
Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas

Luciano Thomé e Castro
Marcos Fava Neves
Matheus Alberto Consoli
Everton Molina Campos

RESUMO

Neste artigo, discutem-se a existência e as conseqüências dos conflitos em canais de distribuição. Além de trazerem-se os principais tipos de conflitos e formas de minimizá-los, pretende-se relacionar o nível de conflitos, primeiro com o nível de satisfação do distribuidor e segundo com o nível de intenção de investir em ativos específicos para aumentar o comprometimento com um fornecedor em particular. Questionários foram aplicados em 122 distribuidores de insumos agrícolas, quando informações quantitativas e qualitativas foram coletadas. Como resultado, o nível de satisfação do canal varia significativamente conforme a variação do nível de conflito, com relacionamento conforme sugerido pelos autores. O mesmo não pode ser dito em relação ao nível de investimentos em ativos específicos no relacionamento com o fornecedor, relacionado ao nível de conflito.

Palavras-chave: canais de distribuição, conflitos, satisfação, especificidade de ativos.

1. INTRODUÇÃO

Canais de distribuição ou canais de *marketing* são definidos, de acordo com Coughlan *et al.* (2002, p.20), como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Por essa definição, pode-se notar que se trata de um conjunto de organizações interdependentes. Cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função corretamente. Assim, disponibilizar o produto ou o serviço de forma eficiente e eficaz é o propósito do “processo” destacado na definição de Coughlan *et al.* (2002). Em outras palavras, satisfazer os clientes, sejam eles usuários finais ou compradores de empresas, de forma lucrativa.

Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) definem satisfação em canais de distribuição como um estado afetivo positivo decorrente de todos os aspectos do relacionamento de uma empresa com outra. Os autores ainda fazem uma

Recebido em 29/abril/2005
Aprovado em 24/abril/2006

Luciano Thomé e Castro, Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), é Doutorando em Administração na FEA-USP (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Membro do MARKESTRAT — Centro de *Marketing* e Estratégia de Empresas.
E-mail: ltcastro@usp.br

Endereço:
MARKESTRAT — Centro de *Marketing* e Estratégia de Empresas
Avenida Presidente Vargas, 2001 — Sala 143/144
Jardim América
14020-260 - Ribeirão Preto — SP

Marcos Fava Neves é Professor Livre-Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil), Coordenador do PENSA — Centro de Conhecimentos em Agronegócios e Membro do MARKESTRAT — Centro de *Marketing* e Estratégia de Empresas.
E-mail: mfaneves@usp.br

Matheus Alberto Consoli é Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Doutorando em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de São Carlos da USP (CEP 13566-590 — São Carlos/SP, Brasil) e Membro do MARKESTRAT — Centro de *Marketing* e Estratégia de Empresas.
E-mail: consoli@usp.br

Everton Molina Campos, Engenheiro Agrônomo pela Universidade do Estado de São Paulo, é Mestrando em Administração de Organizações no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil) e Membro do MARKESTRAT — Centro de Estudos em *Marketing* e Estratégia de Empresas.
E-mail: evertonmolina@pensa.org.br

distinção entre satisfação econômica e não-econômica. A econômica é decorrente do volume de vendas e margens que são provenientes de um parceiro; a não-econômica é decorrente de uma resposta afetiva positiva, aspectos psicossociais que fazem as interações com o parceiro serem prazerosas, gratificantes e tranquilas. Um membro de canal satisfeito de maneira não-econômica aprecia os contatos com seu parceiro em nível pessoal e gosta de trabalhar com ele, porque acredita que ele está preocupado, possui respeito e está disposto a trocar idéias.

Bucklin (1966 *apud* COUGHLAN *et al.*, 2002) responde à pergunta “por que existem canais de distribuição?”. Pelo lado do consumidor final, são destacadas as funções de facilitar a busca por parte do consumidor, uma vez que reduz sua incerteza sobre onde encontrar os produtos, permite compras em lotes menores, já que a variedade de bens e serviços produzidos por um fabricante é limitada e a exigida por um usuário final é ampla.

Pelo lado da oferta, ou seja, da empresa que está utilizando intermediários, a função de um canal de distribuição pode ser entendida como a criação de rotinas de transações (incluindo as possibilidades atuais de troca eletrônica de dados e programas de reabastecimento contínuo) e a redução no número de contatos necessários para realizar o montante de venda dese-

jado. Consegue-se um menor número de transações, já que se usam intermediários, que revendem para um maior número de clientes. Esses fatores também são destacados por Rosenbloom (1999), Berman (1996) e Pelton, Strutton e Lumpkin (1997).

Sobre as funções dos canais de distribuição, os fluxos tradicionais de marketing, que são os fluxos de produtos, serviços, comunicações que vão da empresa vendedora para a compradora, e os fluxos de informações, pedidos e pagamentos que vêm no sentido contrário (KOTLER, 2000; CZINKOTA *et al.*, 2001) são desempenhados pelos canais de distribuição, além de desempenharem negociações e muitas vezes assumirem os riscos envolvidos nas transações. As companhias são fundamentalmente interdependentes das demais ligadas ao mesmo canal e os membros precisam uns dos outros. Essa interdependência é um fato nos canais de distribuição e é importante para gerar valor para o consumidor, como uma rede de entrega de valor ao cliente final (KOTLER, 2000).

A figura 1 mostra, resumidamente, os canais de distribuição de insumos com base no trabalho de Neves, Castro e Bombig (2001), passando pela produção agropecuária e terminando na agroindústria.

A figura 1, além de caracterizar visualmente o funcionamento dos canais de distribuição, mostra a relação entre a indústria de insumos agrícolas e seus distribuidores para chegar

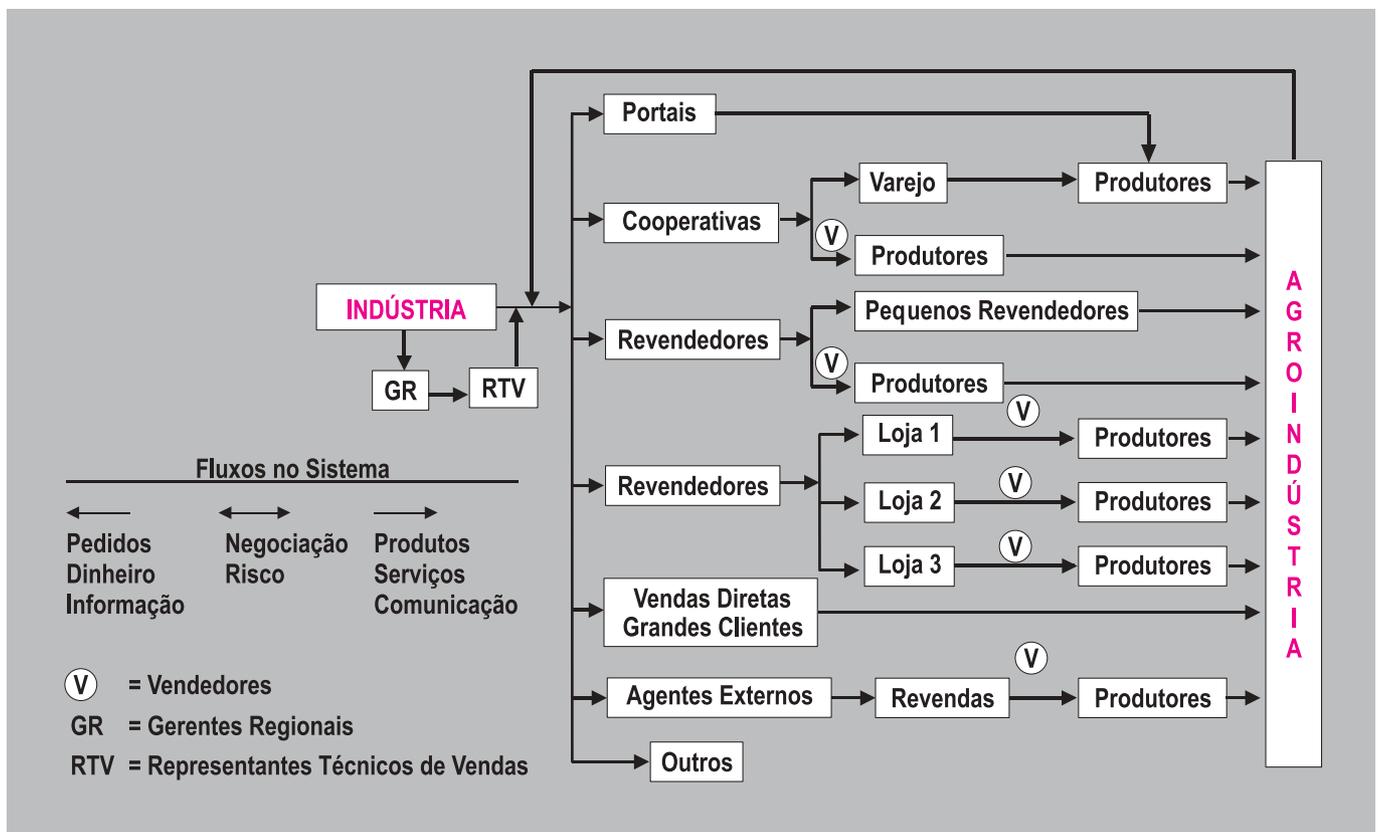


Figura 1: O Sistema de Distribuição de Insumos

Fonte: Neves, Castro e Bombig (2001).

ao produtor rural, partindo de uma estrutura de canais de distribuição que é a mais comumente usada. Esse é o relacionamento foco deste artigo.

Na maior parte das vezes, esses canais de distribuição são as cooperativas, os revendedores (revendas, que atendem outros pequenos revendedores e produtores), revendedores que possuem diversas lojas de insumos agropecuários, grandes clientes por meio de vendas diretas, agentes externos, os portais da Internet e outros canais menos comuns. Geralmente, existem gerentes de vendas regionais que têm suporte de representantes técnicos de vendas. Nas transações em que aparece a letra **V**, vendedores estão ou podem estar presentes. Pelas definições de canais de distribuição e seus papéis era de se esperar teoricamente um trabalho integrado entre fabricante e distribuidores para alcance dos melhores resultados por meio do desempenho superior dos fluxos de marketing existentes em uma rede de distribuição. No entanto, a observação da prática administrativa e diversos trabalhos acadêmicos têm mostrado a existência de conflitos, desde naturais e moderados até os conflitos manifestados, que reduzem a eficiência do sistema (ROSEN-BLOOM, 1999).

Quanto ao grau de conflito, Coughlan *et al.* (2002) destacam quatro tipos:

- o conflito latente: percebido pela empresa, mas que existe por uma questão natural (o conflito natural dá-se pela disputa de margens de membros em posições a jusante e a montante, que geram a disputa pela renda gerada no sistema);
- o conflito percebido: quando a empresa percebe que existem disputas, mas ainda vê isso de forma normal, ou seja, faz parte dos negócios (inclusive negociações em que o poder de uma das partes seja exercido em favor dessa parte);
- o conflito sentido: quando essa percepção passa a estimular em nível afetivo as discordâncias, fazendo com que os participantes das empresas do canal experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza;
- o conflito manifestado: quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra. Assim, os conflitos **adicionais** existem quando as empresas passam a desconfiar uma da outra (fabricante e distribuidor) no sentido de não-cooperação para alcance dos resultados positivos para ambos.

A distinção entre um nível e outro na literatura não é clara. Pensando em um nível anterior ao latente, um nível de conflitos inexistente seria uma ausência completa de **pontos de acordo ou desacordo** entre uma empresa e outra. Na distribuição isso seria visto, por exemplo, como uma empresa que ocasionalmente transaciona com um distribuidor sem importância relevante para ambos, ou para um dos lados (se for tomada a perspectiva de análise de somente uma empresa). O nível latente consiste em um relacionamento relevante para pelo menos um dos lados, em que os pontos existem e são sentidos, mas são tratados com normalidade e sem preocupações adicionais.

Já no conflito percebido, a relação torna-se mais **quente** e os pontos de desacordo (que muitas vezes podem ser aceitos por uma das partes por um menor poder na relação) são sentidos pela outra parte, gerando um clima ruim e podendo motivar comportamento oportunista ou não proatividade em cooperação e iniciativas para trabalho conjunto. O nível de conflito manifesto é muito próximo ao rompimento da relação. Nesse ponto, o que os mantém no relacionamento é a ausência de uma melhor alternativa imediata.

A questão em relação ao nível de conflitos e o relacionamento pode ser elucidada com os conceitos em economia de custos de transação (ECT) e seus pressupostos comportamentais. Segundo Azevedo (1996), as transações diferem uma das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes arranjos institucionais para reger cada transação, como mercado *spot*, contratos ou integração vertical. Para Williamson (1985), “a ECT afirma que essa diversidade é explicada, sobretudo, pelas diferenças básicas nos atributos das transações”.

Um atributo valioso considerado pela ECT é a especificidade de ativos, que se refere a quanto o investimento é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (WILLIAMSON, 1985). Distinguem-se seis tipos de especificidade de ativos: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de ativos dedicados, de marca e de especificidade temporal. Pensando em canais de distribuição, investimentos específicos podem ser feitos tanto por parte do fornecedor como por parte do distribuidor e, quando efetuados, podem gerar uma dependência de uma parte em relação à outra, bem como uma tolerância com relação a pontos de desacordo e manutenção de um nível de conflito. Anderson (1988) chama essa tolerância de “sombra de tolerância” no relacionamento empresa-distribuidor.

Investimentos específicos por parte do distribuidor, por exemplo, podem ser este dedicar parte de sua força de vendas exclusivamente para a promoção e venda de produtos de um fornecedor exclusivo (ativos humanos), investir em uma estrutura de estocagem específica para os produtos do fornecedor (ativos físicos), desenvolver um mecanismo de venda aplicado (serviços ao cliente) que dependam do produto do fornecedor (ativo de marca). Por outro lado, investimentos específicos do fornecedor no distribuidor, seriam, por exemplo, este investir na estrutura de loja do distribuidor (físico), delegar a ele e investir no acompanhamento dos principais clientes da região (locacional) (ANDERSON e WEITZ, 1986).

Uma vez que os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, Lucas e Greshan (1985) destacam algumas similaridades entre os canais de distribuição e as organizações coletivas. Primeiro, contêm comportamentos orientados para metas individuais e coletivas. Segundo, os canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência. Finalmente, dadas as ações integradas para mover produtos da origem até o ponto

de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada de seus membros individualmente. Dessa forma, por caracterizar-se como um sistema social, as questões de conflito e poder são inerentes a esses sistemas de distribuição (LUCAS e GRESHAN, 1985; GASKI, 1984; ROSENBLOOM, 1999).

Conforme Stern e Gorman (1969 *apud* ROSENBLOOM, 1999, p.121):

- “Em um sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente pode impedir que se alcancem suas metas ou o desempenho eficiente de seu padrão instrumental de comportamento, uma atmosfera de frustração prevalece. Um estado de conflito pode, portanto, existir quando dois ou mais componentes de um dado sistema de ação (ex.: canais de distribuição) tornam-se objeto de frustração de outros”.

Por isso, pode-se imaginar que, em níveis de conflito normais (sentido e percebido), a intenção de investir especificamente no relacionamento com vistas a aumentar a interdependência

seja maior do que em um nível inexistente ou manifesto, não pelo conflito em si, mas pela importância dada ao relacionamento e à existência de ativos específicos na relação.

A existência de conflitos no canal pesquisado motiva a entender as fontes de conflito (quais são suas origens precisas) e como eles poderiam ser minimizados de acordo com a literatura aplicada nesse e outros exemplos de canais.

As causas do conflito são várias. Elas podem emergir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tentam alterar os termos de um contrato de distribuição. Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode manifestar-se em conflitos no fornecimento de serviços, nos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações ou na divisão de territórios (LUCAS e GRESHAN, 1985; BERMAN, 1996). No quadro 1 estão relacionadas as principais causas/fontes de conflitos de canais.

Quadro 1

Causas de Conflitos de Canais

Causa de Conflito	Definição / Explicação da Causa
Incongruências de Papel	O papel define o conjunto prescrito de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro de canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre seu comportamento, quais são suas responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.
Escassez de Recursos	Envolve desacordos entre membros de canal sobre a alocação de recursos valiosos para o alcance de seus objetivos.
Incompatibilidade de objetivos	Cada membro do canal de <i>marketing</i> possui os próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos. Pode ser explicada com a teoria do agenciamento (<i>agency theory</i>).
Diferenças Perceptuais	A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente. O modo como esse estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são muito comuns dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.
Diferenças de Expectativa	Em geral, os membros de canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, essas expectativas são previsões ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que a projetou baseará suas ações nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre membros de canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de acurácia dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.
Desacordos de Domínio • Domínios de mercado	Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Exemplo: desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas; direito ou não de varejistas transferirem produtos do fabricante; ou se o produtor tem direito de especificar exigências de estoques para um distribuidor. Uma das piores fontes de conflito acontece quando os membros de canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio, gerando competição intracanal, ou ainda quando a venda direta surge como alternativa ao fornecedor dispensando o distribuidor de uma transação na qual ele estava interessado e sente ser seu direito.

Fontes: Elaborado a partir de Lucas e Greshan (1985, p.28); Berman (1996, p.570); Rosenbloom (1999, p.123); Coughlan *et al.* (2002, p.202).

Diversas pesquisas tentam relacionar os impactos de desbalanço de poder e níveis de conflitos com a satisfação e o desempenho dos canais de distribuição. Esses experimentos e modelagens têm mostrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo de o canal funcionar como um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT e CHURCHILL, 1984; GASKI, 1984; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Um dos principais trabalhos conceituais que destacam esses relacionamentos foi desenvolvido por Rosenbloom (1973), o qual destaca que o conflito pode resultar em uma ameaça para o canal de distribuição e afetar seu desempenho efetivo. O autor enfatiza que o que é significativo para um tomador de decisão de uma empresa membro de canal é um critério que relaciona possíveis efeitos do conflito e como isso afeta suas decisões como membro de canal.

Assim, Rosenbloom (1973, p.27) sugere que tal critério seja chamado de eficiência de canal, pois envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos necessários, que afetam as decisões em um canal, podem ser otimizados em termos de resultados. Assim, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência e vice-versa. Dessa forma, Rosenbloom (1973) combina seus modelos para desenvolver uma curva geral sobre os possíveis impactos do conflito na eficiência de canais. Assim, até certo nível de conflito (C1) existe tolerância ao conflito. Ultrapassada essa tolerância — um nível de conflito entre C1 e C2 —, maior será a eficiência do canal. Esse é um tipo de conflito positivo, pois força membros de canal a se organizarem e avaliarem suas políticas, dada a pressão natural do canal. No entanto, a partir do nível C2 de conflito (ponto limite), quanto maior o nível de conflito, menor será a eficiência do canal, conforme a figura 2.

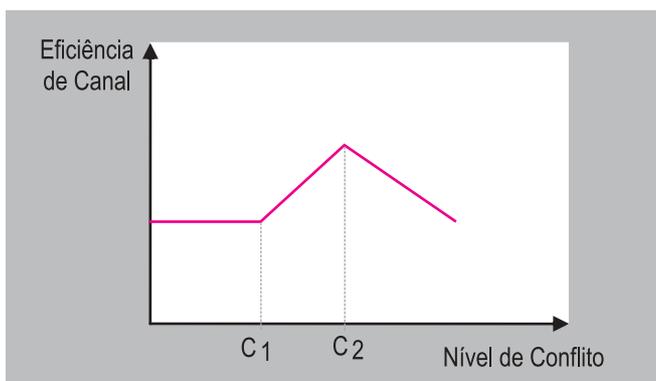


Figura 2: Efeito do Conflito na Eficiência dos Canais de Distribuição

Fonte: Rosenbloom (1973, p.28).

No que diz respeito à satisfação dos membros de canal e níveis de conflito, Ruekert e Churchill (1984) destacam a importância desse construto como de fundamental importância

para o entendimento dos relacionamentos de canal. Para tais autores, a satisfação dos membros de canal possui as seguintes dimensões:

- produto — refere-se principalmente à demanda e à qualidade do produto;
- financeira — envolve atratividade em termos de margens e retorno sobre o investimento;
- assistência — considera serviços de apoio e investimentos conjuntos com intermediários;
- interação social — reflete como o relacionamento entre intermediário e produtor tem sido conduzido por empresa, gerentes e visitas de vendas.

A importância de manter níveis de conflitos que sustentem a satisfação dos membros de canal é ressaltada por Hunt e Nevin (1974 *apud* RUEKERT e CHURCHILL, 1984, p.226), pois a satisfação de um membro de canal conduzirá a maior moral no canal, melhor cooperação, redução de quebras de relacionamento, redução de ações judiciais individuais ou de classe e redução de esforços para procurar proteção legal.

É de supor também que a satisfação e o conflito tenham um comportamento semelhante à questão da eficiência como descrita por Rosenbloom (1973), ou seja, em níveis de conflitos muito baixos, a satisfação com o relacionamento pode ser baixa; à medida que o conflito aumenta (latente e percebido) com a maior relevância do relacionamento, a satisfação pode ser maior; no entanto, ao ultrapassar os limites (conflito manifesto), a satisfação tenderia a cair para ações e sentimentos negativos

Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (1999) destacam alguns pontos importantes para minimizar os conflitos:

- comunicar-se mais frequente e efetivamente;
- estabelecer canais para expressar insatisfações;
- fazer uma revisão crítica das ações passadas;
- inventar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema;
- desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos;
- desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos;
- estabelecer um comitê permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais;
- utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário.

Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é estudar e discutir as origens e os tipos de conflitos existentes em canais de distribuição, por meio do desenvolvimento de pesquisa com distribuidores, apoiada na teoria de canais de distribuição e em contribuições da economia dos custos de transação.

Os objetivos específicos são: identificar as fontes de conflitos em canais de distribuição; analisar a relação entre nível de conflito e satisfação do distribuidor com o relacionamento e o nível de conflito e intenção de investir em ativos específicos

no relacionamento com o fornecedor, aumentando o comprometimento; avaliar formas alternativas de minimizar os conflitos nos canais de distribuição.

2. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Para a identificação de fontes de conflitos e formas alternativas de minimização, uma discussão qualitativa é desenvolvida como será explicado na seção seguinte. Todavia, para analisar a relação entre nível de conflito, satisfação e intenção de investimento específico do distribuidor, são formuladas duas principais hipóteses, descritas a seguir.

Hipótese 1 — Conforme varia o nível de conflito, o índice de satisfação do distribuidor varia, seguindo o comportamento:

H_{1a} — com nível de conflito inexistente, a satisfação é baixa;

H_{1b} — com nível de conflito natural a satisfação é maior que em conflito inexistente;

H_{1c} — com nível de conflito percebido e manifesto a satisfação diminui significativamente.

A hipótese 1 retoma a discussão de que o nível de conflitos deve possuir um ponto ideal para a eficiência de canal e também para a satisfação do canal (conceito operacionalizado no quadro 2, que leva em consideração a discussão sobre os diferentes componentes de satisfação).

Hipótese 2 — Conforme varia o nível de conflito, o índice de intenção de investimento específico varia, seguindo o comportamento:

H_{2a} — com nível de conflito inexistente, o desejo de investir é baixo;

H_{2b} — com nível de conflito natural, o desejo de investir é maior do que com conflito inexistente;

H_{2c} — com nível de conflito percebido e manifesto, o desejo de investir diminui significativamente.

A hipótese 2 discute a intenção futura de aumentar o comprometimento e interdependência com relação ao fornecedor. Da mesma forma que a hipótese 1, espera-se que ela siga o padrão da eficiência como mostrado por Rosenbloom (1973): deve existir um ponto ótimo, administrável, em que o conflito saudável leva o distribuidor a investir especificamente (conceito operacionalizado no quadro 2) na relação.

A existência de especificidade de ativos na relação motiva a existência de conflitos, afinal existe algo sendo disputado. Ao pensar-se, porém, na intenção de aumentar o investimento

específico por parte do distribuidor na relação, considerando o nível de conflito percebido por ele, quando latente ou percebido este pode ser maior do que em condições de conflito inexistente (pouca importância da relação) ou manifesto (níveis destrutivos).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos acima descritos, foram entrevistados 130 distribuidores de insumos agrícolas de praticamente todo o território brasileiro, 122 dos quais foram utilizados para processamento das análises. A aplicação do questionário ocorreu durante a realização de um evento de uma empresa fornecedora. Na análise, focou-se a percepção dos distribuidores sobre o relacionamento com este fornecedor em específico. Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa envolveram entrevistas com distribuidores para levantamento primeiro das fontes de conflito. Para isso, foram utilizadas escalas nominais e questões abertas. A análise desse material ocorreu de forma qualitativa e a consolidação se deu pelo uso da teoria de canais de distribuição, colocando os tipos de conflito e as variações ocorridas no setor, considerando Coughlan *et al.* (2002), Rosenbloom (1999) e também trabalho preliminar de Castro, Neves e Scare (2004) sobre o tópico na mesma área.

Quase sempre o caminho sugerido para minimização desses conflitos requer a previsão de suas possibilidades e a criação de critérios para que a subjetividade ou ausência de regras não dêem margem ao crescimento exagerado do conflito.

Para o teste das hipóteses 1 e 2, foram aplicados questionários com questões fechadas, utilizando-se escala intervalar para avaliar as relações propostas. Dessa forma, uma pesquisa de caráter causal foi desenvolvida. Para mais informações sobre esse método de pesquisa, consultar Malhotra (2001).

Para a análise quantitativa, trabalhou-se com três conceitos para operacionalização: **satisfação** na relação com o fornecedor, nível de desejo de **investimento específico** do canal na relação com o fornecedor e por fim o **nível de conflito** identificado. Por satisfação, usaram-se as variáveis envolvidas em um relacio-

namento entre empresas (RUEKERT e CHURCHILL, 1984), na introdução a respeito de satisfação em canais). Em investimentos específicos, buscaram-se formas de estreitar o relacionamento com ações administrativas nessa direção (COUGHLAN *et al.*, 2002), demonstrando assim o aumento de comprometimento. Por fim, para os níveis de conflito, usou-se a categorização de Rosenbloom (1999) por meio de uma escala intervalar.

Foram formados três índices para análise do relacionamento entre eles; O primeiro é o índice de conflitos, avaliado em uma escala intervalar de 1 a 4, como consta no quadro 2. O segundo índice foi o de satisfação com o relacionamento, que poderia variar de 0 a 100, indo a escala de “nada satisfeito” a “muito satisfeito”, com um total de 5 níveis. A soma dos pontos nessas variáveis, colocadas como satisfação no quadro 2, dividida pelo total possível no conceito avaliado indicava a satisfação relativa no critério (por exemplo: um distribuidor extremamente satisfeito com o fornecedor daria 5 para todos os critérios avaliados, somando 35 que, dividido por 35 — total de pontos possíveis —, daria 100% da satisfação). O mesmo

critério foi utilizado para a formação do índice de intenção de investimento específico no relacionamento. Como proposto no objetivo do artigo, a intenção é analisar a relação entre investimento específico, satisfação no relacionamento distribuidor-fornecedor e nível de conflito, utilizando as suposições destacadas na teoria.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados qualitativos provenientes das entrevistas procuraram relatar os principais tipos de conflitos vivenciados por esses distribuidores e, em geral, foram categorizados conforme descrito no quadro 3.

Em termos de análise quantitativa, inicialmente foi realizado um teste ANOVA em que se verificou existência de relação entre a satisfação (índice de satisfação) dos distribuidores e baixo e alto níveis de conflito, o que não aconteceu com a intenção de investir no relacionamento (índice de intenção de investimento), conforme a tabela 1.

Quadro 2

Conceitos, Variáveis para Operacionalização e Explicação das Variáveis

Conceito	Variáveis de Operacionalização	Explicação das Variáveis
Nível de Conflito	Imperceptível	Conflitos não existem na percepção do distribuidor.
	Natural	Conflitos existentes são normais na relação comercial.
	Percebido	Conflitos são maiores do que deveriam ser, mas ainda considerados administráveis .
	Manifesto	Conflitos são extremamente altos gerando atitudes negativas de ambos os lados.
Satisfação	Retorno financeiro	Se o distribuidor está satisfeito com o resultado financeiro do relacionamento.
	Tráfego na loja	Se os produtos do fornecedor ajudam o distribuidor a vender outros produtos pela geração de tráfego na loja.
	Motivação / Clima	O clima de trabalho com o fornecedor é positivo, tornando as partes motivadas.
	Troca de informações	Se a troca de informação é satisfatória.
	Vendas <i>versus</i> espaço alocado ao fornecedor	Se as vendas são satisfatórias em relação ao espaço que se dá aos produtos do fornecedor na loja.
	Vendas <i>versus</i> esforço alocado ao fornecedor	Se as vendas são satisfatórias em relação ao esforço que se dá aos produtos do fornecedor pelo distribuidor.
	Lucro <i>versus</i> esforço alocado	Se o lucro é satisfatório, considerando o esforço total alocado ao fornecedor pelo distribuidor.
Intenção de Investimento Específico do Distribuidor	Nível de estoques	Desejo de aumentar o estoque dos produtos do fornecedor.
	Espaço alocado na prateleira ao fornecedor	Desejo de aumentar o espaço alocado aos produtos do fornecedor na prateleira ou no espaço visível do cliente final.
	Dedicação de pessoal técnico e comercial	Desejo de aumentar o treinamento técnico e comercial do revendedor para os produtos específicos do fornecedor.
	Prestação de serviços	Desejo de aumentar a prestação de serviços em relação aos clientes finais específicos desse fornecedor analisado.

Fontes: Desenvolvido com base em Coughlan *et al.* (2002), Rosenbloom (1999), Neves (1999), Castro, Neves e Scare (2004), Ruekert e Churchill (1984).

Quadro 3

Análise Qualitativa — Tipos de Conflito e Alternativas de Minimização

Conflito Identificado	Descrição do Conflito	Alternativas para Minimizar o Conflito
Venda direta	É a venda de produtos feita diretamente pela indústria ao cliente, sem participação do distribuidor.	Definir uma clara política de venda direta envolvendo: tamanho de cliente ou pedido; estabelecer comissão para o distribuidor e informá-lo sobre quais clientes serão atendidos pela indústria.
Sistemas de incentivo	Os programas de incentivos concedidos pela indústria aos distribuidores variam conforme as vendas em um determinado período. Os distribuidores reclamam que não obtêm pontuação nas vendas diretas realizadas pela indústria e não compreendem o sistema de pontuação.	Definir critérios de pontuação e ponderação de fatores, considerando a venda direta, o desempenho da equipe de vendas do distribuidor, a incorporação de benefícios de crédito e uma maior transparência nas regras de avaliação.
Relacionamento indústria e distribuidor	Os distribuidores reclamam que nem sempre a indústria trabalha para a realização de seus negócios, oferecendo condições que não podem cumprir.	Participação mais ativa da indústria para identificação de choques de relacionamento com os distribuidores.
Negociação direta: distribuidor, representante e indústria	Os representantes reclamam que a indústria oferece condições melhores aos distribuidores quando negocia diretamente. Essas condições não são autorizadas aos representantes, o que acaba gerando uma situação de mal-estar do representante com o distribuidor.	Alinhar as políticas e os discursos para que a condição dos representantes não seja sobreposta por superiores, a não ser em ações em situações extremas ou casos especiais.
Eventos em conjunto, indústria com distribuidores	Pouca participação da indústria com o distribuidor em eventos que são importantes para aumento das vendas, sendo bastante utilizados pelas concorrentes.	Estabelecer maior participação da indústria com o distribuidor no desenvolvimento de eventos, fortalecendo o <i>marketing</i> regional e comunicando aos distribuidores as ações feitas pela indústria diretamente com os clientes.
Política de crédito e cobrança	Em função da dimensão territorial do Brasil, existem muitas variações com os ciclos das culturas. Em função disso, os distribuidores reclamam de a época de recebimento coincidir com a época de vendas do produto.	Elaborar calendário de vencimentos de acordo com a época de plantio das diferentes regiões, vinculando as datas de colheita às de pagamentos, especialmente nas regiões de plantio tardio.
Conflito entre canais	Os distribuidores reclamam da abertura de novos canais numa mesma área de atuação.	Transparência na definição de abertura de novos canais, justificando a abertura. Treinar equipe de campo sobre como atuar com problemas de definição de área de atuação.

Tabela 1

Resultado do Teste ANOVA

Índice	Cluster		Erro		Teste F	P Valor
	Média dos Quadrados	Grau de Liberdade	Média dos Quadrados	Grau de Liberdade		
Investimento	0,000	1	0,007	128	0,006	0,937
Satisfação	0,777	1	0,006	128	120,189	0,000

A análise dos dados e dos índices de satisfação e intenção de investimento permite avaliar as hipóteses construídas para a elaboração deste trabalho. Dessa forma, o resultado apresentado na figura 3 permite sugerir como verdadeira a hipótese 1

e suas variantes, visto que existe mudança no índice de satisfação conforme aumenta o nível de conflito (significância menor do que 5%, como mostra a tabela 1). No entanto, a hipótese 2 não foi confirmada: pelos dados da amostra utili-

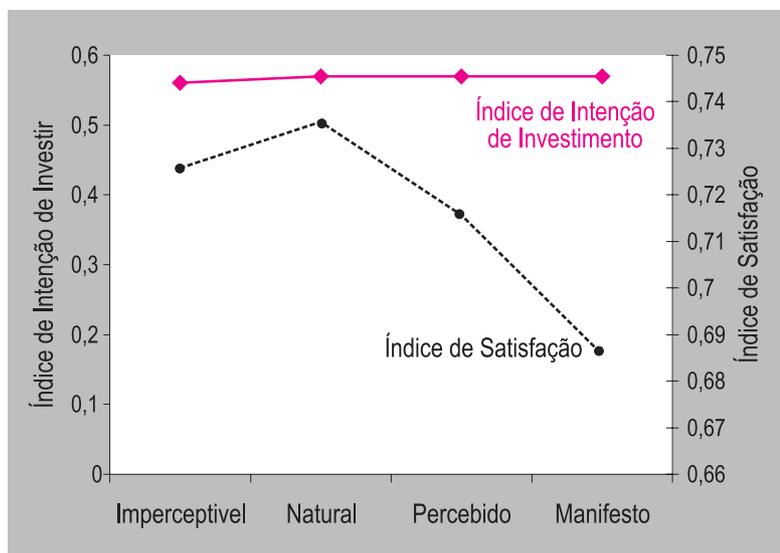


Figura 3: Relação entre o Nível de Conflito e os Índices de Satisfação e Intenção de Investir do Distribuidor

zada, não se verificou mudança significativa da intenção de investir no relacionamento, independentemente do nível de conflito vivenciado por esses distribuidores.

Outras relações também foram avaliadas por meio da análise de correlação entre as variáveis de intenção de investimento, satisfação e nível de conflito (ver tabela 2). Dentre as principais constatações, pode-se verificar a correlação negativa entre o nível de conflito e a satisfação com o lucro por esforço do distribuidor. Outra importante constatação é que uma das variáveis de satisfação (clima/ motivação do distribuidor) tem elevada correlação com a intenção de investir no relacionamento, principalmente quando se trata de pessoal técnico e comercial dedicado e prestação de serviços para o fornecedor. De modo semelhante, a variável de satisfação vendas por esforço também apresenta correlação com a intenção de investir no relacionamento (investimento em espaço de prateleira, pessoal técnico e comercial dedicado e prestação de serviços para o fornecedor). Por fim, verifica-se a existência de correlação entre algumas variáveis de satisfação (multicolineariedade), principalmente retorno financeiro, tráfego em loja e clima/ motivação com vendas por espaço, vendas por esforço e lucro por esforço.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este artigo mostrou como o conflito em canais de distribuição pode tomar diferentes formas. Por tratar-se de cadeias produtivas longas e complexas, como o caso de insumos agrícolas, além de contar com a heterogeneidade regional brasileira, os modelos de distribuição são necessariamente flexíveis, o que aumenta a chance de conflitos.

Os conflitos foram identificados no estudo do sistema de distribuição de insumos de uma empresa em particular e apresentados em função de: vendas diretas do fornecedor a clientes finais; sistemas de incentivo pouco claros aos distribuidores; relacionamento indústria e distribuidor não-satisfatório em termos de informações e cooperação; papel do representante técnico de vendas da indústria fornecedora, quando esta ignora sua responsabilidade pelo distribuidor-cliente e faz uma condição inédita; promoção de vendas realizadas por uma parte ou outra; crédito e cobrança; e, finalmente, conflito entre os canais de um mesmo fornecedor.

Quase sempre o caminho sugerido para minimização desses conflitos requer a previsão de suas possibilidades e a criação de critérios para que a subjetividade ou ausência de regras não dêem margem ao crescimento exagerado do conflito. A divisão das tarefas e também dos ganhos em uma rede de distribuição, se por um lado requer um trabalho sincronizado e integrado das partes, por outro sofre

pelos desbalanços de poder e ação oportunista de ambas as partes.

A forma de minimizar esses conflitos, como mostrado no artigo, tanto teórica quanto praticamente (conforme descrito no quadro 3), é fundamental, já que isso influencia o nível de satisfação do canal e, portanto, a melhora no relacionamento com o distribuidor. Assim, de acordo com Coughlan *et al.* (2002), a forma como se resolve um conflito pode significar uma melhora no relacionamento e maior comprometimento futuro ou, em outro extremo, a semente de um conflito muito maior.

Gerencialmente, o artigo sugere como um fornecedor pode avaliar satisfação de um distribuidor com variáveis operacionalizadas e de forma quantitativa, bem como a intenção futura em maior comprometimento (aumentando o nível de investimentos específicos). Esses índices podem ser utilizados pelas empresas em modelos de avaliação e pesquisa com os distribuidores.

Sobre o nível de intenção de investir em ativos específicos, não foi constatada a correlação com o nível de conflito, muito provavelmente em função de a amostra ser de distribuidores com alto nível de comprometimento atual com o fornecedor usado na verificação, impedindo uma análise mais precisa, principal limitação deste artigo. Provavelmente, seria possível ter resultados mais favoráveis se fossem considerados distribuidores em diferentes estágios de relacionamento com o fornecedor. Outra limitação é a inexistência da visão do fornecedor sobre esses conflitos e o nível de conflito percebido por ele com cada um desses clientes intermediários.

O fato de a aplicação do questionário ter sido feita durante a realização de um evento do fornecedor pressupõe que a amostra possui naturalmente distribuidores mais envolvidos (os

Tabela 2

Correlação entre as Variáveis de Intenção de Investimento, Satisfação e Nível de Conflito

		Conflito	Investq	Inveprat	Dedicpes	Serviços	Retcomer	Tráfego	Clima	Informac	Vendaesp	Vendaesf	Lucroesf
Conflito	Correlação de Pearson	1	-0,105	0,092	-0,075	0,061	-0,125	-0,024	-0,133	0,006	-0,006	-0,030	-0,228
	P valor (bilateral)	—	0,249	0,311	0,410	0,504	0,170	0,795	0,143	0,949	0,948	0,743	0,012
	Tamanho da Amostra	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Investq	Correlação de Pearson	-0,105	1	0,162	0,126	0,064	-0,083	-0,103	-0,102	-0,133	-0,236	-0,234	-0,038
	P valor (bilateral)	0,249	—	0,065	0,153	0,467	0,352	0,246	0,247	0,131	0,007	0,007	0,672
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Inveprat	Correlação de Pearson	0,092	0,162	1	0,400	0,221	0,193	0,070	0,187	0,124	0,114	0,173	0,117
	P valor (bilateral)	0,311	0,065	—	0	0,011	0,028	0,429	0,033	0,161	0,196	0,050	0,183
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Dedicpes	Correlação de Pearson	-0,075	0,126	0,400	1	0,575	0,119	0,065	0,236	0,081	0,142	0,182	0,166
	P valor (bilateral)	0,410	0,153	0	—	0	0,178	0,460	0,007	0,360	0,106	0,038	0,060
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Serviços	Correlação de Pearson	0,061	0,064	0,221	0,575	1	-0,006	0,093	0,203	0,033	0,069	0,209	0,056
	P valor (bilateral)	0,504	0,467	0,011	0	—	0,944	0,292	0,021	0,713	0,435	0,017	0,529
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Retcomer	Correlação de Pearson	-0,125	-0,083	0,193	0,119	-0,006	1	0,326	0,374	0,358	0,292	0,218	0,566
	P valor (bilateral)	0,170	0,352	0,028	0,178	0,944	—	0	0	0	0,001	0,013	0
	Tamanho da Amostra	122	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Tráfego	Correlação de Pearson	-0,024	-0,103	0,070	0,065	0,093	0,326	1	0,454	0,418	0,381	0,272	0,211
	P valor (bilateral)	0,795	0,246	0,429	0,460	0,292	0	—	0	0	0	0,002	0,016
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Clima	Correlação de Pearson	-0,133	-0,102	0,187	0,236	0,203	0,374	0,454	1	0,608	0,387	0,532	0,343
	P valor (bilateral)	0,143	0,247	0,033	0,007	0,021	0	0	—	0	0	0	0
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Informac	Correlação de Pearson	0,006	-0,133	0,124	0,081	0,033	0,358	0,418	0,608	1	0,432	0,278	0,290
	P valor (bilateral)	0,949	0,131	0,161	0,360	0,713	0	0	0	—	0	0,001	0,001
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Vendaesp	Correlação de Pearson	-0,006	-0,236	0,114	0,142	0,069	0,292	0,381	0,387	0,432	1	0,616	0,415
	P valor (bilateral)	0,948	0,007	0,196	0,106	0,435	0,001	0	0	0	—	0	0
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Vendaesf	Correlação de Pearson	-0,030	-0,234	0,173	0,182	0,209	0,218	0,272	0,532	0,278	0,616	1	0,441
	P valor (bilateral)	0,743	0,007	0,050	0,038	0,017	0,013	0,002	0	0,001	0	—	0
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130
Lucroesf	Correlação de Pearson	-0,228	-0,038	0,117	0,166	0,056	0,566	0,211	0,343	0,290	0,415	0,441	1
	P valor (bilateral)	0,012	0,672	0,183	0,060	0,529	0	0,016	0	0,001	0	0	—
	Tamanho da Amostra	122	130	130	130	130	129	130	130	130	130	130	130

Legenda:

Conflito = Nível de conflito identificado;

Investq = Intenção do distribuidor em aumentar o investimento em estoque de produtos do fornecedor;

Inveprat = Intenção do distribuidor em aumentar o investimento em estoque na prateleira da loja;

Dedicpes = Intenção do distribuidor em aumentar a dedicação de seu pessoal exclusivamente ao fornecedor;

Serviços = Intenção do distribuidor em aumentar os serviços a clientes específicos do fornecedor;

Retcomer = Satisfação do distribuidor com o retorno comercial dos produtos do fornecedor;

Tráfego = Satisfação do distribuidor com o tráfego na loja gerado pelos produtos do fornecedor;

Clima = Satisfação do distribuidor com o clima da relação com o fornecedor;

Informac = Satisfação do distribuidor com a troca de informações valiosas com fornecedor;

Vendaesp = Satisfação do distribuidor com as vendas geradas em relação a espaço dedicado;

Vendaesf = Satisfação do distribuidor com as vendas geradas em relação ao esforço;

Lucroesf = Satisfação do distribuidor com o lucro gerado em relação ao esforço.

menos envolvidos provavelmente não foram convidados ou não foram ao evento). Isso deve ser levado em consideração em uma interpretação cuidadosa, mas não desmerece as hipóteses testadas, já que, mesmo dentro do grupo entrevistado, existiram variações significantes de níveis de conflito e satisfação.

Como pesquisa futura, sugere-se verificar as correlações e discutir as variáveis utilizadas para a formação dos índices de conflito, satisfação e investimento específico, buscando uma

relação de causa e efeito mais precisa, além da possível replicação desse mesmo procedimento em canais de distribuição de outros setores.

Outro ponto para pesquisa futura é a verificação da variável poder influenciando o nível de conflitos das partes em conjunto com a especificidade de ativo presente na relação. Buscar a visão dos dois lados no relacionamento (inserindo a visão do fornecedor) também permitirá análises interessantes. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E. Selling efficiency and choice of integrated or independent sales force: a test of darwinian economics. *Marketing Science*, v.34, n.5, p.599-618, May 1988.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B.A. Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, v.27, n.3, p.3-19, Spring 1986.
- AZEVEDO, P.F. *Integração vertical e barganha*. 1996. 220 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley & Sons, 1996. 663p.
- CASTRO, L.T.; NEVES, M.F.; SCARE, R.F. Environmental changes and conflicts in marketing channels (networks): the case of low volume irrigation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN AND NETWORK MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 6., 2004, Ede, The Netherlands. *Anais...* Ede, The Netherlands, 2004. p.583. Theme: "Dynamics in Chains and Networks".
- COUGHLAN, A.T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.
- CZINKOTA, M.R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 557p.
- 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.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v.XXXVI, n.2, p.223-238, May 1999.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 676p.
- LUCAS, G.H.; GRESHAN, L.G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. *Academy of Marketing Science Journal*, v.13, n.3, p.25-30, Summer 1985.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720p.
- NEVES, M.F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição*. 1999. 144f. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- NEVES, M.F.; CASTRO, L.T.; BOMBIG, R.T. Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários. In: CONGRESSO DA SOBER – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 39., 2001, Recife. *Anais...* Recife: Sober, jul. 2001.
- PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728p.
- ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing*, v.37, n.3, p.28, July 1973.
- _____. *Marketing channels*. 6th. ed. USA: The Dryden Press, 1999. 688p.
- RUEKERT, R.W.; CHURCHILL, G.A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *Journal of Marketing Research*, local, v.21, n.2, p.226-233, May 1984.
- WILLIAMSON, O.E. *The economics institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985. 445p.

ABSTRACT

Relationship and conflicts in distribution channels: a study in agricultural input industry

This paper discusses the existence and the consequences of conflicts in marketing channels. The paper describes the main types of conflicts and the ways of minimizing them. Also, it is intended to relate the level of conflicts, first to the satisfaction of a distributor and second to his intention to invest in specific assets in order to increase his commitment to a particular supplier. Questionnaires were applied on 122 agricultural input distributors, when qualitative and quantitative information were collected. The results show that the level of satisfaction varies significantly according to the level of conflict, behaving as hypothesized by the authors. The same could not be said to which concerns to the level of investment in specific assets in the relationship with the supplier, considering the level of conflict.

Uniterms: marketing channels, conflicts, satisfaction, asset specificities.

RESUMEN

Relación y conflictos en canales de distribución: un estudio en insumos agrícolas

En este artículo se discuten la existencia y las consecuencias de los conflictos en canales de distribución. Se exponen los tipos principales de conflictos y las formas de minimizarlos. Asimismo, se pretende relacionar el nivel de conflictos, en primer lugar, con el grado de satisfacción del distribuidor, y en segundo con su intención de invertir en activos específicos para aumentar el compromiso con un proveedor en particular. Se aplicaron cuestionarios en 122 distribuidores de insumos agrícolas y se recogieron informaciones cualitativas y cuantitativas. Como resultado, el nivel de satisfacción del canal varía significativamente según el nivel del conflicto, conforme lo sugerido por los autores. Lo mismo no se puede decir en lo referente al nivel de inversiones en activos específicos en la relación con el proveedor, en vista del nivel de conflicto.

Palabras clave: canales de distribución, conflictos, satisfacción, especificidad de activos.