

**A IDENTIFICAÇÃO DE FONTES E TEMAS DE CONFLITOS EM CANAIS  
DE DISTRIBUIÇÃO E SUA GESTÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO  
AMBIENTADO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

**Gabriel Sperandio Milan**

[gsmilan@ucs.br](mailto:gsmilan@ucs.br)

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS/Brasil

**José Alberto da Rosa de Matos**

[jamatos@terra.com.br](mailto:jamatos@terra.com.br)

Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS/Brasil

Recebido em 03/11/2009

Aprovado em 22/09/2010

Disponibilizado em 01/12/2011

Avaliado pelo sistema double blind review

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

**RESUMO**

O presente trabalho aborda a gestão de conflitos em canais de distribuição, considerando as perspectivas do fabricante e de seus intermediários, focando as causas geradoras dos conflitos intracanal. O objetivo do estudo é propor ações capazes de fomentar o gerenciamento dos conflitos existentes na díade fabricante-intermediário, que afetam negativamente a *performance* do canal. Para isso, os relacionamentos são analisados no contexto específico de uma empresa do setor automotivo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, implementada, basicamente, por meio de entrevistas individuais em profundidade, com a aplicação de um roteiro básico de questões. Os resultados indicam a existência de sete fontes potenciais de conflito e de vinte e três temas conflituosos, considerados relevantes e de impacto negativo no desempenho do canal.

**Palavras-chave:** canais de distribuição, gestão de conflitos, resolução de conflitos, conflitos intracanal, desempenho organizacional.

**THE CONFLICTS SOURCES AND ISSUES IDENTIFICATION IN DISTRIBUTION  
CHANNELS AND THEIR MANAGEMENT: AN EXPLORATORY STUDY IN  
ENVIRONMENTAL COMPANY OF THE AUTOMOTIVE SECTOR**

### ABSTRACT

This paper deals with the conflicts management in distribution channels, considering the manufacturer understanding and of their intermediaries, focusing on the causes for conflicts dressing. The objective of the study is to propose actions that will encourage the conflicts management in dyadic manufacturer-intermediary, which negatively affect the performance of the channel. For this, the relationships are examined in the specific context of an automotive company. This is a qualitative research with an exploratory nature, implemented primarily through in-depth interviews with the implementation of a basic script of questions. The results indicate that there are seven potential sources of conflict and twenty-three controversial issues are considered relevant and impact on the performance of the channel.

**Key words:** distribution channels, conflicts management, conflicts resolution, intrachannel conflicts, organizational performance.

### LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES Y TEMAS DE LOS CONFLICTOS EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SU GESTIÓN: UN ESTUDIO EXPLORATORIO AMBIENTADO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

### RESUMEN

El presente trabajo se ocupa de la gestión de conflictos en los canales de distribución, teniendo en cuenta las perspectivas de los fabricantes y sus intermediarios, centrándose en las causas de los conflictos intracanal. El objetivo es proponer acciones que promuevan la gestión de los conflictos existentes entre el fabricante y el intermediario y que afectan negativamente el rendimiento de la canal. Así, las relaciones fueron examinadas en el contexto específico de un fabricante de automóviles. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter exploratorio y aplicado principalmente a través de entrevistas individuales con la aplicación de un guión básico de preguntas. Los resultados indican que hay siete posibles fuentes de conflicto y veintitrés temas controvertidos que son considerados relevantes y que traen impacto negativo en el rendimiento de canal.

**Palabras clave:** canales de distribución, gestión de conflictos, resolución de conflictos, conflictos intracanal, desempeño de una organización.

### 1. INTRODUÇÃO

Os aspectos e as tendências que influenciam a preferência dos consumidores por determinados produtos e/ou serviços têm reflexos em temas relativos ao gerenciamento dos canais de distribuição (FRAZIER, 1999). Os canais de distribuição são redes de organizações interdependentes engajadas nas atividades necessárias para disponibilizar ofertas, do produtor (fabricante) até o consumidor final (EL-ANSARY; STERN, 1972; STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996; ROSENBLOOM, 2001; AMA, 2007).

## A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

A distribuição é uma das quatro grandes áreas de decisão estratégica de uma empresa, relativas ao seu composto mercadológico, que inclui as áreas de decisão atinentes a produto/serviço, preço e comunicação. Depois de estruturado um canal de distribuição, mudanças na sua estrutura são, geralmente, mais difíceis de serem implementadas do que outras decisões estratégicas, como, por exemplo, alterações em preços e a modernização das linhas de produtos (STERN; STURDIVANT, 1987). Tal dificuldade decorre da própria natureza dos canais de distribuição, pois ao integrarem empresas independentes, estabelecem uma rede de relacionamentos interorganizacionais, com direitos e obrigações que não podem ser arbitrariamente alterados, ainda mais se houver um rigoroso controle legal e contratual.

Embora um canal de distribuição seja inicialmente formado por interesses econômicos, não se restringe a esta dimensão, pois a competição não ocorre somente entre as organizações, e sim entre os sistemas de canal (ROSENBERG; STERN, 1970) e incorpora aspectos sociais interorganizacionais, de onde pode surgir a dimensão comportamental do conflito, que deve ser gerenciado sob pena de ter efeitos extremamente negativos sobre o desempenho global do canal (ROSENBLOOM, 1973; 2003; SINGH, 2006).

Portanto, como um recurso externo, os canais de distribuição são constituídos por um significativo comprometimento corporativo entre empresas interdependentes, sendo tão importante quanto os recursos internos, pressupondo relações duradouras, de longo prazo, levando anos para ser consolidado (COREY, 1991) e englobando, ainda, sistemas comportamentais entre firmas que devem operar integradas, como que formando um todo sinérgico, na busca da eficiência e de competitividade (ROSENBERG; STERN, 1971).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 *Performance* nos Canais de Distribuição

A AMA – American Marketing Association define *performance* de canal como uma avaliação do seu resultado, que pode ocorrer sob inúmeras dimensões. A eficácia é a dimensão baseada em quão bem o canal satisfaz as necessidades e os desejos dos clientes. A eficiência é baseada em quão bem a empresa minimiza os custos associados à execução das funções do canal. A produtividade, por sua vez, é baseada no grau dos retornos em relação aos investimentos no canal, não se restringindo à dimensão financeira. E, por fim, a rentabilidade, que é a dimensão baseada na *performance* econômica do canal (AMA, 2007).

Embora a *performance* em canais de distribuição tenda a ser avaliada sob aspectos financeiros (GASKI, 1984; SINGH, 2006), existe uma argumentação crescente na literatura a

favor da utilização complementar de medidas não financeiras. Brashear et al. (2007) resgataram as abordagens de avaliação de *performance* prevalentes na literatura e sugerem uma tipologia de avaliação baseada em medidas financeiras e não financeiras, agrupando-as em cinco categorias de avaliação: a estratégica, a do comprador, a operacional, a relacional e a econômica. A Figura 1 mostra esta classificação e apresenta como os principais estudos da área têm avaliado a *performance*, evidenciando a preferência por medidas econômicas.

**Figura 1: Tipologia de avaliação e medição de *performance* em canais de distribuição**

<b>Categorias</b>	<b>Dimensões de Avaliação</b>
<b>Estratégica</b>	Adaptação do revendedor, contribuição ao crescimento, desempenho estratégico e vantagem competitiva.
<b>Do comprador</b>	Satisfação dos clientes, desempenho em vendas, satisfação percebida, retenção de clientes e lucro líquido.
<b>Operacional</b>	Alocação e entrega de carros, reembolso de garantias, desempenho relativo do concessionário, giro de estoque, competência do revendedor, eficiência, taxa relativa de erros, assistência entre as empresas, percentagem de entregas no prazo, conformidade do revendedor, qualidade dos conselhos dos representantes do fabricante e percentual de aceitação.
<b>Relacional</b>	Cooperação dos representantes do fabricante, coordenação, lealdade do revendedor, satisfação e comprometimento.
<b>Econômica</b>	Geração de demanda do fabricante, desempenho em vendas, metas de vendas, contribuição para as vendas, vendas perdidas, taxa de crescimento das vendas, vendas líquidas, margem total, custos de agenciamento, comissões, contribuição para os lucros, retorno sobre investimentos, custos de estoque, desempenho econômico, desempenho em lucro, efetividade, estoque de final de temporada.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na literatura.

## 2.2 Conflitos nos Canais de Distribuição e suas Possíveis Fontes

O conflito é inerente, inevitável e amplamente difundido em sistemas de canal devido à constante interação e interdependência de seus membros na busca de objetivos mútuos (STERN; STERNTHAL; CRAIG, 1973; GASKI, 1984; SINGH, 2006; KOZA; DANT, 2006; 2007), sendo que, em muitas vezes e em certo grau, é até benéfico ao seu fortalecimento e aperfeiçoamento (COUGHLAN et al., 2002). De tal modo, o conflito tem sido definido como uma situação que ocorre quando um membro do canal tiver a percepção de que as ações de outro refletem um comportamento engajado em evitar ou em impedir a realização de suas próprias metas ou o desempenho efetivo de seus padrões de comportamento (ETGAR, 1979; STERN; EL-ANSARY apud GASKI 1984; HUNT, 1995; ROSENBLOOM, 2003).

Os conflitos podem ter efeitos positivos, negativos ou neutros sobre a eficiência de um canal (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2003). Um canal muito conflituoso pode

A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

retratar um canal ativo e engajado em conflitos funcionais, que devem ser gerenciados. Por outro lado, um canal muito indiferente e passivo pode, na realidade, estar escondendo grandes diferenças de motivação e de intenção (COUGHLAN et al., 2002). O gerenciamento eficaz do conflito em canais de distribuição, portanto, é um fator-chave que contribui para o sucesso de um relacionamento duradouro entre parceiros de negócio (KOZA; DANT, 2006). Consoante isso, as empresas devem detectá-los, avaliar seus efeitos e solucioná-los, o que não significa necessariamente a sua eliminação, pois, em algumas vezes, para manter a eficiência, as empresas podem ter que aumentar o nível de conflito no canal (ROSENBLOOM, 2003), sendo que a abordagem de gerenciamento dos relacionamentos intrínsecos ao canal pode trazer vantagens competitivas sustentáveis em relação aos concorrentes, uma vez que esta abordagem pode gerar melhorias no desempenho do canal trazendo benefícios mútuos.

Os conflitos intracanal podem ser agrupados, em essência, em sete possíveis causas, que são: incongruência de papéis, escassez de recursos, diferenças de percepção, diferenças de expectativa, discordância no domínio de decisão, incompatibilidade de metas e dificuldades de comunicação (ROSENBLOOM, 2003). A **incongruência de papéis** se refere ao desempenho inadequado das prescrições que definem como deveria ser o comportamento dos membros do canal. Se um membro não agir conforme as funções e expectativas determinadas, se não houver uma clara definição dos papéis ou um acordo quanto a esta definição, pode surgir uma situação de conflito. Diversos autores reconhecem que a incongruência de papéis é uma das principais causas de conflito intracanal existentes (PONDY, 1967; STERN, 1970; ETGAR, 1979; NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2003; KOTLER; KELLER, 2006).

A **escassez de recursos**, ou a competição por eles, refere-se à discordância que ocorre entre os membros do canal quanto à alocação dos recursos necessários ao alcance de suas metas. O termo recurso não se restringe ao contexto financeiro, podendo envolver qualquer recurso intrínseco ao canal. A escassez de recursos surge como fonte de conflito quando a demanda por recursos no canal exceder a sua disponibilidade, e por isso tem sido reconhecida como uma fonte de conflito (PONDY, 1967; ETGAR, 1979; NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2003; FERREIRA, 2006).

As **diferenças de percepção** da realidade se referem à interpretação dos estímulos do ambiente. Um mesmo estímulo pode ser percebido de forma diversa pelos membros do canal. Os revendedores tendem a ver a competição sob uma perspectiva local, dando pouca importância a mercados onde não operam, enquanto que os fabricantes tendem a vê-la sob uma perspectiva mais abrangente, considerando as macro-implicações da competição e da

demanda (ETGAR, 1979). As diferenças de percepção são consideradas como fonte potencial de conflitos intracanal (ROSENBERG; STERN, 1971; ETGAR, 1979; NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2003; COUGHLAN et al., 2002; FERREIRA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006). Já as **diferenças de expectativa** se remetem à previsão que os membros têm sobre o comportamento de outros membros do canal, sendo que as decisões tomadas são baseadas nestas expectativas. O conflito pode surgir caso o comportamento esperado não ocorra de fato. Etgar (1979), Neves (1999), Rosenbloom (2003) e Ferreira (2006) caracterizam as diferenças de expectativas entre os parceiros de troca como uma fonte de conflito intracanal.

A **discordância no domínio de decisão** diz respeito às áreas de atuação e decisão que os membros do canal consideram, explícita ou implicitamente, ser de sua exclusiva alçada. É uma disputa entre autonomia e controle, na qual, de um lado, um membro se esforça para obter o controle, e do outro, um membro luta pela sua autonomia e independência (ETGAR, 1979; PONDY, 1967). Tais disputas são prováveis fontes de conflito que também têm sido reconhecidas pela literatura da área (PONDY, 1967; ROSENBERG; STERN, 1971; ETGAR, 1979; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2003; FERREIRA, 2006).

Por sua vez, a **incompatibilidade de objetivos e de metas** se refere aos objetivos individuais dos participantes do canal, que podem ser divergentes, incompatíveis ou mutuamente excludentes entre si. Evidencia-se como uma fonte de conflito intracanal quando as partes, que deveriam cooperar, não conseguem chegar a um consenso de ação ou perseguem objetivos e metas diferentes ou até mesmo opostos (ROSENBERG; STERN, 1970; PONDY, 1967). A incompatibilidade de objetivos e de metas também é amplamente reconhecida como fonte de conflito (PONDY, 1967; ROSENBERG; STERN, 1970; 1971; ETGAR, 1979; BROWN; DAY, 1981; NEVES, 1999; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2003; FERREIRA, 2006).

A última categoria de conflitos, proposta por Rosenbloom (2003), está relacionada às **dificuldades de comunicação**. Como a comunicação é o veículo para as interações no canal (MOHR; NEVIN, 1990), a sua ineficácia pode levar a mal-entendidos, a desavenças, a estratégias incorretas e a sentimentos de frustração. Muitas das diferenças posicionais podem refletir em ruídos de comunicação, diferenças de disponibilidade, método e capacidade de processamento da informação. Isto surge da constante troca de informações entre os membros de um canal, pois a troca de informações é fundamental para o processo de tomada de decisão, pois influencia o comportamento dos membros do canal (ROSENBERG; STERN, 1970). Os problemas inerentes à comunicação entre os parceiros de troca são amplamente



A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo reconhecidos como uma fonte de conflito em canais de distribuição (ROSENBERG; STERN, 1970; ETGAR, 1979; NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2003; FERREIRA, 2006).

### 2.3 Efeitos dos Conflitos na Eficiência do Canal e sua Resolução

A avaliação dos efeitos dos conflitos em canais de distribuição ainda tende a ocorrer em um nível conceitual pelos gestores (ROSENBLOOM, 2003). Embora o conflito no canal e sua relação com a eficiência tenham sido razoavelmente estudados, o seu real impacto na eficiência do canal tem recebido pouca atenção (SINGH, 2006). Os conflitos podem ter efeitos disfuncionais e até levar ao término do relacionamento (ROSENBERG; STERN, 1970; PONDY, 1967), pois quando os membros não reconhecem objetivos comuns, ou há o uso frequente de coerção, o conflito tende a ser destrutivo (ASSAEL, 1969). Por exemplo, a incompatibilidade de objetivos e metas e a disputa por recursos podem conduzir os parceiros a se engajarem em comportamentos oportunistas (WATHNE; HEIDE, 2000) e até na prática de atos destrutivos (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001). Caso esta situação seja frequente, poderão incidir efeitos negativos na *performance* do canal (WEBB; HOGAN, 2002).

Mesmo que o conflito possa ter consequências destrutivas, sua completa ausência seria disfuncional, ou seja, um nível sensato ou “adequado” de conflito pode ser considerado funcional (ROSENBERG; STERN, 1970; STERN; STERNTHAL; CRAIG, 1973; SINGH, 2006). Tanto o excesso quanto a ausência de conflitos podem retardar a eficácia dos canais (DOMMERMUTH, 1976), sendo que os seus efeitos podem ser tanto funcionais quanto disfuncionais (LUSCH, 1976a e b; ANDERSON; NARUS, 1990; BROWN; DAY, 1981; HUNT, 1995; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998).

O conflito funcional ocorre quando suas consequências dão origem a benefícios de longo prazo para os membros do canal, gerando novas soluções e resolvendo as divergências amigavelmente, podendo estimular a criatividade e a inovação (ANDERSON; NARUS, 1990; HUNT, 1995). As consequências do conflito é que irão determinar se ele é benéfico ou não (ROSENBERG; STERN, 1970). Ou seja, um incremento nos níveis de conflito pode gerar um incremento no desempenho do canal (FRAZIER, 1999). Rosenberg e Stern (1971) salientam que os conflitos funcionais podem produzir um senso de unidade, podendo repercutir até mesmo na reavaliação das políticas vigentes (ROSENBLOOM, 1973).

Ao invés de simplesmente eliminar o conflito, o correto seria entender o seu processo, para que possa ser gerenciado, aumentando a unidade e a eficácia do canal como um todo. Tal gerenciamento implica em íntima coordenação entre os membros do canal (ROSENBERG;

STERN, 1970) e exige habilidade para entender e controlar o processo de resolução de conflito (KOZA; DANT, 2006). Para Deutsch apud Frazier e Rody (1991), o livre compartilhamento de informações permitiria que as partes percebessem mais do que os temas manifestos de conflito, indo para os temas subjacentes neles envolvidos, definindo e avaliando mais precisamente o problema. Segundo Etgar (1979), os mecanismos de resolução de conflito, focados na eliminação dos vieses de percepção e inconsistências de comunicação são os mais importantes, pois podem reduzir suas causas, nível e intensidade, antes que sejam gastos recursos na resolução de diferenças estruturais entre os membros do canal.

A implementação de programas de comunicação que visem fornecer informações adicionais ou mais claras sobre elementos do canal, tais como expectativas de papel, objetivos e projeções futuras, pode reduzir substancialmente os conflitos, pois as diferenças podem ser reflexos de ruídos de comunicação e de diferenças na capacidade de processamento de informações. Isso pode gerar divergência nas expectativas dos papéis e nas percepções (ETGAR, 1979). Porém, se as reais posições das partes forem opostas, então, uma abertura das comunicações conseqüentemente iria exacerbar o conflito existente (PONDY, 1967).

Em linhas gerais, há duas categorias básicas de métodos de resolução de conflito. A primeira consiste de mecanismos institucionalizados, representando políticas implementadas sistematicamente pelos líderes de canal. E, a segunda, de atividades subjacentes que surgem na ausência de mecanismos institucionalizados (DANT; SCHUL, 1992). Além destas possibilidades, um sentimento entre os membros do canal de que o seu sucesso está ligado ao sucesso de seu parceiro pode induzir a todos os participantes a trabalharem para reduzir o conflito quando ele emergir (ROSENBERG; STERN, 1970).

O desejo dos membros do canal de resistirem a uma ameaça externa ou à sobrevivência do canal pode ser considerado um objetivo superior. As disputas podem se dissipar, aumentando a coesão, o senso de identidade e o grau de consenso e propósito comum. A energia e as hostilidades teriam seu foco transferido para um “inimigo” comum, fazendo com que as interações entre os membros do canal tendessem a ser melhores do que antes do episódio de conflito (STERN; STERNTHAL; CRAIG, 1973).

O gerenciamento dos conflitos existentes deve oportunizar a comunicação e a superação de divergências, estimulando maior confiança entre as partes. A especificação formal de papéis ajuda a estabelecer a confiança, pois facilita o compartilhamento de informações, o que, a longo prazo, ajuda a transformar as relações de confiança baseadas em restrições (contratos) a se transformarem em relações de confiança baseadas em processos,



### A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

nas quais as interações ao longo do tempo fortalecem a confiança e a cooperação entre os parceiros. A realização de reuniões frequentes e periódicas entre as partes pode facilitar esta comunicação, o alcance de soluções de alto nível, propiciando o arrolamento e a discussão de temas antes mesmo que se tornem grandes conflitos (CHOPRA; MEINDL, 2003).

O planejamento de canais de distribuição de alimentos, proposto por Neves (1999), pode ser adaptado a outros contextos. Para o autor, a forma mais adequada para se gerir conflitos inclui: treinamento (capacitação e aperfeiçoamento), tendo-se ciência das áreas potenciais de conflito; divisão de tarefas; estabelecimento conjunto de objetivos e metas; implantação de um comitê do canal, com reuniões periódicas para discussão de problemas e arbitramento de decisões e; conciliação, pela atuação de um *ombudsman*.

Como alternativa, a atividade de *ombudsman* tem se mostrado profícua na resolução de conflitos. No Brasil, o Grupo Pão de Açúcar foi pioneiro. Agindo com independência e autoridade para resolver rapidamente situações de atrito, um *ombudsman* atua como facilitador no processo de aproximação entre as partes, zelando para que as expectativas e os direitos dos clientes (neste caso, os distribuidores) sejam respeitados e atendidos (GIAGRANDE; FIGUEIREDO, 1999).

## 3. METODOLOGIA EMPREGADA NO ESTUDO

### 3.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

A empresa utilizada como ambiente de pesquisa não autorizou a divulgação de sua identidade e de dados considerados estratégicos ou confidenciais. Trata-se de uma montadora do setor automotivo, que atua em mais de um segmento, com revendedores localizados por todo o território brasileiro. Em cada segmento, adota um canal de distribuição distinto. Muitas vezes, um mesmo intermediário pode representar a empresa em mais de um segmento. O canal de distribuição em estudo é um sistema vertical de distribuição contratual, onde o fabricante é o líder do canal e a coordenação e a integração entre os parceiros de troca ocorre pela adesão dos concessionários por meio de contrato (KOTLER; KELLER, 2006).

Quanto à sua estrutura, o canal possui três níveis: (i) o fabricante e líder do canal; (ii) os intermediários, ou seja, os varejistas que compõem a rede de concessionárias; e (iii) os compradores finais. Quanto à intensidade, o canal pode ser considerado como de distribuição exclusiva, pois com raras exceções há mais de um concessionário atuando na mesma região geográfica. Em contrapartida, a maioria dos concessionários não tem como único negócio a distribuição dos produtos deste fabricante, gerando, deste modo, certa concorrência pelos

recursos e pelas oportunidades que emergem da concessionária.

Embora se trate de uma generalização, pois cada concessionário tem uma situação específica e diferenciada, é algo relevante no contexto em análise. Salienta-se que a distribuição de veículos automotores no Brasil é fortemente regulada por leis, contratos e convenções, determinando que esta classe de produtos somente possa ser distribuída por meio de uma concessão comercial.

### 3.2 Objetivos do Trabalho e Suposições de Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é identificar ações ou mecanismos capazes de serem adotados pela empresa líder do canal de distribuição em estudo para gerenciar os conflitos que impactem negativamente na sua *performance*, focando as suas causas. Também foram estabelecidos três objetivos específicos: (i) detectar os principais temas de conflitos existentes entre os parceiros; (ii) avaliar a relevância e os efeitos destes conflitos na *performance* do canal; e (iii) propor ações ou mecanismos capazes de gerenciar tais conflitos.

Em acréscimo, procurando antecipar possíveis respostas ao estudo, foram elaboradas as seguintes suposições de pesquisa (**Si**):

**S1:** como, em geral, as organizações enfrentam mais conflitos do que podem lidar, em virtude de sua estrutura e disponibilidade de tempo (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2003; PONDY, 1967), é possível que existam conflitos, latentes ou manifestos, no canal de distribuição em estudo;

**S2:** os conflitos geralmente derivam e podem ser agrupados em sete categorias: incongruências de papéis, escassez de recursos, diferenças de percepção, diferenças de expectativa, discordância no domínio da decisão, incompatibilidade de objetivos e de metas e dificuldades de comunicação (COUGHLAN et al., 2002). Rosenberg e Stern (1970; 1971) e Brown e Day (1981) encontraram uma correlação positiva entre conflito e a insatisfação de um membro do canal com o desempenho do outro. É possível supor, então, que a insatisfação pode ser gerada pelas causas de conflito anteriormente citadas, entretanto, em virtude de que a satisfação se constitui em uma questão central (OLIVER, 1999), optou-se por considerá-la individualmente como uma fonte de conflito intracanal. Logo, supõe-se que o canal em estudo apresente a insatisfação entre os parceiros de canal como fonte potencial de conflito;

**S3:** embora conflitos em um canal de distribuição possam ter efeitos positivos,

A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

negativos ou neutros, na maioria dos casos eles terão efeitos negativos na eficiência do canal (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2003). Assim sendo, pressupõe-se que existem conflitos no canal em estudo que impactam negativamente em sua *performance*; e...

**S4:** com base nas afirmações de Rosenbloom (2003), pressupõe-se que, para que um conflito de canal seja solucionado, é necessária a ação de uma das partes envolvidas, sendo que o seu abandono pode agravar a situação. Portanto, considera-se que existam ações viáveis à gestão dos conflitos que, se implementadas, poderão levar a um incremento na eficiência do canal.

### 3.3 Tipo de Pesquisa e Técnicas e Procedimentos Utilizados

Em virtude da complexidade do tema e do contexto em estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com fins exploratórios. Aliás, Gummesson (2006) defende que a abordagem qualitativa é pertinente na tarefa de abarcar a não linearidade dos fenômenos, aceitando sua complexidade, contexto e o efeito das características comportamentais dos indivíduos a partir de uma visão holística. Por isso, tal abordagem é adequada ao estudo do gerenciamento de relacionamentos entre fabricantes e seus revendedores no contexto dos canais de distribuição (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989; CONSOLI, 2005).

Para operacionalizar a pesquisa, foram implementadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, com a aplicação de Roteiros Básicos de Questões (RIBEIRO; MILAN, 1994; DENZIN; LINCOLN, 2005), direcionados aos informantes do fabricante, da associação de classe das concessionárias e das concessionárias. Tal técnica é adequada, uma vez que a situação de pesquisa exigia a discussão de tópicos confidenciais e delicados (HAIR Jr. et al., 2005), uma vez que se visava detectar potenciais conflitos e avaliar sua importância. Para o processo de análise e interpretação de resultados, foi implementada a análise de conteúdo, conforme os pressupostos defendidos por Bardin (2004) e Wolcott (1994).

## 4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### 4.1 Caracterização da Amostra

Os informantes-chave foram escolhidos por critério de amostra por julgamento ou intencional. Gaski e Ray (2004) alertam para a necessidade de escolha de informantes legítimos para representar as organizações na condução de pesquisas, enquanto que, para

Ribeiro e Milan (2004), os entrevistados devem ter conhecimento sobre o foco da pesquisa e disposição para participar. Embora a seleção de uma amostra não-probabilística não tenha necessariamente o objetivo de ser estatisticamente representativa, se houver um habilidoso processo de seleção, ela poderá resultar em uma amostra consistente (HAIR Jr. et al., 2005).

Para se obter profundidade e consistência na coleta de dados, a seleção dos entrevistados observou alguns critérios, que foram estabelecidos em conjunto com um interlocutor da empresa. Assim sendo, foi composta uma lista de nomes dos possíveis componentes da amostra em ambos os lados da díade. Como critérios de seleção, os entrevistados no fabricante deveriam: atuar em departamentos que interagissem constantemente com os concessionários; ter conhecimento dos possíveis desacordos existentes na díade; conhecer pessoalmente grande parte dos executivos das empresas concessionárias; ter conhecimento abrangente sobre o funcionamento da distribuição em estudo; possuir cargo ou função executiva que lhe conferisse representatividade quanto aos interesses do fabricante junto aos concessionários; ter, no mínimo, três anos de atuação no fabricante; e possuir características pessoais que evidenciassem uma tendência a falar sobre os problemas da díade.

Em relação à seleção dos entrevistados nos concessionários, foram estabelecidos critérios relativos à concessionária e quanto ao próprio entrevistado. Os critérios adotados foram os seguintes: o mercado onde a concessionária atua deveria ser significativo em volume de vendas; a concessionária deveria ter, no mínimo, cinco anos como membro do canal em estudo; deveriam ser selecionados entrevistados em concessionárias que ocupassem posições diferentes na curva A/B/C de faturamento, no ano de 2008; os entrevistados já deveriam ter ocupado algum cargo na sua entidade de representação de classe, pois possivelmente estariam mais habilitados para falar tanto de sua concessionária quanto dos problemas a eles relatados por outros concessionários, possuindo, desta forma, uma visão mais ampla da díade; os entrevistados deveriam ocupar cargo executivo na concessionária e ter poder de decisão quanto aos temas de desacordo com o fabricante e deveriam possuir características pessoais que evidenciassem uma tendência a falar sobre os problemas da díade.

Com base nestes critérios, foram selecionados três entrevistados representando os concessionários, sendo que o quarto entrevistado representou a associação de classe dos revendedores da marca.

#### **4.2 Processo de Coleta e Tratamento dos Dados**

No total, foram entrevistadas oito pessoas ou informantes-chave. Quatro sob a ótica

## A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

dos concessionários e quatro do fabricante. Dentre os entrevistados que representam o enfoque das concessionárias, foi arguido um informante da associação dos distribuidores da marca. A duração média das entrevistas foi de 1h19min.

Antes de cada sessão de entrevista, o entrevistador seguiu alguns procedimentos: agradeceu e garantiu a confidencialidade de identidade e dos dados; informou os objetivos da pesquisa; comunicou a metodologia adotada e como seriam usadas as informações; informou que haveria entrevistados nos dois lados da díade; esclareceu conceitos relativos aos conflitos em canais de distribuição para garantir o entendimento necessário; informou que, apesar do roteiro básico de questões poderiam surgir novas questões e que faria comentários para assegurar o entendimento das informações recebidas e; por fim, pediu autorização para a gravação da entrevista, iniciando-a.

Ao longo das entrevistas, e nas suas declarações, para confirmar o que havia sido compreendido, o entrevistador procurou ser o mais imparcial possível. Destaca-se como um fator positivo da pesquisa o alto nível de conhecimento, experiência e envolvimento dos entrevistados com o(s) seu(s) parceiro(s) na díade de canal.

Todas as entrevistas foram gravadas em meio magnético e integralmente transcritas para posterior análise dos dados. À medida que os dados foram sendo coletados, iniciou-se o processo de estruturação e análise dos dados, visando estabelecer dimensões, categorias, tendências, padrões e relações, por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). As análises ocorreram por meio de comparações internas e com as teorias estabelecidas, sendo ordenadas por consenso e por importância (RIBEIRO; MILAN, 2004).

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Temas de Conflito Detectados na Díade Fabricante-Concessionário e suas Fontes

Os temas de conflito evidenciados na díade de canal, foco do estudo, foram agrupados, em torno das fontes potenciais de conflito também evidenciadas, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Principais conflitos detectados na díade de canal

Temas de conflito sob a ótica do fabricante	Fontes potenciais de conflito encontradas	Temas de conflito sob a ótica dos concessionários
1. Cumprimento das metas de venda de veículos	Incongruência de papéis	1. Propaganda e promoção do fabricante
2. Propaganda do concessionário	Incompatibilidade e/ou impedimento de meta	2. Estoque de veículos no fabricante
3. Estoque de veículos no concessionário		3. Garantia do fabricante
4. Qualificação dos mecânicos	Escasses de recursos	4. Preço dos veículos
5. Instalações: identificação e adequação	Discordâncias sobre o domínio de decisão	5. Rigidez do contas a receber do fabricante
6. Estoque de peças no concessionário		6. Preço das peças
7. Outros negócios no concessionário	Dificuldades no processo de comunicação	7. Atendimento do pós-venda do fabricante
8. Apoio ao consórcio	Diferenças de percepção	8. Treinamento do fabricante
9. Novos segmentos: falta de apoio e investimentos		9. Posicionamento mercadológico dos veículos
10. Equipamentos e ferramentas	Insatisfação entre parceiros da díade	10. Desenvolvimento de novos produtos
		11. Identificação da concessionária
		12. Contatos diretos do fabricante com clientes
		13. Foco em nichos

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Desta forma, atendendo ao primeiro objetivo específico do trabalho, foram detectados vinte e três temas de conflito na díade fabricante-concessionário. Na **perspectiva do fabricante**, foram desvelados dez temas pertinentes: ao cumprimento das metas de vendas de veículos, à propaganda do concessionário, ao estoque de veículos no concessionário, à qualificação dos mecânicos dos concessionários, à adequação e identificação das instalações do concessionário, ao estoque de peças no concessionário, à existência de outros negócios no concessionário, ao apoio ao consórcio do fabricante, à falta de apoio e investimento dos revendedores nos novos lançamentos e à aquisição de equipamentos e ferramentas por parte dos concessionários.

Na **perspectiva dos concessionários**, foram identificados treze temas de conflitos, relativos: à propaganda e à promoção do fabricante, ao estoque de veículos no fabricante, às garantias do fabricante, ao preço dos veículos, à rigidez do processo de contas a receber do fabricante, ao preço das peças, ao atendimento pós-vendas do fabricante, aos treinamentos do fabricante, ao posicionamento do produto e da marca no mercado, ao desenvolvimento de novos produtos, à identificação da concessionária, aos contatos diretos do fabricante com os clientes e ao foco da empresa em nichos de mercado.

A revelação destes temas de conflito confirma a **S1**, ratificando a proposição teórica



A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

amplamente aceita de que o conflito é inerente aos relacionamentos nos canais de distribuição (PONDY, 1967; ROSENBERG; STERN, 1970; 1971; STERN; STERNTHAL; CRAIG, 1973; ETGAR, 1979; GASKI, 1984; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; SINGH, 2006; KOZA; DANT, 2006; 2007).

Embora o estudo não tenha revelado diretamente uma ligação entre os temas de conflito e as suas fontes, a S2 foi, em grande parte, confirmada, pois emergiu a existência de sete das oito fontes potenciais de conflito supostas. A diferença de expectativas foi a única fonte de conflito a qual não foi possível afirmar a sua incidência. Tanto o fabricante quanto os concessionários não prevêem comportamentos diferentes dos que já ocorrem no relacionamento, tendo percepções muito semelhantes quanto à evolução do mercado e quanto à própria atuação do fabricante.

Cabe aqui uma consideração teórica importante no que se refere às fontes de conflito em canais de distribuição. Fica evidente a interdependência entre os parceiros de troca. Não é possível determinar com precisão até que ponto uma fonte de conflito é a causadora das desavenças e a partir de que ponto é causada por outra(s) fonte(s) de conflito.

Também é possível que uma determinada fonte de conflito intracanal seja, ao mesmo tempo, causa e consequência. Por exemplo, até que ponto a incongruência de papéis é uma causa dos conflitos ou é uma consequência das diferenças de percepção da realidade, ou, ainda, uma consequência das discordâncias de domínio. Afinal, um conflito pode ser causado por uma incongruência de papéis, que pode ter sido originada de outra(s) fonte(s) de conflito, tais como a dificuldade nos processos de comunicação e assim por diante. Retomando o exemplo, a incongruência de papéis é causadora dos conflitos de canal ou é consequência destes conflitos, ou, ainda, é ao mesmo tempo causa e consequência? Reflexões deste tipo também podem ser feitas em relação às outras fontes de conflito reconhecidas.

## 5.2 Relevância e Impacto dos Conflitos na *Performance* do Canal

Utilizando a tipologia proposta por Brashear et al. (2007), procurou-se alocar as percepções dos entrevistados de como os possíveis conflitos afetam o desempenho nas categorias de análise. Esta análise de efeito dos conflitos sobre a *performance* do canal em estudo é apresentada na Figura 3.

Figura 3: Relevância e impacto dos conflitos evidenciados

Temas de Conflito	Evidências Empíricas dos Efeitos
<b>Perspectiva estratégica → Dimensão: imagem da marca</b>	
Equipamentos e ferramentas	A falta de ferramental ou estrutura de assistência técnica pode prejudicar a imagem da marca se o cliente perceber esta deficiência no concessionário (ENTREVISTADO F2). A falta de estrutura da assistência técnica [dos concessionários] é um fator decisivo para o não cumprimento das metas. [...] Isto obviamente impacta na imagem do produto (ENTREVISTADO F1).
Instalações: identificação e adequação	A existência de muitos revendedores representando outros negócios contribui para a distorção da imagem da empresa no mercado [...] (ENTREVISTADO F1). O distribuidor tende a direcionar seus esforços, tempo e recursos nos negócios que lhe exigem menos desgaste e lhe dão mais retorno (ENTREVISTADO C4).
Outros negócios no concessionário	
<b>Perspectiva do comprador → Dimensão: satisfação de clientes</b>	
Estoque de caminhões (fabricante e concessionário)	A demora para entregar um [...] [produto] vendido gera a insatisfação do cliente, e uma série de outros problemas (ENTREVISTADO C3).
<b>Perspectiva operacional → Dimensões: assistência entre empresas e competência do revendedor</b>	
Atendimento pós-vendas do fabricante ao concessionário	O não atendimento eficaz e rápido do departamento de pós-vendas do fabricante impele os concessionários a solicitar a intervenção do departamento de vendas em questões de assistência técnica, desviando-o do desempenho das suas funções e causando sua indisponibilidade para atendimento dos concessionários (ENTREVISTADO C2).
Treinamento do fabricante e qualificação dos mecânicos	Quando o fabricante cancela um curso devido ao baixo número de inscrições, há um reflexo negativo para aqueles concessionários que necessitam habilitar seus mecânicos naquele treinamento específico (ENTREVISTADO C2).
<b>Perspectiva relacional → Dimensões: satisfação, coordenação e comprometimento</b>	
Envolve todos os temas de conflito encontrados na díade	Os pontos de discordância causam insatisfação para o fabricante e para a revenda (ENTREVISTADO C3), sendo que a solução destes pontos de conflito traria um melhor desempenho para ambos (ENTREVISTADO C1).
Rigidez do “contas a receber” do fabricante	Insatisfação dos concessionários quanto à insensibilidade do fabricante com suas dificuldades e cobranças de valores devidos e que poderiam ser compensados com créditos a receber (ENTREVISTADOS C1, C2, C3 e C4).
Desenvolvimento de novos produtos	Quando a concessionária detecta e atua em problemas de desenvolvimento de produto, ela ultrapassa o seu limite de atuação, desviando seu foco, que seria o pós-vendas (ENTREVISTADO C2). A rede deveria estar mais presente junto ao projeto da fábrica. Esperar o produto pronto está nos prejudicando (ENTREVISTADO F3).
Contatos diretos com os clientes	As negociações sem a participação efetiva do concessionário tendem a gerar acordos especiais, fora dos padrões normais, sendo que muitas vezes os concessionários arcarão com os custos de serviços destas concessões sem uma remuneração adicional (ENTREVISTADO C2 e C4).
<b>Perspectiva econômica → Dimensões: volume de vendas, desempenho econômico e geração de demanda do fabricante</b>	
Estoque de caminhões, fábrica e concessionário	A falta de [produtos] em estoque na fábrica [e no concessionário] ocasiona a perda de vendas e desestimula o concessionário (ENTREVISTADO C1 e C3).
Preço das peças	A incompatibilidade do preço das peças de reposição diminui a competitividade da rede no mercado de peças e serviços. [...] Ao passar uma imagem de alto custo de peças, causa também a fuga de potenciais clientes de oficina (ENTREVISTADO C1).

A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

Garantia do fabricante	O valor pago em ressarcimento da mão-de-obra de garantia (ENTREVISTADOS C1, C2, C3 e C4), os atrasos no seu pagamento (ENTREVISTADOS C1, C2 e C4), as garantias negadas (ENTREVISTADOS C1 e C2), e o próprio processo (ENTREVISTADO C2), causam prejuízos ao concessionário, que arca com custos, de peças, serviços e fretes [no caso de envio de peças para análise], que têm que ser pagos antecipadamente, valores mais altos do que os do ressarcimento (ENTREVISTADOS C1 e C2).
Foco em nichos de mercado e posicionamento mercadológico	O foco em nichos de mercado e os baixos volumes de venda dificultam ao revendedor manter uma equipe de vendas exclusiva [para o produto] (ENTREVISTADOS C2, C3, C4), investir em propaganda, e a sua sustentabilidade (ENTREVISTADO C4).
Preço dos veículos	Falta de competitividade em preço (ENTREVISTADOS C1, C2 e C4).
Propaganda e promoção (fabricante e concessionários)	O mercado percebe o produto da marca como um produto inferior ao da concorrência (ENTREVISTADOS C1, C2, C3, C4, F1, F2, F3 e F4).

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Obs.: Entrevistados no fabricante foram identificados com a letra F e nos concessionários com a letra C.

Os resultados evidenciaram que os temas de conflito impactam negativamente no desempenho do canal nas dimensões da imagem da marca, da satisfação dos clientes, da assistência entre as empresas, da competência do revendedor, da satisfação entre os parceiros do canal, da coordenação, do volume de vendas, do desempenho econômico e da geração de demanda do fabricante. Dessa forma, atendeu-se ao segundo objetivo específico, pois os dados evidenciaram que os conflitos são relevantes e têm efeitos negativos sobre o desempenho do canal, sob as perspectivas dos dois lados da díade.

A alocação dos diversos enfoques de avaliação da *performance* no canal não é, por si, definitiva. Uma mesma dimensão da *performance* ou tema de conflito pode estar classificado em mais de uma das categorias de avaliação da *performance* propostas por Brashear et al. (2007). Para exemplificar, tomemos o caso da garantia do fabricante. Na Figura 3, este tema de conflito foi classificado na dimensão econômica, pois os concessionários alegam prejuízo. Entretanto, poderia ser classificado em outras dimensões, como a operacional, pois trata do processo de reembolso das reivindicações de garantia; como a relacional, pois pode afetar a coordenação, a satisfação, a lealdade e o comprometimento; como a estratégica, se o posicionamento desejado for a diferenciação em serviços e; até mesmo, na do comprador final, pois poderá impactar na sua satisfação e retenção. Ou seja, esta classificação, e até mesmo o modo como uma empresa pode avaliar o desempenho do seu canal, depende muito do seu posicionamento estratégico, da abordagem e do que ela espera do seu canal.

A utilização desta classificação também permite levantar questões relativas aos possíveis efeitos dos conflitos no desempenho do canal. O modelo conceitual de Rosenbloom (1973), ampliado por Singh (2006), indica que os conflitos de canal podem ter três tipos de

efeitos na eficiência: negativo, nulo ou positivo. Já o desempenho do canal pode ser avaliado considerando-se distintas dimensões, incluindo a eficácia, a eficiência, a produtividade e a lucratividade do canal (AMA, 2007) e as categorias estratégica, do comprador, operacional, relacional e econômica (BRASHEAR et al., 2007).

Possivelmente, os efeitos do conflito não sejam iguais em todas estas dimensões do desempenho do canal ao mesmo tempo. Como, por exemplo, no canal em estudo, se houver um endurecimento do fabricante exigindo o cumprimento das metas de vendas, por meio de apelos legais, ou outra forma de pressão, pode haver um incremento no volume de vendas, ou seja, um efeito positivo ao considerar o desempenho econômico. Já na perspectiva do desempenho relacional o efeito pode ser negativo. De outra forma, uma complacência, por meio da omissão ou pelo não uso de apelos legais, ou de poder, pode ter um impacto positivo sob a dimensão relacional da *performance* e negativo na dimensão econômica. É possível que os efeitos do conflito na eficiência do canal sejam diferentes dependendo da dimensão ou categoria de desempenho que se está avaliando.

Resgatando a Figura 3, não se pode esperar que os entrevistados sejam capazes de esgotar os temas de conflito e suas implicações, pois eles tendem a observar as suas consequências apenas em termos gerais e considerando os episódios mais recentes e cotidianos, considerando que os conflitos impactam negativamente em seu desempenho, sem, entretanto, serem capazes de evidenciar em que esfera isto ocorre. Possivelmente, as consequências dos conflitos sejam mais abrangentes daquilo que foi evidenciado.

Quanto à terceira suposição (S3), embora nem todos os temas de conflito puderam ter seus efeitos avaliados, esta suposição também foi confirmada. De modo geral, todos os entrevistados consideram que seus pontos de conflito com o parceiro de canal impactam negativamente na sua *performance*.

## 6. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base no terceiro e último objetivo específico, buscou-se propor ações ou mecanismos capazes de gerenciar os conflitos no canal em estudo. De forma semelhante, a S4 instiga que estas ações ou mecanismos são viáveis para gerenciar os conflitos e incrementar a eficiência do canal em estudo. Considera-se que esta suposição, que é a essência do estudo, também pode ser considerada como confirmada.

As proposições para gestão dos conflitos de canal exploradas foram baseadas em proposições genéricas encontradas na literatura e não particularizam o uso em um conflito

A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo específico e determinado. Nesta direção, a abordagem proposta prioriza a atuação da gestão de conflitos de canal em suas fontes.

### **6.1 Revisão na Definição dos Papéis do Fabricante e dos Concessionários**

O estudo revelou a existência de uma Convenção de Marca, que é a grande responsável pela determinação das funções, direitos e obrigações na díade. Entretanto, também revelou certa obsolescência e o amplo reconhecimento de que muitos papéis e definições desta convenção não estão sendo cumpridos, por ambas as partes.

A dinâmica do mercado impôs grandes mudanças nas relações, que ainda não foram transferidas para os contratos, gerando um hiato, que tende a ser preenchido, ou não, pelas percepções e interpretações das partes. Esta é uma tarefa árdua e demorada, envolvendo uma forte negociação e a discussão de diversos pontos de conflitos. Este processo pode trazer maior clareza e adequação das regras e dos papéis a serem desempenhados, incrementando a *performance* global do canal. Esta atitude pode reduzir a influência da incongruência de papéis e das discordâncias de domínio de decisão entre parceiros da díade.

### **6.2 Estabelecimento Conjunto de Objetivos e de Metas**

Não só no que se refere aos objetivos e às metas de vendas, mas também ao estabelecimento de um objetivo estratégico superior comum a ser atingido. Além disso, a criação de uma sistemática clara e transparente, que revele informações sobre o mercado de cada concessionário e permita analisar a sua viabilidade, bem como quais são as condições e ações necessárias para que ela seja alcançada é fundamental.

Os próprios entrevistados reconhecem que os objetivos e as metas devem ser elaborados em conjunto, respeitando as limitações das partes (ENTREVISTADO F3), baseando-se no potencial de cada mercado, nas expectativas e na capacidade de produção (ENTREVISTADO F2). Para o gerenciamento efetivo dos conflitos, é necessária a busca de objetivos comuns, compartilhados (ENTREVISTADO, F4). Esta iniciativa pode reduzir a incompatibilidade de metas e as diferenças de percepção na díade.

### **6.3 Adoção de Programas de Financiamento de Estoques**

A escassez de recursos talvez seja a maior responsável pelos conflitos existentes na díade. Todavia, esta é a fonte potencial de conflitos mais difícil de ser gerida, pois envolve investimentos expressivos. Muitos dos temas de conflitos encontrados na díade podem derivar

da escassez de recursos, como os relativos à propaganda e aos estoques, à adequação e à identificação das instalações das concessionárias, aos equipamentos e às ferramentas, à rigidez no processo de contas a receber e às garantias do fabricante.

A adoção efetiva de um plano de capitalização da rede, mediante um percentual do faturamento a ser destinado à composição de um fundo para aquisição de estoque de veículos pelas concessionárias e o estabelecimento de uma parceria com uma instituição bancária para a gestão de um crédito rotativo para estoques, são práticas comuns ao setor. Como consequência, o fabricante teria maior segurança quanto aos volumes a serem produzidos e comercializados, aumentando, desta forma, os níveis de estoque.

#### **6.4 Estabelecimento de um Comitê Representativo do Canal**

A distribuição veículos automotivos exige que os concessionários tenham *expertise* no negócio e identificação com a marca que representam. O negócio em questão exige grande capacitação técnica, estrutural e investimentos específicos. Apesar do canal em estudo estar organizado em um sistema vertical contratual, a existência de um tipo de poder específico gerindo as relações não foi detectada, impelindo o cumprimento de papéis ou o alcance das metas estabelecidas, por exemplo. Desta forma, o nível de interdependência e de cooperação é baixo e a insatisfação com o parceiro da díade também ficou evidenciada.

Sendo assim, é preciso adotar estratégias para envolver a rede na discussão de questões como o posicionamento no mercado e as decisões de investimento. Consoante isso, sugere-se uma maior aproximação na díade onde o foco dever ser o relacionamento entre os parceiros de negócio, o trabalho conjunto, e uma maior abertura para ouvir e deixar claro ambas as expectativas. O comitê representativo do canal reuniria representantes do fabricante e dos concessionários periodicamente, visando à discussão e à solução de problemas.

O gerenciamento das fontes de conflito com a adoção desta estratégia poderá impactar na solução dos temas de conflito ligados à discordância sobre o domínio de decisão, dificuldades no processo de comunicação e, até mesmo, à escassez de recursos ou a sua alocação no canal. Ouvir e tentar entender as reivindicações da rede de concessionários, envolvendo-os nas mudanças e na tomada de decisão é algo importante para incentivá-los a agir (ENTREVISTADO F2).

Do mesmo modo, uma maior interação e cumplicidade entre as concessionárias e a fábrica podem ser alcançadas através de um aumento da discussão e do número de reuniões periódicas (ENTREVISTADOS F2, F3 e F4). Os concessionários devem construir uma



A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo presença marcante e sustentável no mercado junto com o fabricante, participando desde o início e evitando conflitos posteriores (ENTREVISTADO F3).

### **6.5 Estabelecimento de um Comitê de Distribuidores para Desenvolvimento de Produtos**

Outra questão que apareceu frequentemente na díade de canal se refere ao processo de desenvolvimento de novos produtos (PDNP). Os revendedores se queixam de que o fabricante não os convida para participar no processo de pesquisa e desenvolvimento e frequentemente têm que resolver problemas de produto no campo, após o seu lançamento.

De forma semelhante à proposta de estabelecimento de um comitê do canal, envolver os concessionários na tomada de decisão sobre novos produtos aumentaria a aceitação das políticas e dos programas da empresa, aumentando a cooperação e o comprometimento com os objetivos e as metas, conforme sugerido por Schul e Babakus (1988). A troca de informações reduziria muito a necessidade de atuação da assistência técnica dos revendedores na resolução de eventuais problemas em suas oficinas.

### **6.6 Contratação de um *Ombudsman***

Este ouvidor estaria subordinado diretamente à presidência da empresa, com vistas a bloquear possíveis interferências dos executivos quando os temas de conflito com a rede se referirem a temas das suas alçadas de atuação. Tal profissional teria a função de receber críticas, sugestões, reclamações e elogios, e atuar de forma imparcial, provendo uma forma de mediação de conflitos, ligando o fabricante à sua rede de distribuição. Esta ação, bem como o estabelecimento de um comitê representativo do canal poderia conduzir ao gerenciamento das divergências encontradas em situações de pós-vendas entre o fabricante e as concessionárias.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É preciso ressaltar que são raros os casos de estudos de canal com uma abordagem qualitativa levantando as percepções dos dois lados da díade. Normalmente, os estudos são feitos sob a perspectiva ou dos fabricantes ou dos intermediários. Entretanto, a abordagem qualitativa, com fins exploratórios, mostrou-se adequada para revelar, com mais profundidade, a percepção dos entrevistados envolvidos na díade. Cabe ressaltar que o canal de distribuição estudado é muito particular e específico, mesmo que tenham sido abordados construtos reconhecidos na literatura, e muitos dos achados estejam de acordo com as proposições teóricas, ratificando-as, as conclusões não permitem uma generalização.

A avaliação dos efeitos e a relevância dos temas de conflitos encontrados na díade de canal foram realizadas com base na percepção global dos entrevistados. Não foi estabelecida uma relação entre as fontes potenciais de conflito, os temas de conflito e os seus impactos na *performance* do canal de uma forma mais clara e direta. Portanto, novos estudos poderiam ser desenvolvidos no sentido de descobrir as associações existentes entre as fontes potenciais de conflito e os temas de conflito evidenciados, estabelecendo-se quais são as fontes de conflito que originam determinados temas de conflito e a magnitude de seu impacto. A adoção de uma abordagem quantitativa, com a utilização de modelos de relações causais, poderia ser a metodologia indicada. Na mesma direção, poderia ser estabelecida uma relação entre os temas de conflito descobertos e seus efeitos na eficiência do canal.

Finalmente, é preciso avançar na proposição de modelos focados na resolução de conflitos intracanal. As proposições teóricas encontradas são muito abrangentes e de difícil aplicabilidade gerencial. Dessa forma, a proposição de uma maior quantidade de modelos destinados à resolução de conflitos intracanal, nos mais diversos contextos, poderia servir de base para a construção de um guia prático que auxiliasse os gestores neste processo.

## REFERÊNCIAS

AMA – American Marketing Association. *Dictionary of marketing terms*. Disponível em: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com). Acesso em: 29 mai. 2007.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to built and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 1, p. 18-34, Feb. 1992.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distribution firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, Jan. 1990.

ASSAEL, H. The constructive role of inter-organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, n. 4, p. 573-582, Dec. 1969.

A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.

BRASHEAR, T. et al. The impact of channel governance forms on the selection of channel performance measures. In: ENANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BROWN, J. R.; DAY, R. L. Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 3, p. 263-274, Aug. 1981.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CONSOLI, M. A. *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COREY, R. E. *Industrial marketing: cases and concepts*. 4<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DANT, R. P.; SCHUL, P. L. Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 1, p. 38-54, Jan. 1992.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *The sage handbook of qualitative research*. 3<sup>rd</sup> edition Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DOMMERMUTH, W. P. Profiting from distribution conflicts. *Business Horizons*, v. 19, n. 6,

p. 4-13, Dec. 1976.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, v. 9, n. 1, p. 47-52, Feb. 1972.

ETGAR, M. Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing*, v. 55, n. 1, p. 61-75, Spring 1979.

FERREIRA, H. S. R. *Práticas de coordenação no canal de distribuição da cadeia automotiva*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 226-240, Spring 1999.

\_\_\_\_\_; RODY, R. C. The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, v. 55, n. 1, p. 52-69, Jan. 1991.

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

\_\_\_\_\_; RAY, N. M. Alienation in the distribution channel: conceptualization, measurement, and initial theory testing. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, v. 34, n. 2, p. 158-200, 2004.

GIAGRANDE, V.; FIGUEIREDO, J. C. *O cliente tem mais do que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial*. São Paulo: Editora Gente, 1997.

GUMMESSON, E. Qualitative research in management: addressing complexity, context and

A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

persona. *Management Decision*, v. 44, n. 2, p. 167-179, 2006.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 1, p. 45-61, Feb. 2001.

HUNT, K. A. The relationship between channel conflict and information processing. *Journal of Retailing*, v. 41, n. 4, p. 417-436, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOZA, K. L.; DANT, R. P. An examination of channel conflict management from a processual viewpoint. *Working paper*, 2006. Disponível em: [www.coba.usf.edu/research/workingpapers/coba-mrkt-06-05.pdf](http://www.coba.usf.edu/research/workingpapers/coba-mrkt-06-05.pdf). Acesso em: 24 abr. 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, v. 83, n. 3, p. 279-296, 2007.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 35, n. 2, p. 225-235, May 1998.

LUSCH, R. F. Channel conflict: its impact on retailer operating performance. *Journal of Retailing*, v. 52, n. 2, p. 3-12 e 89-90, Summer 1976a.

\_\_\_\_\_. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, v. 13, n. 4, p. 382-390, Nov. 1976b.

MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical

perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 36-51, Oct. 1990.

NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. Tese (Doutorado em Administração). 1999. Univ. de São Paulo, São Paulo.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

PONDY, L. R. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, n. 2, p. 296-320, Sep. 1967.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.) *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEENG/UFGRS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

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, Oct. 1970.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, v. 8, n. 4, p. 437-442, Nov. 1971.

ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing*, v. 37, n. 3, p. 26-30, July 1973.

\_\_\_\_\_. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, M. R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 10, p. 294-323.

\_\_\_\_\_. *Marketing channels: a management view*. 7<sup>th</sup> edition. New York: Cengage Learning, 2003.

SCHUL, P. L.; BABAKUS, E. An examination of the interfirm power-conflict relationship: the intervening role of the channel decision structure. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 4, p. 381-



A identificação de fontes e temas de conflitos em canais de distribuição e sua gestão: um estudo exploratório ambientado em uma empresa do setor automotivo

404, Winter 1988.

SINGH, R. Effect of channel conflict on channel efficiency: few improved conceptual models for various conflict resolution strategies. *Management and Labour Studies*, v. 31, n. 1, p. 18-31, Feb. 2006.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

\_\_\_\_\_; STERNTHAL, B.; CRAIG, S. C. Managing conflict in distribution channels: a laboratory study. *Journal of Marketing Research*, v. 10, n. 2, p. 169-179, May 1973.

\_\_\_\_\_; STURDIVANT, F. D. Customer-driven distribution systems. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 4, p. 34-41, July-Aug. 1987.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 36-51, Oct. 2000.

WEBB, K. L.; HOGAN, J. E. Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 5, p. 338-356, 2002.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.