

# Conflitos funcionais no relacionamento entre fabricante e distribuidores

Marcia Rohr da Cruz (UCS – RS/Brasil) - marciarohrcruz@gmail.com

• R. Francisco Getúlio Vargas, Petrópolis, CEP 95070-560, Caxias do Sul-RS, fone: (55) 54-3218-2011, <http://www.ucs.br>

Patrícia Padilha Lima (ANH – RS/Brasil) - patipadilha@yahoo.com.br

Eliana Andréa Severo (UCS – RS/Brasil) - elianasevero@hotmail.com

Maria Emilia Camargo (UCS – RS/Brasil) - kamargo@terra.com.br

## Resumo

Os canais de marketing são de grande importância às organizações, pois produtos vendem mais, quando os consumidores podem adquiri-los de forma conveniente. Por outro lado, relacionamentos entre os membros do canal, como fabricantes e intermediários, têm se tornado área produtiva para o desenvolvimento de capacidades de cooperação. Desta maneira, este estudo tem por objetivo identificar como ocorre o relacionamento entre fabricante e distribuidores. Para tanto, a partir de um modelo teórico, que levou em conta construtos, como comportamento oportunista, confiança e troca de informações, foi efetuada uma pesquisa, junto a uma empresa fabricante de molas pneumáticas e seus três principais distribuidores, no Estado do Rio Grande do Sul. Para análise dos dados, foi utilizada entrevista semi-estruturada e os seus resultados mostraram que há falta de coordenação entre canais, concorrência entre a fábrica e seus distribuidores, falta de políticas de vendas claras e, conseqüentemente, o relacionamento não inspira confiança.

Palavras-chave: Relacionamento; Canais de distribuição; Conflito.

## Abstract

Marketing channels are very important for organizations because their products are most likely to be sold when the consumers can buy them at their convenience. On the other hand, relationships between the various channels involved, such as manufacturers and intermediaries, have become a productive area for the development of co-operational capabilities. Therefore, this research aims to identify how such relationships occur between manufacturers and distributors. Our research was conducted at a chuck absorber production plant along with its three main distributors within the State of Rio Grande do Sul, Brazil. This research relies on a theoretical model which considers attributes such as opportunistic behavior, confidence and change of information. For the data analysis, a semi structured interviews were utilized and the results demonstrated: a lack of coordination between channels; competition between the factory and its distributors; the absence of any sort of sales policy and also, a business relationship which does not create confidence.

Keywords: Relationship, distribution channels, channel conflict.

## 1. INTRODUÇÃO

Não há como desassociar um produto de sua distribuição. Uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados-alvos. Neste sentido, são de suma importância os canais de *marketing*, pois conforme Nickels e Wood (1999), produtos vendem mais, quando os consumidores podem adquiri-los de maneira conveniente. Considerando a importância que os canais de *marketing* possuem, bem como a importância dos relacionamentos para desempenho dos integrantes do canal, facilitando a chegada do produto ao cliente, esse trabalho buscou identificar como ocorre o relacionamento entre fabricante e distribuidores de uma indústria que produz molas pneumáticas.

Pelas definições de canais de distribuição e seus papéis, um trabalho integrado entre fabricante e distribuidores é indispensável para o alcance dos melhores resultados, através do desempenho superior dos fluxos de *marketing*, existentes em uma rede de canais de distribuição. No entanto, a observação da prática e diversos trabalhos acadêmicos têm mostrado a existência de conflitos, desde os naturais até os conflitos manifestados, que reduzem a eficiência do sistema (ROSENBLOOM, 1999).

Muitas vezes, o conflito excede o que é ser considerado como natural, pela própria natureza dessa relação de interdependência entre um fabricante e distribuidor (STERN e EL-ANSARI, 1996). As partes, nesses casos, não estão satisfeitas com os seus relacionamentos.

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 disputa por clientes (no caso, o temor da venda direta, que significa o fabricante vender para o cliente, sem o intermediário do canal de distribuição, tirando, assim, o cliente da revenda), entre outros aspectos (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN, 2002).

Como colocado por Brown e Day (1981), o conflito pode ser visto como um processo que progride de um estado latente de incompatibilidade, para um estado de conflito percebido, depois para um estado de conflito afetivo e, então, para o conflito manifestado e suas diversas consequências. No caso discutido neste artigo, as revendas compartilham com a empresa de molas pneumáticas, a necessidade de esforços de venda do produto. A existência de conflitos, no caso analisado neste artigo motiva a entender as fontes de conflito (quais são suas origens precisas) e como eles poderiam ser minimizados, de acordo com a literatura aplicada no caso específico, bem como sugerir novas formas de relacionamento entre fabricante e distribuidor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Conflitos funcionais

“O conflito está presente em um canal, quando o comportamento de um membro está em oposição às demais partes do canal ou tem objetivos e metas contrários” (COUGHLAN, 2002). Ocorre conflito no canal, quando um membro vê o outro como adversário ou oponente (ROSEMBLOOM, 1999).

Brown & Day (1981) destacam que o conflito pode ser visto como um processo que progride do estado latente, que não é percebido pela empresa; no entanto, ele existe de maneira natural; para o conflito percebido, que é quando a empresa identifica que há disputas, mas compreende que seja normal, pois faz parte dos negócios; passando pelo conflito sentido, que é quando essa percepção passa a estimular, num nível afetivo, as discordâncias, fazendo que os participantes das empresas do canal experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza e, finalmente, o conflito manifestado, quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra.

As companhias são fundamentalmente interdependentes das demais ligadas ao mesmo canal. Os membros precisam uns dos outros. Esta interdependência é um fato nos canais de distribuição e são importantes para gerar valor para o consumidor, gerando uma rede de entrega de valor (KOTLER, 2000). Quando o conflito passa para um nível percebido e depois sentido e manifestado, pode trazer consequências danosas para o negócio.

A maioria dos conflitos tem origem, de acordo com Coughlan (2002), Rosembloom (1999), Corey *et al.* (1989) e Lusch (1976), nas diferenças em:

- a) Metas dos membros do canal – as metas de empresas que estão participando da mesma rede de valor são, em diversos pontos, naturalmente opostas. Obviamente, os fabricantes querem maiores margens de lucro e, por isso, cobram melhores preços dos distribuidores e maiores estoques. Por outro lado, o distribuidor não quer investir em estoques e quer pagar o menor preço possível ao fabricante, para poder obter mais sucesso em suas vendas.
- b) Percepções da realidade – quanto aos atributos dos produtos ou serviços, definição dos segmentos de mercado e concorrência. Por ter diferente foco de atuação, as empresas, em diferentes etapas, não conseguem visualizar toda a realidade, não entendendo o porquê das solicitações da outra parte;

- c) Conflitos de Domínio – Conflitos sobre as responsabilidades das partes, em termos de serviços, responsabilidades em promoção, entre outras atividades. A discordância sobre estes pontos é colocada como discordância de domínio.
- d) Incongruência de Papéis – Um papel pode ser colocado como um conjunto de prescrições, que definem como deveria ser o comportamento de determinado canal de *marketing* ou fabricante. Quando esse papel é alterado por uma das partes, cria-se uma situação de conflito. Esses níveis de conflito, além de serem naturais, chamados, muitas vezes de funcionais, acabam tendo um efeito positivo, por pressionar as partes para que discutam e cheguem a pontos de concordância, melhorando o desempenho da rede de distribuição como um todo.

Um nível zero de conflito pode indicar certa passividade no relacionamento entre os membros do canal, decorrente da falta de estímulo em discutir uma relação de pouco ganho e pouca importância, onde as partes se acomodam.

Alguns estudos destacam algumas variáveis que podem ser empregadas em estudos de relacionamento, como a confiança, o comprometimento, a interdependência, o poder, a cooperação, a comunicação, a adaptação, vínculos sociais, e envolvimento, entre outros (DWYER *et al.*, 1987; WILSON, 1995; KUMAR, 1996; SPEKMAN *et al.*, 1997; LINDGREEN, 2001). A presença de uma ou mais dessas variáveis mostra a possibilidade da existência de diferentes padrões de arranjos, dentro de um *continuum* de relacionamento, que vai desde um relacionamento baseado, apenas no oportunismo até um relacionamento totalmente colaborativo.

## 2.2. Comportamento oportunista

O comportamento oportunista ocorre quando uma parte se envolve ou se abstém de ações específicas em benefício próprio. O comportamento unilateral é explicado por Morgan e Hunt (1994) como parte da concepção de comportamento oportunista, a partir da leitura de análise de custos transacionais. Segundo eles, existe comportamento unilateral se há busca por interesses próprios, com desonestidade. Já que o *marketing* de relacionamento pressupõe relações de longa duração, tal comportamento não é desejável, porque a relação fica enfraquecida. Ballantyne (1999) enfatiza que o *marketing* de relacionamento rejeita oportunismos unilaterais e, geralmente requer uma visão de longo prazo.

Assim sendo, adotar o *marketing* de relacionamento pode ser uma forma de ganhar novas vantagens competitivas; o contrário, poderia significar custos altos. Ganesan (1994), citado por Parvatiyar e Sheth (2000), explica que a orientação de longo prazo é geralmente enfatizada, porque se acredita que os envolvidos não terão comportamento unilateral, caso estejam em um relacionamento de longa duração, ancorado em ganhos mútuos e cooperação.

Pode-se dizer que sempre haverá pontos discordantes ou conflituosos entre parceiros que, caso não sejam resolvidos de maneira amigável, podem resultar na dissolução do relacionamento. Por outro lado, autores, como Selnes (1998) e Dwyer, Schurr e Oh (1987), enfatizam que um relacionamento em que há supressão absoluta de conflitos, pode perder a vitalidade ou significar que as partes não estavam completamente envolvidas. Então se acredita que os conflitos possam ser funcionais, na medida em que podem gerar alternativas inovadoras ao relacionamento.

Williams (1998) argumenta que num contexto onde se percebam comportamentos que enfatizam a resolução coordenada de problemas, o ganha-ganha, a informação compartilhada, a flexibilização, a comunicação de mão dupla e o desejo de encontrar soluções alternativas, o conflito se torna útil (conflito funcional) e, inclusive, reforça o relacionamento. É exatamente no estudo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), supracitado, de Anderson e Naurus (1990), que Morgan e Hunt (1994) se baseiam para argumentar que, se resolvidos amigavelmente, tais desacordos, podem ser vistos como conflitos funcionais, na medida em que previnem a estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, além de poderem gerar soluções para os problemas e poderem ser encarados como parte integrante do mundo de negócios.

Para Urban (2000), a confiança é elemento essencial na construção de redes de relacionamentos sólidos, sustentando, inclusive, as divisões dos segmentos de mercado. Para Castro, Neves e Scare (2003), a construção da confiança é crítica no relacionamento com os canais de distribuição. Outro ponto fundamental é a questão das regras. Se por um lado, um excesso de regras pode tornar “burocrática” a relação, tornando pouco flexível e mostrando que o excesso de controle advém de pouca confiança, prejudica a formação da parceria.

Por outro lado, a ausência de regras claras dá margem a indefinições e ao aparecimento de conflitos, que poderiam ser simplesmente contornáveis. Por exemplo, regras claras sobre a definição da venda direta do fabricante, da estrutura territorial dos canais de distribuição, sobre o nível de estoques, entre outros pontos que, por ficarem vagos, podem originar disputas, prejudicam, também a construção do relacionamento e ganho mútuo.

## 2.3. Confiança

Confiança é um conceito estudado em várias disciplinas e, como resultado, existe diferentes definições de confiança. A confiança é vista, usualmente, como uma expressão de segurança entre parceiros numa troca ou outro tipo de relacionamento (GARBARINO e JOHNSON, 1999), como a crença de que o parceiro numa negociação, não irá explorar ou se aproveitar da vulnerabilidade do outro (DWYER, SCHURR e OH, 1987), ou ainda, como a inclinação de poder contar com a outra parte (MOORMAN, DESHPANDE e ZALTMAN, 1993).

Nas relações distribuidor/fornecedor, a confiança deve ser encarada como primordial, conforme Morgan e Hunt (1994). Para Grossman (1998), a confiança engloba três elementos principais: a previsibilidade, a dependência e a crença. Isso é corroborado por Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), por Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e por Grönroos (2000), a previsibilidade é baseada em experiências passadas em um relacionamento e se desenvolve ao longo do tempo.

Para Morgan e Hunt (1994), há confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte. Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), Grönroos (1994) e Wetzels, Ruyter e Van Birgelen (1998) explicam que a sinceridade percebida representa a extensão em que o provedor é visto como honesto e como alguém, que faz promessas com a intenção de cumpri-las. Doney e Cannon (1997) notam que a credibilidade percebida e a benevolência são aspectos importantes da confiança. Então percebemos que a credibilidade é um elemento objetivo, referindo-se às expectativas de que a palavra da outra parte é confiável.

Confiança é vista como elemento essencial para relacionamentos de sucesso (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDE, 1993; MORGAN e HUNT, 1994; GABARINO e JOHNSON, 1999). Garbarino e Johnson (1999) consideraram que a satisfação referente a atributos relativos a produtos e/ou serviços interferem tanto na confiança quanto no comprometimento. A confiança pode ser tratada como consequência da satisfação e antecedente da lealdade. Moorman, Zaltman e Deshpandé (1993) afirmam que confiar é estar disposto a acreditar em uma troca convicta com um parceiro. Eles defendem que a confiança é o resultado da integridade e da intencionalidade dos envolvidos no processo de trocas.

De acordo com Rousseau *et al.* (1998), há uma concordância entre os pesquisadores com relação às condições nas quais a confiança se torna relevante. Uma destas condições é a presença de risco, que se refere à probabilidade percebida de perda. A incerteza sobre se as ações do outro serão apropriadas ou não, é fonte de risco. Confiança ajudaria a reduzir a incerteza e o risco nas transações. A segunda condição necessária para emergência da confiança, é a interdependência, em que os interesses e os objetivos de uma parte não podem ser alcançados sem a confiança no outro.

Percebe-se, desta forma, que as características particulares do processo de revenda de produtos, tais como intangibilidade e variabilidade, colaboram na criação de um cenário propício para relevância de construtos, como confiança e lealdade e, conseqüentemente, para o estabelecimento de relacionamentos mais sólidos entre consumidores e empresas. No contexto inter-organizacional, Doney e Cannon (1997) ofereceram evidências de que a firma fornecedora e o representante de vendas representam facetas distintas de confiança, sob a perspectiva da firma compradora. Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) validaram esta estrutura com duas dimensões de confiança, através de elevados índices de confiabilidade e de ajustamento do modelo de medidas e também, do impacto assimétrico destas facetas na lealdade do consumidor e no valor percebido.

## 2.4. Troca de Informações

A comunicação é considerada um dos objetivos do *marketing* de relacionamento. É através dela que se iniciam e se desenvolvem os relacionamentos com os consumidores, de forma a retê-los, tornando-os lucrativos. Ela é responsável pelo estabelecimento e pelo desenvolvimento do relacionamento, devido ao fato de fomentar a confiança entre as partes e também por proporcionar a informação e os conhecimentos necessários, para que haja cooperação e colaboração entre os parceiros de negócios (PARVATIYAR e SHETH, 2000). Não há como estabelecer nenhum tipo de relacionamento, se as partes não se comunicam.

Assim, a comunicação é um construto abordado por vários autores (MHOR e NEVIN, 1990 *apud* BHATTACARYA e BOLTON, 2000; DUNCAN e MORIARTY, 1998; BERRY, 2000), que destacam, dentre outras coisas, que a comunicação, em um contexto relacional, deve ser um processo de mão dupla, ou seja, além do aspecto de fornecer informações, cabe às empresas estabelecerem canais de comunicação com os clientes, ouvindo seus clientes, recebendo deles *feedback*, acerca de seus produtos e serviços.

Ainda assim, as empresas correm o risco de não conseguir desenvolver seus relacionamentos. Grönroos (2000) lembra que a empresa pode criar processos de interações e de comunicação, que facilitam um relacionamento, mas é o cliente e não a empresa, quem determina se um relacionamento irá ou não ser desenvolvido. Duncan e Moriarty (1998) sugerem que a nova geração do *marketing*, onde se inclui o *marketing* de relacionamento, é melhor aplicada, entendida e acompanhada, a partir de um modelo baseado em comunicação para o *marketing* de relacionamento.

Quando existe um relacionamento entre a empresa e o consumidor, muitas são as oportunidades de usar a comunicação como forma de aumentar a confiança do consumidor, o uso de estratégias de relações públicas, estratégias que facilitem a mão dupla, que buscam, além de informar, ouvir os consumidores. Conforme esclarecem Doney e Cannon (1997), como a confiança requer credibilidade e benevolência, é necessário que as partes envolvidas, reciprocamente, tenham informações sobre comportamento passado e promessas cumpridas.

Entre parceiros, numa relação de troca, o processo de comunicação age como alavanca para as determinações das normas a serem seguidas, dos estilos de interação entre as partes e de como realmente se darão as transações acordadas entre as instituições. Para que o processo de comunicação seja eficiente, é preciso que se estabeleçam regras e que a partir delas, sejam feitas avaliações, levantando o quanto a interação entre as partes envolvidas, está sendo cumprida e vantajosa ou lucrativa.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa empregado é considerado pesquisa exploratória, utilizando o levantamento bibliográfico e entrevistas (GIL, 1995). Segundo Malhotra (2001), o levantamento bibliográfico ajuda a definir o problema de pesquisa e identificar questões-chave sobre o assunto.

A análise dos dados se deu no sentido de resolver o objetivo do estudo, a partir dos conceitos teóricos de confiança, comportamento oportunista e troca de informações propostas por diversos autores, os quais são considerados conceitos essenciais para o entendimento da relação entre empresas, tanto em parcerias como em negociações realizadas por fabricantes e seus distribuidores.

Neste sentido, a revisão teórica serviu como base para a compreensão dos comportamentos adotados pelas empresas pesquisadas e pelas ações apresentadas, a partir do relacionamento que mantêm. Os relatos das ações e comportamentos foram, então, analisados, compondo o estudo e auxiliaram para a construção de recomendações feitas para melhorar o relacionamento entre os envolvidos.

Com os resultados obtidos, pôde-se entender as relações comerciais existentes entre as empresas, isso auxilia na definição de ações e passos a serem seguidos, para que haja uma melhoria do relacionamento entre as empresas pesquisadas.

#### 3.1. Caracterização da amostra

A amostra é não-probabilística, estabelecida por conveniência (MALHOTRA, 2001). Participaram do estudo, uma empresa fabricante de molas pneumáticas e três empresas que distribuem seus produtos. A coleta de dados foi realizada, através de entrevistas com os gerentes e diretores das empresas distribuidoras e também, com o gerente da indústria fabricante, sendo que essas entrevistas foram baseadas em um formulário composto de onze questões abertas.

#### 3.2. Distribuidores

A empresa “A” atua na comercialização de peças e acessórios para caminhões de todas as marcas, sendo especializada em Scania, Volvo e Mercedes e como distribuidor Alfa, vende o equivalente a 15,18% ao ano, para os Estados do Rio do Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Possuem vendedores internos, que fazem venda “no balcão” e vendedores externos, que captam pedidos. Esse distribuidor não vende de forma exclusiva os produtos Alfa.

A empresa “B” comercializa peças e acessórios para caminhões e ônibus e tem volume de vendas de 25,94% ao ano, para o Estado do Rio Grande do Sul e também, para outros Estados do Brasil e exterior. Suas vendas são efetuadas pela própria diretoria da empresa, que capta e negocia grandes pedidos; as vendas de menos volume são realizadas também, pelos vendedores internos. A distribuição também, não é feita de maneira exclusiva.

A empresa “C”, com três filiais em duas cidades do Rio Grande do Sul, é uma empresa especializada na venda de peças e acessórios para caminhões Scania, Volvo, Mercedes, Volkswagen e Ford; com mais de 40 anos de mercado, atende toda a região sul do Brasil. Estabelecida, hoje, com duas lojas em Caxias do Sul e outra em Canoas, conta com mais de 60 colaboradores. Responde por 11,59% ao ano em vendas de molas pneumáticas para o mercado da região Sul.

### 3.3. O Instrumento de coleta de dados e a condução das entrevistas

Para melhor entendimento do relacionamento dos fabricantes com seus distribuidores, assim como para servir de subsídio à fase descritiva, foi feito um estudo exploratório, de natureza qualitativa, através de entrevistas em profundidade (a partir de um roteiro semi-estruturado), junto à empresa fabricante de molas pneumáticas e três de seus principais distribuidores, localizados na cidade de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul.

O roteiro de questões, abaixo, contemplou pontos relativos à relação entre fabricante e distribuidor, no que tange aos aspectos de comportamento oportunista, confiança no relacionamento e comunicação na troca de informações. Também, oportunizou uma análise da atual situação, identificando pontos fracos no relacionamento, possibilitando a identificação de práticas, que precisam ser revistas e políticas a serem adotadas, para alcançar o nível de relacionamento pretendido entre as partes.

Foram realizadas duas entrevistas com a empresa fabricante. A primeira delas, realizada antes da entrevista com os distribuidores, durou aproximadamente 60 minutos e a segunda, após serem entrevistados os distribuidores, teve duração de 45 minutos.

As empresas distribuidoras foram entrevistadas durante 45 minutos, de forma individual, com a presença de seus diretores e gerentes comerciais. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise.

A seguir, vem o roteiro elaborado pelas autoras, mediante revisão da literatura, o qual foi usado para as entrevistas com os distribuidores e com a gerência da Alfa:

1. Qual é o vínculo que sua empresa tem com a marca Alfa, atualmente?
2. Como é o relacionamento da sua empresa com a Alfa, atualmente?
3. Sua empresa confia na marca Alfa?
4. Existe algum tipo de conflito entre sua empresa e a fornecedora Alfa?
5. Como acontece o relacionamento da sua empresa com a Alfa?
6. Sua empresa está satisfeita com o fornecedor Alfa?
7. Se está satisfeita, quais são os motivos?
8. Se não está satisfeita, quais são os motivos?
9. Você pretende continuar comprando da Alfa ou pretende comprar de outra empresa?
10. Você vê possibilidade de ampliar suas vendas, sendo um distribuidor exclusivo da marca Alfa?

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação às questões utilizadas, alguns comentários são pertinentes. A questão 1 auxiliou na identificação e entendimento quanto ao real vínculo existente entre fabricante e distribuidor. A questão 3 busca dar uma maior consistência à coleta de dados, ao identificar se fabricante e distribuidor mantêm uma relação de confiança, que segundo Svensson (2001), contribui para o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais, intra-organizacionais e interorganizacionais, pois é uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva, pelo fato de apresentar um impacto positivo na cooperação entre parceiros de troca.

Com relação à questão 4, foi importante para a identificação de algum conflito existente entre as partes, onde se evidenciou o comportamento oportunista, por parte do fabricante, que está rompendo a parceria com seus distribuidores, de forma gradativa, sem comunicar o fato claramente a estes, tendo, portanto, adotado um comportamento que segundo Hibbard, Kumar e Stern, 2001, é um ato destrutivo.

A questão 5 evidenciou a problemática existente entre fabricante e distribuidor, quanto à comunicação, a qual propicia a troca de informações, essencial para que os parceiros adotem uma postura cooperativa e colaborativa e incrementem o comprometimento entre as partes.

### 4.1. Interpretação dos resultados relativos ao distribuidor A

A mola pneumática é vendida de forma exclusiva por este distribuidor. Durante a entrevista, identificou-se que comercialmente o distribuidor não se sente satisfatoriamente atendido. A principal reclamação é quanto ao comportamento unilateral, adotado pela empresa Alfa, que inibe o trabalho de vendas do distribuidor. O diretor da empresa entrevistada alegou que a empresa Alfa adota um discurso, que segundo ele, não condiz com a prática de suas ações.

A Alfa havia se comprometido em não atender pequenos clientes finais, mas encaminhá-los ao distribuidor, para que efetue a venda, fato este, que não está ocorrendo. Segundo declaração do distribuidor a fabricante somente indica o distribuidor quando a venda não lhe interessa, o que denota um comportamento oportunista por parte do fabricante. Tal comportamento leva à obtenção de vantagem de uma parte em detrimento da outra e contribui para o enfraquecimento da relação.

Outro fato percebido, quanto à política de vendas. O distribuidor alega que não há uma política definida, de forma clara, quanto às vendas, o que em muitos momentos o deixa em dúvida quanto a ser ou não um distribuidor Alfa. Em muitas ocasiões, a empresa fabricante, alegando falta de peças ou quebra de maquinário, não atendeu à solicitação de compras do distribuidor, acarretando o não atendimento ao cliente final e conseqüente migração para a concorrência.

Os aspectos positivos elencados na entrevista foram quanto ao atendimento e qualidade do produto, que segundo o distribuidor, torna a fabricante bastante competitiva no mercado em que atua. Apesar das dificuldades descritas pela empresa distribuidora, esta percebe a Alfa como um parceiro e tem interesse em ser seu distribuidor exclusivo.

## 4.2. Interpretação dos resultados relativos ao distribuidor B

Este distribuidor não vende de forma exclusiva o produto da Alfa, trabalha também, com marcas da concorrência. A marca Alfa não é a mais vendida, porque compete com marcas fortes no mercado, reconhecidas internacionalmente e com preço pouco acima dos praticados pela fabricante, o que torna mais difícil a competitividade.

Embora não seja a mais vendida, o produto da Alfa possui ótima receptividade no mercado, inclusive externo, onde está sendo comercializado por esse distribuidor com boa aceitação. Para esse distribuidor, há a possibilidade de, aos poucos, efetuar uma substituição dos produtos da concorrência e revender apenas mola pneumática Alfa.

A relação comercial é percebida de maneira deficiente, com falta de políticas de vendas, que ocasiona mudanças constantes de preços e negociações diferentes a cada compra efetuada. Há demora na entrega dos pedidos e, muitas vezes, são entregues com falta de peças. Um ponto fraco relatado, é que a empresa Alfa só vai a este distribuidor, quando solicitado, não mantém uma regularidade de visitas para detecção e solução de problemas e consequente fortalecimento dos negócios.

De maneira geral, esse distribuidor confia na marca Alfa e vê a possibilidade de, aos poucos, e ao longo prazo, desde que adotadas políticas de vendas e incentivo, ampliar a comercialização e tornar-se distribuidor exclusivo.

## 4.3. Interpretação dos resultados relativos ao distribuidor C

As percepções obtidas, a partir da entrevista com esse distribuidor, foram de que falta uma política de vendas definida. Para esse distribuidor, a Alfa não deveria adotar distribuidores para a comercialização de seus produtos, a menos que abandonasse completamente a venda direta ao consumidor final.

Acredita que para a Alfa, seria vantajoso tê-lo como distribuidor, pela sua ampla estrutura e reconhecimento no mercado de distribuição. Acredita também, que seria possível passar a revender apenas molas pneumáticas da Alfa, se fosse feito um acordo interessante, com relação a preço e também, que fosse definida a atuação das vendas diretas pela fabricante.

Quanto ao atendimento prestado pela Alfa, esse distribuidor relatou que suas solicitações de produtos à empresa são atendidas de maneira satisfatória. Acredita que a Alfa apresenta um bom potencial de crescimento e seus produtos têm qualidade. Acrescentou, ainda, que é muito cedo para confiar na empresa Alfa, pois o relacionamento é recente, a relação está se estreitando. No entanto, gostaria de receber mais atenção da gerência ou diretoria da empresa, visto que até o momento, o contato é feito através de um representante da empresa. Esse fato, na visão desse distribuidor, não permite que se estabeleça uma relação de confiança na empresa.

## 4.4. Interpretação dos resultados relativos à indústria fabricante

Julgou-se importante ouvir as colocações da empresa fabricante, a fim de confrontar opiniões e obter uma análise mais clara da real situação, que permeia este relacionamento. Com intuito de compreender as dificuldades existentes e propor ações que contribuam com o fortalecimento da relação, e, quem sabe, no futuro, o estabelecimento de uma parceria.

Quanto ao entrevistado A, a empresa Alfa o tem como seu distribuidor, porém percebe que este não tem direcionamento e foco nas suas vendas. Para a Alfa, esse distribuidor é um bom parceiro, embora faça muitas reclamações dos preços praticados por ela e não procure novas alternativas, para alavancar suas vendas e atingir o percentual esperado.

Em se tratando do entrevistado B, a empresa Alfa se queixa dos problemas ocorridos nos pedidos de compra. Segundo a fabricante, esse distribuidor faz a solicitação de compra dos produtos e, no momento da entrega, diz não estar recebendo a quantia solicitada. Fabricantes e distribuidores periodicamente adotam alguma política promocional de descontos nos preços, condições especiais de pagamentos, bônus, etc. Quando não há uma condição especial, esse distribuidor adquire produtos da concorrência por apresentarem um valor de mercado inferior ao praticado pela Alfa. Esse comportamento, na visão da fabricante, é oportunista.

O entrevistado C é considerado um cliente em potencial, que a princípio está incluído na tabela progressiva de preços (método adotado pela empresa, a partir da percepção de que os distribuidores não estavam dando o retorno esperado). Pela sua ampla estrutura e abrangência no mercado, a Alfa tem apostado nesse cliente, esperando um aumento em seu volume de vendas e uma possível distribuição.

Quanto ao relacionamento, o gerente da Alfa diz que é forte com os distribuidores A e B. Além do representante que faz o primeiro contato para as vendas, o gerente da empresa vai pessoalmente concretizar as negociações, com o intuito de conferir como está se comportado o mercado, já que estes são os maiores compradores de molas pneumáticas avulsas da fabricante, no Estado do Rio Grande do Sul. Com o distribuidor C, o atendimento é feito exclusivamente pelo representante.

A Alfa não está satisfeita com as vendas feitas pelos distribuidores A e B. Com o distribuidor C, tem expectativa de que ocorra um aumento em suas vendas. Ela pretende continuar vendendo para esses distribuidores, mas com políticas de vendas diferentes. O distribuidor A, por não ter foco nas vendas, será enquadrado na tabela progressiva. O B, como tem se comportado de maneira oportunista, receberá o mesmo tratamento da Alfa, segundo seu gerente. Apesar dos desencontros, a Alfa vê possibilidade de vender outros produtos para esses distribuidores, desde que tenha novos produtos sendo lançados no mercado.

A Alfa encerra o relato, em relação aos distribuidores A e B, dizendo que esses passarão aos poucos a serem incluídos na tabela progressiva de preços (tabela de preço por quantidade adotada pela empresa), que é o caso, atualmente, do distribuidor C. Assim sendo, a Alfa pretende não contar mais com esses clientes como distribuidores. Diz, ainda, que não confia nesses distribuidores como bons revendedores de seus produtos, pelos motivos já citados anteriormente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo sendo uma análise qualitativa e da percepção dos autores deste estudo, pode-se sugerir que a forma de coordenação do relacionamento entre estas empresas não é satisfatória.

Ao finalizar os estudos, percebeu-se que existem diversos pontos a serem melhorados no relacionamento da Alfa com seus distribuidores. Por exemplo, a Alfa não tem uma política clara e definida do seu canal de distribuição, faltando, inclusive, normas básicas de funcionamento e isso leva a falhas no processo de comunicação com os distribuidores, os quais apresentam diversas dúvidas, inclusive, quanto ao vínculo que mantêm com a fabricante.

Ao mesmo tempo em que não se elaborou uma política de distribuição e por conseqüência, este canal não apresenta o funcionamento esperado, a gerência da Alfa queixa-se dos comportamentos das empresas distribuidoras e, ainda, relata que não tem confiança nestes para revender seus produtos. A partir dessa atitude da gerência, percebe-se a dificuldade que estes encontram no processo de comunicação, levando ambas as partes a terem insatisfações, em relação ao relacionamento comercial que mantêm.

Evidencia-se, a partir das falas tanto da fabricante quanto dos distribuidores, um comportamento oportunista no relacionamento, especialmente entre a Alfa e o distribuidor B, inclusive, permeado de conflitos e grandes insatisfações.

Essa forma incompleta ou mal definida entre fabricante e distribuidores, faz com que os conflitos fiquem evidentes e atrapalhem as negociações, ocasionando perda de confiança entre as partes e dificultando a continuidade do relacionamento e das negociações.

Foi identificado que os principais conflitos, como antecipado pela literatura, se deram em relação às vendas diretas e falta de coordenação entre canais, gerando concorrência entre a fábrica e seus distribuidores. Estes são decorrentes de falta de políticas de vendas claras, ausência de definição de aspectos, como: divisão territorial, por cliente ou linha de produto, falta de incentivos às vendas, de metas de vendas, de suporte técnico e outros.

Os conflitos geram uma situação de não-cooperação que se apresenta como fato negativo para as partes, onde o trabalho cooperativo poderia trazer ganhos potenciais para todos os envolvidos nesse relacionamento.

Faz-se necessário também, que seja repensada a forma de coordenação do relacionamento da empresa com seus distribuidores, pois a forma como atualmente acontece, apresenta muitas deficiências e, por conseqüência, faz emergir as disputas entre os envolvidos.

Percebe-se, no entanto, que existem grandes possibilidades de que esse relacionamento seja melhorado, principalmente se a empresa fabricante definir uma política clara para suas vendas e para a revenda dos seus produtos. Porém, isso somente será possível, após uma reestruturação das políticas da empresa fabricante, frente a seus principais distribuidores.

As ações recomendadas para que haja uma redução desses conflitos, passa por:

- Melhorar a coordenação no canal e desenvolver o relacionamento;
- Além de elaboração de uma política de vendas que defina deveres e direitos, tanto da fabricante quanto de seus distribuidores;
- Assim como elaborar um manual de procedimentos para os distribuidores, definindo as metas de vendas, os benefícios aos distribuidores que atingirem e/ou ultrapassarem as metas estipuladas;
- Melhorar a comunicação entre fabricante e distribuidor, tornando-a mais frequente e efetiva;
- Estabelecer canais para que os distribuidores possam expressar suas insatisfações;
- Criar um Sistema de Informação, melhorando a troca de informações entre o distribuidor e a fabricante;
- Criação de uma área de suporte a vendas, sendo responsável por administrar todas as relações com os distribuidores;
- Fazer a divisão territorial para área de atuação dos distribuidores;
- Prestar um maior suporte técnico às revendas, com integração do departamento técnico ao comercial;
- Realizar treinamento aos distribuidores, eventos de integração entre as revendas, para estimular troca de informações entre elas e reduzir diferenças de percepção.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, jan. 1990.

BALLANTYNE, D. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Disponível em: [www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/](http://www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/). Acesso em: julho, 2001.

BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives**. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR. Handbook of Relationship Marketing. London: Sage Publications Inc., 2000.

BHATTACHARYA, C. B.; BOLTON, R. N. **Relationship marketing in mass markets**. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR. Handbook of Relationship Marketing. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.12, p. 327-354.

BROWN, J. R.; DAY, R. L. Measures Of Manifest Conflict In Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. Vol. XVIII (August 1981).

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. **Conflitos em canais de distribuição: o caso dos canais múltiplos no mercado de insumos agrícolas no Brasil**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Outubro de 2003.

- COREY, *et al.* **Going to market: distribution systems for industrial products.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, Apr., 1997.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, Apr., 1998.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, Chicago, v. 51, n. 2, Apr., 1987.
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, Apr. 1994.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The Different Roles Trust, Commitment, Satisfaction for Relational and Transactional Consumers. **Journal of Marketing**, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4ª.ed.São Paulo, Atlas, 1995.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n.º 2, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach.** 2ª ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.
- GROSSMAN, R. P. Developing and managing effective consumer relationships. **Journal of Product and Brand Management**, v. 7, n.º 1, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing:** A edição do Milênio. SP: Prentice Hall, 2000.
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard business review**, v. 74, n. 6, nov./dec.1996.
- LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative market research: an international journal**, Bradford, v. 4, n. º2, 2001.
- LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. **Journal of Marketing**, Chicago, IL, v.60, n.º4, pp.19-38, Oct. 1976.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOHR, J. J; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n.º 4, pp. 36-51, 1990.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust inmarket research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 81-101, Jan., 1993.

- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, Jul., 1994.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (eds.). Handbook of Relationship Marketing. London: Sage Publications Inc., 2000.
- ROSEMBLOON, B. Marketing Channels. **The Dryden Press**, 6ª. edição, 1999.
- ROUSSEAU, F.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, **The Academy of Management Review**, 1998.
- SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 32, nº. 3-4, 1998.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. Consumer Trust, Value e Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, 2002.
- SPEKMAN, R. E.; SALMOND, D. J.; LAMBE, C. J. Consensus and collaboration: norm-regulated behavior in industrial marketing relationships. **European journal of marketing**, Bradford, v. 31, dec., 1997.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5th. edition, 1996.
- SVENSSON, G. Globalization of business activities: a global strategy approach. **Management Decision**, v. 39, p. 6-18, 2001.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, 1998.
- URBAN, G. L.; SULTAN, F.; QUALLS, W. J. **Placing trust at the center of your internet strategy**, Sloan Management Review, 2000.
- WETZELS, M.; RUYTER, K.; BIRGELEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 1998.
- WILLIAMS, M. R. The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. **Journal of Business and Industrial Marketing**, 1998.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing science**, Georgia, 1995.