, 1976).

Segundo Brown e Day (1981) diversos estudo adotam uma visão processual do conflito. Tal visão foi concebida inicialmente para relacionamentos no contexto da organização, porém pode ser aplicado também para os relacionamentos entre organizações (WHITE, 1974 apud BROWN; DAY, 1981). Brown e Day (1981) tratam o conflito como um processo dinâmico composto por uma série de episódios de conflitos. Assim, conforme Pondy (1967 apud BROWN; DAY, 1981) cada episódio reflete condições subjacentes, percepções, sentimentos, comportamentos e os desdobramentos do conflito.

Em relação às causas do conflito de canais, Rosenbloom (2002) diz que as pesquisas apontam para várias possíveis causas de conflitos. O autor sugere que, em essência, a maioria delas pode ser colocada em uma ou mais das sete categorias apresentadas por ele, conforme Quadro 2.

Causas de conflito no canal	Descrição
Incongruência de papéis	Um papel é um conjunto de prescrições que define como deveria ser o comportamento de cada um dos membros em suas posições. Quando um dos membros diverge acerca do papel que um ou mais membros prescrevem o conflito pode estabelecer-se.
Escassez de recursos	As vezes o conflito origina-se de uma discordância entre membros do canal sobre a alocação de alguns valiosos recursos necessários para atingir suas respectivas metas.
Diferenças de percepção	Refere-se à maneira como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais, que pode variar conforme o indivíduo interpretar de forma diferente da realidade objetiva.
Diferenças de expectativas	Vários membros do canal têm expectativas sobre o comportamento de outros membros do canal. Na prática, essas expectativas são previsões relativas aos comportamentos futuros de outros membros do canal. O conflito pode surgir a partir do momento em que um membro do canal age conforme previsões relativas a outro membro e as últimas acabam não ocorrendo.
Discordância no domínio da decisão	Explícita ou implicitamente, os membros dos canais delimitam para si uma área de tomada de decisão que acreditam ser exclusivamente o seu domínio. Em casos em que os limites não são claros, como quando não há definição das responsabilidades em contrato, algumas áreas de tomada de decisão ficam “disponíveis” o que pode levar a conflitos a respeito de qual membro tem o direito de tomar a decisão.
Incompatibilidade de metas	Cada um dos membros do canal possui suas respectivas metas e, quando estas não são compatíveis, pode-se estabelecer o conflito.
Dificuldades de comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre os membros do canal, sejam estas cooperativas ou conflitantes.

Quadro 2: Causas de conflito no canal

Fonte: Rosenbloom (2002, p. 116-118)

No que se refere ao relacionamento das fontes de poder e conflito, evidências empíricas revelam que o uso de fontes de poder não coercivas reduz o conflito, de acordo com revisão realizada por Rawwas, Vitell e Barnes (1997). Em concordância com as descobertas, os mesmos autores relatam a existência de diversos estudos que associam o uso de fontes de poder coercitivas ao aumento de conflitos nos canais. (FRAZIER; GILL; KALE, 1989; SCHUL; BABAKUS, 1988; GASKI; NEVIN, 1985; LUSCH, 1976 apud RAWWAS; VITELL; BARNES, 1997). Em relação ao conflito construtivo Raven e Kruglanski (1970 apud RAWWAS; VITELL; BARNES, 1997) argumentam que o uso de fontes de influência legitimadas pode ser um meio eficiente de gerenciamento de conflitos.

Dessa forma, percebe-se que a temática do conflito no contexto dos canais de distribuição, ao contrário do poder, apresenta várias perspectivas acerca de sua natureza. Diante disso, apresentaram-se algumas das perspectivas adotadas por pesquisadores ao estudarem a natureza do conflito. Também se verificou algumas das relações estabelecidas entre fontes de poder e conflito nos canais.

3. Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento do trabalho foi adotada a pesquisa descritiva, que integra o conjunto de pesquisas caracterizadas como qualitativas. Nesse aspecto busca-se o “entendimento e explicação do fenômeno com menor afastamento possível do ambiente natural.” (MERRIAM apud GODOI; BALSINI, 2006, p.91). O estudo descritivo, segundo Triviños (1987) pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo geral, analisar aspectos envolvendo o poder e conflito entre a ATT e ALL no contexto de canais de distribuição sob a ótica da ATT.

Para sua execução utilizou-se a técnica de coleta dos dados por intermédio de entrevista semi-estruturada envolvendo o presidente e diretor comercial da ATT. O plano de enquete escolhido foi o estudo de corte transversal que se aproxima dos estudos longitudinais, uma vez que se buscou estudar o poder e conflito entre ATT e ALL considerando o período anterior a privatização da RFFSA (1997) e posterior à privatização até o ano de 2003, utilizando-se de “entrevista para resgatar informações relevantes que se referem a situações passadas.” (RICHARDSON, 1999, p.149). As empresas ATT e ALL foram escolhidas para este estudo por constituírem membros participantes de um canal de distribuição e apresentarem um relacionamento marcado pelo exercício do poder de uma parte sobre a outra. Assim, assumem-se como perspectiva de análise as percepções da empresa ATT, uma vez que esta é a empresa submetida ao poder. Reconhece-se que adotar um recorte que estuda a percepção de apenas uma das partes envolvidas pode configurar-se em uma limitação desta pesquisa. Porém, tal escolha justifica-se na medida em que Gaski (1984) aponta para o fato do poder, bem como as fontes de poder, ser descrito em diversas pesquisas como um relacionamento, definido pela percepção da parte sobre a qual o poder é exercido, nesse caso, a ATT, empresa foco deste estudo.

4. Histórico e apresentação do estudo de caso

A ATT – Armazenagem, Transporte e Transbordo Ltda. foi fundada em 1981 na cidade de Londrina, Paraná, como uma empresa de armazéns gerais. Apresentava características tradicionalmente encontradas na pequena empresa brasileira e carecia de capital financeiro. Inicialmente expandiu suas atividades alugando armazéns para utilizar na prestação de serviços. Em 1988 construiu seu primeiro armazém próprio.

Em 1989 surgiu a oportunidade de entrar em um novo mercado, até então totalmente inexplorado, o transporte intermodal. Tal parceria foi motivada pelo interesse por parte da RFFSA em viabilizar o transporte multimodal do farelo de soja produzido por uma indústria esmagadora no interior de São Paulo. Até essa data, a RFFSA somente transportava produtos de clientes que estivessem instalados sobre trilhos, ou seja, cujas unidades produtoras possuíam desvio ferroviário que permitisse o carregamento dos vagões nas próprias unidades dos clientes.

Diante disso a diretoria da ATT visualizou a oportunidade como uma forma de diversificar seu portfólio de serviços e de sua base de clientes a partir da unidade de Londrina uma vez que essa era propícia para os fins desejados, pois possuía desvio ferroviário e investimentos foram feitos para adaptar a unidade armazenadora de então, tornando-a uma unidade transbordadora.

Em 1996 a ATT venceu uma concorrência e passou a administrar um pequeno terminal de transbordo, de propriedade da RFFSA, que havia sido construído em Maringá/PR, adaptando-se as instalações do antigo pátio de movimentação de materiais para a construção de Itaipu e que se encontrava abandonado desde o final das obras da hidrelétrica.

Em 2000 o terminal de Maringá-PR recebeu investimentos por parte da ferrovia, visando à ampliação de sua capacidade instalada. Para estes investimentos também foram contratados os serviços de consultoria da ATT. Em 2001 a ATT gerenciava quatro terminais

multimodais de granéis agrícolas, que possuíam uma enorme capacidade de movimentação de produtos. Os serviços que a ATT oferece a seus clientes são basicamente dois:

- a) *Armazenagem*: consiste em receber os produtos dos clientes e acondicioná-los em ambiente adequado e protegido, de maneira que, ao retirá-lo, o cliente o encontre na mesma quantidade e qualidade.
- b) *Transbordo*: consiste na movimentação da carga entre dois modais de transporte distintos. Engloba a descarga do produto e a carga do mesmo. Pode ser feito diretamente entre um veículo e outro ou necessitar que o produto seja armazenado durante pequeno espaço de tempo, até que o modal de destino esteja disponível. Este tipo de armazenagem é chamada *armazenagem-pulmão*.

A ATT está inserida numa longa cadeia logística que inicia no produtor agrícola e termina no terminal portuário. A quase totalidade da demanda do serviço de transbordo de granéis agrícolas é para produtos destinados à exportação. Entretanto, também é possível fazer o transbordo no sentido contrário, ou seja, na cadeia que inicia no terminal portuário e termina no produtor ou no importador. Esta cadeia logística inversa movimenta basicamente fertilizantes e trigo, que são majoritariamente importados no Brasil.

A ferrovia constitui recurso estratégico para a ATT. Como administradora de terminais multimodais, os serviços da empresa conectam a ferrovia à rodovia. O transporte rodoviário é extremamente pulverizado no Brasil, e não representa risco maior à ATT, embora as transportadoras também possam ser consideradas concorrentes ao oferecer a alternativa de transporte direto até o destino. Entretanto, historicamente as transportadoras foram vistas como aliadas e parceiras pela diretoria da ATT.

Antes da privatização, a ATT faturava a totalidade de seus serviços contra os embarcadores toda a semana, com um prazo médio de recebimento de 7 dias. Os embarcadores contratavam diretamente o transporte rodoviário e ferroviário com as transportadoras e junto à RFFSA.

A privatização e a mudança de gestão radical ocorrida na concessionária da ferrovia, portanto, representaram uma mudança relevante no ambiente estratégico da indústria de transporte e transbordo, constituindo cenário para os conflitos e mudanças nas fontes de poder no canal de distribuição, focos deste estudo.

5. Apresentação e análise dos resultados

O surgimento e desenvolvimento da ATT como negócio na indústria de transporte e transbordo foi pautado pelo seu relacionamento, desde o início, com a RFFSA. Apesar de ser apontada uma relação de dependência entre a ATT para com a ferrovia tal relacionamento foi, durante muitos anos, uma parceria benéfica para ambas as partes. Com a privatização da RFFSA e a mudança do foco estratégico ferroviário, o relacionamento entre ATT e ALL muda drasticamente. Assim, a fim de analisar o relacionamento entre essas duas empresas e os aspectos envolvendo o poder e conflito no contexto de canais de distribuição estruturou-se a apresentação dos resultados em duas partes. Na primeira parte é apresentado o relacionamento entre ATT e RFFSA antes da privatização. Na segunda parte, é tratado o relacionamento entre ATT e FSA – Ferrovia Sul-Atlântico SA, concessionária que venceu o leilão de privatização da RFFSA – malha sul, posteriormente denominada ALL, em que são apresentados dois episódios que ilustram a mudança no relacionamento após a privatização: o contrato take-or-pay de Londrina e o contrato de Maringá.

A análise da dinâmica do poder e do conflito entre a ATT e ALL fundamentou-se nas considerações de Ansary e Stern (1972) e Brown e Day (1981). Os primeiros apontam que o poder de qualquer membro do canal pode também ser compreendido operacionalmente como

sendo definido em função das fontes de poder disponíveis a ele em um momento específico. Assim, as fontes de poder são analisadas em momentos específicos, considerando-se a possibilidade de que estas sejam diferentes conforme o momento analisado. Os momentos escolhidos foram o período pré-privatização da ALL e pos-privatização. Durante o segundo período, também são analisados dois episódios específicos, denominados Contrato take-or-pay - Londrina e Contrato de Maringá. Já a análise do conflito entre as empresas estudadas, fundamentou-se na proposição de Brown e Day (1981) que tratam o conflito como um processo dinâmico composto por uma série de episódios de conflitos. Para satisfazer tal proposição, buscou-se analisar dois episódios subsequentes que retratam o conflito entre a ALL e ATT, após sua privatização, já mencionados anteriormente.

A análise das fontes do poder foi fundamentada na tipologia de French e Raven (1959 apud ANSARY; STERN, 1972) que classificaram as fontes ou bases de poder em cinco aspectos: recompensa, coercitivo, expertise ou experiência, referência e legítima. Já as causas de conflito foram identificadas conforme classificação apresentada por Rosenbloom (2002) dividida em sete grupos: Incongruência de papéis; Escassez de recursos; Diferenças de percepção; Diferenças de Expectativas; Discordância no domínio da decisão; Incompatibilidade de metas.

5.1 Período Pré-privatização

O relacionamento entre ATT e a ferrovia inicia-se com a proposta do gerente comercial da Rede Ferroviária Federal (RFFSA) que procurou a diretoria da ATT interessado em viabilizar o transporte multimodal do farelo de soja produzido por uma indústria esmagadora no interior de São Paulo. Até essa data, a RFFSA somente transportava produtos de clientes que estivessem instalados sobre trilhos, ou seja, cujas unidades produtoras possuíssem desvio ferroviário que permitisse o carregamento dos vagões nas próprias unidades dos clientes. Essa era uma ideia absolutamente inovadora no Brasil, embora fosse algo já corriqueiro no resto do mundo há muito tempo. A RFFSA, como uma empresa estatal monopolista no mercado de transporte ferroviário brasileiro, possuía exclusividade no transporte de combustíveis, do trigo e do minério de ferro. Esses produtos sustentavam razoavelmente a estrutura da companhia, o que não a encorajava a garimpar novas oportunidades de negócios.

A fase pré-privatização é marcada por um relacionamento harmonioso entre ATT e a ferrovia. Uma análise considerando as potenciais causas de conflito revela a inexistência dos mesmos. Os papéis da ATT e a ferrovia são bem definidos. A ATT opera realizando atividades de cunho comercial de forma pró-ativa, viabilizando negócios para a ferrovia que ainda não possuía recursos para implementar ações mercadológicas. Também se percebe que a ATT possui metas em consonância com as metas da ALL, ou seja, ambas possuem o objetivo de realizar o transporte de produtos de clientes afastados dos trilhos. Além disso, não se percebem dificuldades na comunicação, mesmo em função da distância entre Londrina, sede da ATT e Curitiba, localização da sede da ferrovia, pois as viagens eram constantes e comunicação aberta. Assim, de maneira geral, as expectativas e percepções eram positivas de ambos os lados. Do lado da ALL, existia a expectativa de realização de mais negócios e, ao lado da ATT, buscavam-se parcerias e a aproximação dos clientes para que estes utilizassem seus serviços e da ferrovia. O Quadro 3 sintetiza a análise dos conflitos no período pré-privatização.

Fatores não manifestados	Descrição
Incongruência de papéis	Papéis bem definidos. ATT funciona como braço comercial da RFFSA viabilizando negócios e beneficiando-se dos serviços de transbordo.
Incompatibilidade de metas	Metas compatíveis, buscando ampliar o atendimento das necessidades de transporte dos clientes localizados distantes dos trilhos através de serviços de transbordo.
Dificuldades de comunicação	Relação de proximidade entre as empresas. Viagens constantes dos representantes da ATT a Curitiba, sede da RFFSA.
Diferenças de expectativas e percepção	Expectativas e percepções alinhadas. A ATT busca parceria e novos clientes e ferrovia busca ampliar o número de negócios.

Quadro 3: Análise dos fatores não manifestados associados ao conflito - período pré-privatização

Em relação às fontes de poder, a ATT acessava constantemente o poder baseado em sua expertise. De fato, por ter sido pioneira na prestação de serviços de transbordo de grãos no Brasil, inovando no que se refere à criação desse mercado acumulou experiência no que se refere ao gerenciamento de informações e processos administrativos, contábeis e operacionais envolvidos no armazenamento e transbordo de mercadorias a granel, particularmente os produtos agrícolas.

Outra fonte de poder era baseada na informação. De fato, foi uma das empresas pioneiras na informatização de seu sistema de gestão no Paraná, o que lhe conferia grande confiabilidade nos processos de planejamento e principalmente controle dos produtos armazenados e transportados. O Quadro 4 sintetiza a análise das fontes de poder da ATT no período pré-privatização.

Fontes de poder da ATT	Descrição
Expertise	Experiência nos processos administrativos, contábeis e operacionais relacionados ao negócio de transbordo de produtos agrícolas em grãos.
Informação	Empresa pioneira na informatização de seu sistema de gestão e processos, conferindo confiabilidade nos processos de planejamento e principalmente controle dos produtos armazenados e transportados.

Quadro 4: Análise das fontes de poder da ATT - período pré-privatização

5.2 Período pós privatização

Assim que a nova empresa, a FSA, assumiu o controle da concessão em março de 1997, as relações comerciais vigentes na cadeia começaram se alterar. A FSA, depois rebatizada de ALL, exigia absoluto controle sobre a utilização de seus serviços. Imediatamente foi solicitado à ATT que ela não mais abordasse os clientes da ferrovia e que ela devia ater-se apenas a seus serviços. Além disso, a ALL reivindicava o direito de indicar aos embarcadores o local onde a carga deveria ser transbordada. Isto diminuía consideravelmente o poder da ATT dentro da cadeia logística.

Com quadros muito mais profissionais e com a implantação do novo modelo de gestão, a ferrovia passou a posicionar-se como uma empresa de logística. Isto ficou claro ao mundo exterior quando a empresa alterou sua denominação social passando a chamar-se ALL – América Latina Logística S/A. A ALL interessava-se em participar de toda a logística de seus clientes. Lançou um braço de transporte rodoviário que visava abastecer seus trens de carga e até mesmo atender clientes puramente rodoviários, concorrendo com as transportadoras estabelecidas. Também criaram uma direção de terminais com o objetivo de gerenciar terminais de carga e incentivar o investimento de terceiros ao longo de sua malha de trilhos. Também se interessaram em participar do investimento em terminais portuários de maneira a tornar mais rápida a descarga de seus vagões.

Outra mudança relevante que também afetava a ATT era a tentativa da ALL em diversificar os produtos transportados. Fortemente concentrada em produtos agrícolas, a ferrovia, na época da privatização, possuía uma receita muito sazonal e que acompanhava o calendário e o tamanho das safras. Embora a ALL não se descuidasse do segmento agrícola, ela procurou concentrar seus investimentos na busca de novos clientes com novos produtos. Foram intensificados esforços para aumentar o transporte de produtos industrializados que apresentavam volumes mais perenes e margens melhores nos fretes. Para a ATT, a situação parecia deteriorar-se. A ALL passou exigir que seus clientes a contratasse para fazer o serviço *door-to-door*. Neste modelo, a ALL é que escolhia e contratava os transportadores rodoviários e os terminais.

A ALL exigia prazos de pagamentos maiores que os embarcadores, elevando o prazo médio de recebimento da ATT de 7 para 35 dias. Além disso, o faturamento da ATT estava ficando concentrado em apenas um pagador elevando riscos quanto aos recebimentos.

A privatização da RFFSA, que tornar-se-ia FSA e posteriormente a ALL impactou o relacionamento entre a ATT e a empresa. Com base nas causas de conflito apontadas por Rosenbloom (2002), é possível identificar alguns dos fatores que contribuíram para o surgimento do conflito entre esses membros do canal particularmente.

A primeira das causas identificadas é a discordância quanto aos domínios de decisão de cada uma das empresas. O novo posicionamento estratégico da ALL como uma empresa provedora de soluções na área de logística baseado principalmente em estratégia de verticalização no canal e em prestação de serviços *door-to-door*, ou seja, contatando diretamente o cliente, impacta os domínios de decisão dos demais membros intermediários do canal, entre eles a ATT. Assim, a ATT, antes visualizada como um braço comercial da ferrovia, passa a sofrer restrições por parte da ALL no que se refere ao estabelecimento de contato com clientes. Dessa forma, a ALL passa a centralizar decisões anteriormente delegadas a parceiros como a ATT, aumentando seu poder de controle, porém criando rivalidade entre demais intermediários, na medida em que a ALL encaminhava os clientes embarcadores para os postos de transbordo que lhe era mais vantajoso. Apesar da situação incômoda, a ATT posicionou-se de forma a evitar conflitos.

O monopólio exercido pela ALL no que se refere ao transporte ferroviário da região concede uma posição importante de poder. Trata-se do poder legítimo de explorar o negócio na região.

Com base na tipologia acerca das fontes de poder (FRENCH; HAVEN, 19XX apud ROSENBLOOM, 2002) percebe-se uma das fontes de poder acessada pela ALL no relacionamento pós-privatização com a ATT, o poder de recompensa (QUADRO 5). Conforme fala de do diretor comercial, ficam evidentes as expectativas da ATT quanto as potenciais recompensas advindas de um bom relacionamento com a ALL, como novos negócios e parcerias. Assim, a ATT posiciona-se de forma a evitar o conflito direto e potenciais atritos advindos das divergências quanto aos domínios de decisão.

Fontes de poder da ALL	Descrição
Poder legítimo	O monopólio exercido pela ALL no que se refere ao transporte ferroviário da região concede uma posição importante de poder legítimo.
Poder de recompensa	Promessa de parcerias e planos de crescimento gerando expectativas quanto à geração de novos negócios é um dos exemplos do poder de recompensa da ALL sobre a ATT.

Quadro 5: Análise das fontes de poder da ALL - período pós-privatização

A segunda causa do conflito identificada refere-se à incompatibilidade de metas entre as empresas. Fortemente concentrada em produtos agrícolas, a ferrovia, na época da

privatização, possuía uma receita muito sazonal e que acompanhava o calendário e o tamanho das safras. Assim foram intensificados esforços para aumentar o transporte de produtos industrializados que apresentavam volumes mais perenes e margens melhores nos fretes. Para a ATT, focada principalmente no segmento agrícola, as metas da ALL quanto à prestação de serviços logísticos para produtos industrializados passaram a representar dificuldades na medida em que a capacidade de atendimento da ATT era restringida pelo novo foco da ALL que devido à prioridade aos produtos industrializados, passou a atrasar trens, mudar programações, em detrimento dos serviços de transporte dos produtos agrícolas.

A terceira e última causa de conflito, é, de certa forma resultante das demais, e refere-se a diferenças de expectativas e percepção por parte da ATT. Após criar sua reputação junto a RFFSA por anos, a ATT possuía posição importante ao longo da cadeia de distribuição provendo serviços, principalmente associados ao gerenciamento da informação, de extrema importância tanto para embarcadores como para a RFFSA. Com as mudanças ocorridas e a ascensão da ALL como empresa de logística, particularmente sua estratégia de verticalização, criou-se na ATT a expectativa de potenciais negócios, porém, na prática, representava uma ameaça, surgindo assim a percepção de pouca importância da ATT em relação ao seu papel na cadeia, principalmente em relação ao negócio da ALL e suas escolhas e prioridades.

Dessa forma, tem-se uma perspectiva geral das causas de conflito que podem ser identificadas considerando-se o período pós-privatização da ALL. Dois episódios específicos desse período ilustram alguns dos conflitos e permitem a compreensão da dinâmica do poder no relacionamento das duas empresas analisadas. O Quadro 6 sintetiza a causas de conflito no período pós-privatização.

Causas de conflito	Descrição
Discordância no domínio da decisão	Nova estratégia de verticalização da ALL e posicionamento como uma empresa de logística amplia seu domínio de decisão impactando o negócio da ATT, uma vez que a primeira agora contata cliente diretamente provendo soluções de transporte tanto rodoviário como ferroviário e de transbordo.
Incompatibilidade de metas	Metas da ALL associadas ao transporte de bens industrializados em detrimento ao transporte de produtos agrícolas, foco da ATT.
Diferenças de expectativas e percepção	Expectativas frustradas da ATT na consolidação de novos negócios; Percepção da ATT acerca da pouca importância concedida à mesma quanto ao seu papel na cadeia.

Quadro 6: Análise das causas do conflito – período pós-privatização

5.2.1 Contrato take-or-pay - Londrina

O episódio do contrato take-or-pay ilustra a evolução da dinâmica do relacionamento e do poder entre a ATT e a ALL. O contrato do tipo take-or-pay é a denominação comumente utilizada para definir uma cláusula contratual onde o contratante assume o compromisso de remunerar o contratado quando o serviço não atingir o volume pactuado, mesmo que o serviço não tenha sido realizado.

O contrato take-or-pay envolveu, por parte da ALL, (na época ainda FSA), planos ambiciosos de crescimento, no que se refere ao transporte de grãos, alavancados pelas estimativas de expansão do atendimento da safra agrícola de 1998 e, por parte da ATT, a necessidade de investimento em expansão do terminal para viabilizar os planos de crescimento da ALL. Assim, com base em proposta realizada pelo presidente da ALL na época, a ATT aceitou celebrar contrato do tipo take-or-pay, que, de certa forma, garantia o retorno financeiro da ATT, independentemente da ALL atingir suas metas ou não, e viabilizaria os investimentos por parte da ATT.

A assinatura do contrato em si representa uma negociação a qual não caracteriza necessariamente uma relação de poder, na medida em que ambas as empresas concordam na celebração do acordo. Porém, os desdobramentos do contrato e as situações que se seguem levam a uma situação de conflito, a dissolução unilateral do contrato por parte da ALL.

Entre as causas do conflito identifica-se a escassez de recursos como a principal. A razão pela qual a ALL não pode cumprir suas metas deveu-se a escassez de recursos, no caso, vagões para transporte. Assim, a ALL viu-se obrigada a remunerar a ATT, independentemente do volume transportado, conforme o contrato, o que também consumia recursos, nesse caso, de ordem financeira. Assim, nesse episódio, o contrato take-or-pay representava uma fonte de poder legítima da ATT sobre a ALL.

Com a troca do presidente da ALL uma nova diretoria assume. Assim, conforme anteriormente retratado, o novo presidente demanda a rescisão do contrato anteriormente firmado. Para isso, este faz uso do poder de coerção. Nas palavras do diretor presidente da ATT, disse presidente da ALL: *“Nós não estamos confortáveis com este contrato. Ou nós o rescindimos já ou a FSA (ALL) o cumpre até o final e vocês nunca mais carregam um único quilo de produto num vagão nosso.”* O Quadro 7 sintetiza a análise das causas de conflito e o Quadro 8 apresenta as fontes de poder acessadas no episódio do contrato take-or-pay.

Causas de conflito	Descrição
Escassez de recursos	A escassez de recursos tanto de ordem operacional (vagões) como os custos referentes à penalidade do contrato representava situação desfavorável para a ALL.
Diferenças de percepção	Com a mudança da diretoria da ALL, tem-se uma mudança na percepção quanto à viabilidade da manutenção do contrato take-or-pay por parte da ALL. Ao mesmo tempo, a ATT percebia o contrato como justo, na medida em que foi obrigada a endividar-se para realizar os investimentos em expansão que possibilitariam a assinatura do contrato.

Quadro 7: Análise das causas do conflito – episódio do contrato take-or-pay

Fontes de poder da ATT	Descrição
Poder legítimo	O contrato take-or-pay assinado por ambas as empresas representava uma fonte de poder legítimo para a ATT na medida em que garantia legalmente sua remuneração, independentemente do volume transportado.
Fontes de poder da ALL	Descrição
Poder coercitivo	Fica caracterizada a utilização do poder coercitivo, na medida em que se estabelece o caráter punitivo do não atendimento de uma requisição, no caso, requisita-se o término do contrato, sob a penalidade de a ALL tornar indisponíveis seus serviços para a ATT.

Quadro 8: Análise das fontes de poder acessadas pela ATT e ALL – episódio do contrato take-or-pay

Observa-se, nesse episódio, a diferença na percepção entre as empresas como uma das causas do conflito. Com a mudança da diretoria da ALL, tem-se uma mudança na percepção quanto à viabilidade da manutenção do contrato take-or-pay. Ao mesmo tempo, a ATT percebia o contrato como justo, na medida em que foi obrigada a endividar-se para realizar os investimentos em expansão que possibilitariam a assinatura do contrato.

5.2.2 Contrato de Maringá

O episódio do contrato de Maringá consistiu na tentativa de não renovação do contrato de operações firmado entre a ALL, proprietária do terminal e a ATT, operadora. A análise das causas do conflito revela que a causa principal foi a diferença de expectativas

entre as duas empresas (QUADRO 9). A ALL, durante a vigência do contrato, apresentou a ATT plano de expansão do terminal de Maringá. Apesar dos investimentos necessários, a ATT percebeu a situação como oportunidade ideal para efetuar uma aproximação da ALL. Os investimentos foram vistos pela ATT como uma parceria com efeitos de longo prazo para as duas empresas. Assim, era predominante a expectativa de renovação do contrato em 2001, na medida em que os investimentos foram feitos no ano anterior. Assim, com a aproximação do término do contrato, a ALL manifestou o seu interesse em não renovar o contrato de concessão das operações com a ATT. Esse episódio tornou evidente as expectativas da ALL: utilizar o know-how em gestão e operações de terminais de transbordo da ATT para ampliação do terminal de Maringá somente durante a vigência do contrato e assumir as operações posteriormente. Assim, com o conflito instaurado, deram-se várias tentativas de negociação. Percebe-se mais uma causa de conflito, a divergência de percepção, através do argumento da ATT. Enquanto a ATT, na figura de seu diretor presidente, sentia-se injustificada na medida em que realizaram investimentos pensando em retornos de longo prazo, e o diretor financeiro visualizava a perda das operações de Maringá como fator que inviabilizaria o negócio de transbordo em Londrina, a ALL não compartilhava da mesma visão.

Causas de conflito	Descrição
Diferenças de expectativas	A ATT possuía expectativas em relação ao investimento em conjunto, relacionadas à aproximação das duas empresas e manutenção do contrato de operações. Já a ALL, tinha como expectativa, expandir o terminal utilizando-se da expertise da ATT e retomar as operações com o término da vigência do contrato.
Diferenças de percepção	O diretor executivo da ATT visualizava a situação como uma tentativa da ALL de apenas utilizar-se do conhecimento técnico da empresa, enquanto o diretor financeiro percebia a situação como insustentável, na medida em que o terminal concorreria diretamente com Londrina. A ALL mantinha seus planos originais de expansão e controle do terminal de Maringá, sem recuar nas negociações.

Quadro 9: Análise das causas do conflito – episódio do contrato de Maringá

Assim, com o término da fase de negociação e não se chegando a um acordo, a ATT endureceu sua posição, informando a ALL que, caso não se chegasse a um acordo razoável em relação a terminal de Maringá, terminaria com as operações de transbordo em Londrina. Assim, após o vencimento do contrato, conforme retratado pelo diretor presidente, os portões do terminal de Londrina foram fechados, e todos os vagões e ativos da ALL que estavam em seus pátios foram retirados e os funcionários dispensados.

Assim, diante da paralisação das atividades de transbordo da ATT em Londrina e os impactos nos negócios da ALL, que dependia dessa atividade, a ALL viu-se obrigada a recuar, propondo acordo.

A análise das fontes de poder por trás do episódio do contrato de Maringá, permite identificar quais as fontes utilizadas por cada uma das partes envolvidas (QUADRO 10). A ALL, por trás da parceria estabelecida com a ATT para a expansão do terminal, baseou sua ação no poder de recompensa, na medida em que permitiu a geração de expectativa quanto ao longo prazo da parceria, que acabou por se revelar de curto prazo, enquanto o contrato de operação ainda era válido. Além disso, baseou o rompimento da parceria no término de vigência do contrato de operação do terminal, ou seja, o contrato fornecia a base legal para rompimento da parceria referente ao terminal de Maringá, o que caracteriza o poder legítimo da ALL.

Por outro lado, a ATT diante da possibilidade da concorrência direta do terminal de Maringá com o de Londrina e, na sua percepção de inviabilidade de manutenção do negócio,

endurece sua posição, colocando como única alternativa a não renovação do contrato o fechamento do terminal de Londrina para as operações de transbordo. Pode-se dizer que tal manobra, baseou-se no poder coercitivo, na medida em que, penalizaria as operações correntes da ALL em Londrina, embora tal alternativa não tenha sido considerada possível pela ALL, na medida em que a surpreendeu.

Fontes de poder da ALL	Descrição
Poder de recompensa	Expectativas geradas por recompensas futuras advindas do investimento em conjunto da ALL e ATT no terminal de Maringá.
Poder legítimo	O término da vigência do contrato de Maringá abriu a possibilidade da ALL retomar as operações do terminal de Maringá, terminando a parceria com a ATT.
Fontes de poder da ATT	Descrição
Poder coercitivo	A percepção acerca da inviabilidade de manutenção do negócio em Londrina, fez com que a ATT encerrasse as atividades repentinamente diante da não obtenção de acordo com relação ao Contrato de Maringá, forçando o posicionamento da ALL em prol de uma renegociação dos prazos do contrato.

Quadro 10: Análise das fontes de poder acessadas pela ATT e ALL – episódio do contrato Maringá

Assim a ATT foi bem-sucedida na negociação do contrato de Maringá postergando seu término para o ano de 2004.

Buscou-se dessa forma, através da análise do período anterior e posterior a privatização da ALL, com ênfase em dois episódios particulares, retratar a evolução da dinâmica do relacionamento entre a ATT e ALL tendo em perspectiva os conflitos existentes suas causas e as fontes de poder acessadas por cada uma das empresas.

6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a dinâmica envolvendo o poder e conflito entre a ATT e ALL no contexto de canais de distribuição. Assim, a partir das contribuições de French e Raven (1959 apud ANSARY; STERN, 1972) acerca da tipologia das fontes de poder e da classificação das causas de conflitos no contexto de canais de Rosenbloom (2002), procedeu-se análise do relacionamento entre essas duas empresas considerando-se dois períodos específicos, pré-privatização e pós-privatização da ALL, além de dois episódios ocorridos no período pós-privatização, conforme Ansary e Stern (1972), que apontam que o poder pode ser compreendido conforme disponibilidade das fontes de poder em dado momento além das proposições de Brown e Day (1981) que tratam o conflito como um processo dinâmico composto por uma série de episódios de conflitos.

Considerando a dinâmica de conflitos ao longo do período analisado, pode-se sintetizar suas causas conforme Quadro 11. A análise do período pré-privatização da ferrovia revelou a inexistência de causas associadas ao conflito. De fato, a situação era contrária, caracterizada pela congruência dos papéis de cada empresa além da existência de metas compatíveis, no caso a expansão dos serviços de transporte ferroviário para localidades fora do alcance dos trilhos, o que demandava serviços de transbordo da ATT. Assim, as expectativas e percepções entre as duas empresas eram complementares e favoreciam um ambiente sem grandes conflitos. Já a fase pós-privatização foi marcada pelo surgimento de situações de conflito particularmente em função das mudanças estratégicas da ALL. A privatização levou a uma mudança da estratégia da empresa, que passou a ser orientada para o mercado assumindo posição marcada pela agressividade nos negócios. Assim, a ALL passou a adotar estratégia de forte verticalização, o que acabou levando a uma discordância acerca do domínio de decisão. Como consequência da estratégia de expansão e verticalização, as metas entre ATT e ALL passaram a não ser totalmente compatíveis. Considerando-se a análise dos episódios específicos de conflito no período pós-privatização estes são marcados pela

diferença entre percepção e expectativas. Apesar das mudanças de diretoria e estratégias diferenciadas da ALL, esta apresentou um discurso pautado pela potencialidade de criação de parcerias com outras empresas, particularmente a ATT. A orientação para resultados no curto prazo da ALL, bem como sua estratégia de expansão geraram grandes expectativas quanto a um relacionamento de longo prazo. Por outro lado, as ações da ALL tal como o rompimento unilateral do contrato take-or-pay e a não renovação do contrato de Maringá acabaram por sedimentar a percepção da pouca importância dada a ATT pela ALL como membro e parceiro do canal de distribuição.

Pré-privatização	Pós-privatização		
	Transição	Contrato take-or-pay	Contrato de Maringá
Congruência de papéis	Discordância no domínio da decisão	Escassez de recursos	Diferenças de expectativas
Compatibilidade de metas	Incompatibilidade de metas		
Facilidade de comunicação	Diferenças de expectativas e percepção	Diferenças de percepção	Diferenças de percepção
Expectativas e percepção similares / complementares			

Quadro 11: Causas dos conflitos entre ATT e ALL nos períodos pré e pós privatização.

A análise das fontes de poder acessadas por ambas as empresas ao longo do período pré-privatização e pós privatização (QUADRO 12), revela que a privatização da ferrovia representou uma mudança no relacionamento entre as duas empresas, particularmente no momento que a ALL passa a agir como líder do canal, após a privatização. Nesse momento, entende-se que ferrovia passa a utilizar-se de seu poder legítimo que concedia a exploração do negócio de forma monopolista, garantindo poder baseado na ideia de dependência dos intermediários para com ela. Da mesma forma, a possibilidade de parcerias percebida pela ATT conforme discurso da ALL possibilita associar tal possibilidade como fundamentada no poder de recompensa que a ALL pode exercer sobre a ATT e outros intermediários, na medida em que os últimos buscam maior competitividade no contexto da cadeia. Observa-se também uma supremacia das fontes de poder coercitivas sobre o poder legítimo, particularmente nos episódios dos contratos take-or-pay e de Maringá. No primeiro, o poder coercitivo da ALL levou a uma rescisão do contrato, enquanto, no segundo episódio, o poder coercitivo da ATT, ameaçando o fechamento da unidade de Londrina, possibilitou a renovação do contrato de Maringá. Tais constatações revelam o caráter momentâneo das fontes de poder disponíveis a uma empresa conforme observado por Ansary e Stern (1972)

	Empresa	Período			
		Pré-privatização	Pós-privatização		
			Transição	Contrato take-or-pay	Contrato Maringá
Fontes de Poder	ATT	Expertise	-	Legítimo	Coercitivo
		Informação			
	ALL	-	Legítimo	Coercitivo	Recompensa
			Recompensa		Legítimo

Quadro 12: Fontes de poder acessadas pela ATT e ALL nos períodos pré e pós privatização

Buscou-se através desse estudo de caso, abordar a dinâmica envolvendo o poder e conflito no contexto de canais de distribuição, particularmente o canal intermodal aumentando a compreensão acerca das causas de conflito existentes e as fontes de poder acessadas, considerando-se a percepção da empresa subordinada ao poder. Algumas questões de

pesquisa emergiram no decorrer do trabalho e apresentam-se como sugestões para futuros estudos: Quais as similaridades e diferenças entre o contexto norte-americano e brasileiro dos canais de distribuição intermodais? Como se caracteriza o conflito existente entre membros de canais intermodais considerando-se outras abordagens teóricas, tais como estágios de conflito de Pondy (1967 apud GASKI, 1984, p.11) e conflito construtivo, de Rawwas, Vitell e Barnes (1997)?

Referências

BROWN, J.R.; DAY, R.L. Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. v. 18, n. 3, p. 263-274, 1981.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*. v. 9, n. 1 p. 47-52, 1972.

FRAZIER, G. L. On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*. v. 20, n. 2, p. 158-166, 1983.

GASKI, J.F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*. v. 48, n. 3, p. 9-29, 1984.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros : uma análise bibliométrica. In: Godoy, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. p. 89-107. São Paulo: Saraiva, 2006.

HUNT, S.D.; NEVIN, J.R. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. v. 11, n. 2 p. 186-193, 1974.

KASULIS, J. J.; SPEKMAN, R. E. A Framework for the Use of Power. **European Journal of Marketing**. v. 14, n. 4, p. 180-191, 1980.

LUSCH, R. F. Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*. v. 13, n. 4, p. 382-390, 1976.

RAWWAS, M.Y.A.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. Management of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailers' Perspective. **Journal of Business Research**. v. 40, n. 1, p. 49-64, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, L.J.; STERN, L.W. Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model. *Journal of Marketing*. v. 34, n. 4, p. 40-46, 1970.

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

TAYLOR, J.C.; JACKSON, G.C. Conflict, power, and evolution in the intermodal transportation industry's channel of distribution. **Transportation journal**. v. 39, n. 3, p. 5-17, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.