



www.raep.org.br

Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

Da Costa Filho, Custódio Genésio; Carvalho De Mesquita, José Marcos; Borges  
Fernandes, Renato; Pereira Caixeta, Ronaldo; Carvalho De Castro, Cleber  
Qual deve Ser o tamanho do tubarão para o tanque de peixes? um caso de ensino  
envolvendo conflitos em canais de distribuição  
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 15, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 93-112  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556760002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# QUAL DEVE SER O TAMANHO DO TUBARÃO PARA O TANQUE DE PEIXES? UM CASO DE ENSINO ENVOLVENDO CONFLITOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

## WHAT SIZE SHARK DOES THE AQUARIUM NEED? A TEACHING CASE INVOLVING CONFLICTS IN DISTRIBUTION CHANNELS

Recebido em: 10/06/2013 Aprovado em: 02/08/2013

Avaliado pelo sistema double blind review

Editora Científica: Manolita Correia Lima

**CUSTÓDIO GENÉSIO DA COSTA FILHO** *custodio@posgrad.ufla.br*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

**JOSÉ MARCOS CARVALHO DE MESQUITA**

UNIVERSIDADE FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

**RENATO BORGES FERNANDES**

**RONALDO PEREIRA CAIXETA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS

**CLEBER CARVALHO DE CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

### RESUMO

O presente caso de ensino objetiva contribuir para a compreensão do planejamento estratégico e do gerenciamento de canais de distribuição. O relato envolve uma indústria de fabricação de sucos naturais de atuação nacional e apresenta o início de sua estruturação e processo de produção, o seu lançamento, a sua elaboração da estratégia de *marketing* e os seus excelentes resultados iniciais. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com proprietários, executivos e parceiros da empresa e por meio de fontes secundárias documentais da empresa e de associações especializadas neste tipo de mercado. O caso foca o conflito envolvendo sua estrutura de canais de distribuição no âmbito nacional, formada por quatro níveis: o fabricante (a empresa), os atacadistas (formados pela estrutura própria de vendas da empresa, pelos distribuidores regionais e por um atacadista nacional de grande porte), os varejistas (grandes redes de hipermercados e pequeno e médio varejo) e os consumidores. Assim, o caso de ensino incita o aluno a refletir sobre a situação, a analisar as causas dos conflitos, a repensar a estrutura de canais de distribuição e a buscar uma saída para tal problema. A nota de ensino contribui, inclusive com amparo conceitual, para que o professor explore melhor as perspectivas diversas possíveis à diretoria da empresa.

**Palavras-chave:** canais de distribuição; conflitos em canais; indústria de sucos naturais.

### ABSTRACT

*This teaching case aims to contribute to understanding distribution channel management and strategic planning. The case is on a fruit juice manufacturing industrial plant with a nationwide presence and covers the beginning of its structuring and production process, commercial launch, marketing strategy development and outstanding preliminary results. Semi-structured interviews with the company's owners, managers and business partners were employed, along with secondary documentary sources from the company and associations specialized in this type of market. The case focuses on the conflict involving the structure of national distribution channels comprising four levels: the manufacturer (the company), wholesalers (formed by the company's sales structure, regional distributors and a national wholesaler), retailers (large hypermarket chains and small and medium retailers) and consumers. Thus, the teaching case encourages students to reflect on the situation, analyze the causes of conflicts, rethink the distribution channels' structure and seek a solution to the problem. The teaching note assists the teacher in better exploring the various options available to the company's board of directors, as well as providing conceptual support.*

**Keywords:** distribution channels; channel conflicts; natural fruit juice industry.

## INTRODUÇÃO

Altair Gomes entra na sala da diretoria da empresa, onde estavam o Sr. Rubens Alencar e o Sr. Haroldo Neves, visivelmente nervoso e diz: “Eu não suporto mais a situação. Eu me demito”. Rubens, consternado, diz: “Mas Altair, já não havíamos conversado sobre isso?”, mostrando saber do que se tratava. “Mas eu não acho que seja normal”, diz Altair, “os caras estão me pressionando muito... estamos acabando com a relação com nossos parceiros. Eles são os que possuem maior poder de pulverização de nossos produtos. Será que você não percebe isso?”.

Essa passagem relata o ápice de um conflito já conhecido pelos sócios-diretores da empresa Néctar<sup>2</sup>, produtora de sucos naturais, os senhores Rubens Alencar e Haroldo Neves<sup>3</sup>, acontecido em 2005, na sala da presidência da empresa.

A Néctar é uma empresa que produz e comercializa sucos prontos e foi fundada em 2002. Ela produz 17 sabores diferentes de sucos prontos e faturou cerca de R\$ 100 milhões de reais em 2004. Rubens Alencar é sócio e exerce o cargo de presidente-executivo da empresa. Haroldo Neves também é sócio da empresa e atua como diretor industrial da Néctar. Altair Gomes é contratado, desempenha o papel de gerente nacional de vendas e lida com os diversos distribuidores da empresa.

Tal conflito mostra uma tensão enorme enfrentada por Altair, pois os distribuidores regionais não estavam conseguindo competir em preço com um atacadista nacional, introduzido pela empresa em sua estrutura de distribuição, a fim de preencher lacunas deixadas por esses distribuidores e para que eles não se estagnassem. O problema é que o atacadista nacional vendia o produto a alguns varejistas por um preço menor que o praticado com os demais, desestabilizando a política de preços e gerando problemas aos distribuidores regionais. Assim, o gerente era extremamente cobrado por esses distribuidores e, lidando com esses conflitos diariamente, já não estava suportando mais a situação.

Será que ele tem razão? Ou esses conflitos são normais entre indústria e os parceiros de seus canais de distribuição? Para responder a essas perguntas é necessário o entendimento da história, conhecendo a trajetória da empresa e os fatos que levaram ao problema.

### **A ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA: UM INÍCIO IRREPARÁVEL**

A empresa Néctar, pertencente a Rubens Alencar e Haroldo Neves, iniciou as suas atividades em junho de 2002. Em 2005, ela já havia conquistado 11% do mercado nacional, ocupando a segunda posição no *ranking* nacional, além de exportar para 15 países.

Na avaliação dos sócios-diretores, esse sucesso foi alcançado graças a uma estratégia bem desenhada, envolvendo todos os aspectos do *marketing mix*.

Rubens conta que a ideia de criação da empresa surgiu em 1998 e foi sendo planejada detalhadamente ao longo dos anos, até o seu lançamento. Inicialmente, a identificação de um produto foi empírica, fruto da observação dos mercados de outros países da América Latina, dos EUA e da Europa, comparando-os com o mercado brasileiro.

Em adição, foram realizadas diversas pesquisas de mercado para verificar estas impressões pessoais, dimensionar o tamanho do mercado, conhecer os concorrentes, entender o comportamento de consumo e as tendências de mercado. Os números foram extremamente animadores, pois perceberam que o consumo *per capita* brasileiro de sucos naturais era bem inferior ao consumo *per capita* de outros países (Tabela 1) e com tendência de crescimento.

**Tabela 1** Consumo *per capita* de Sucos Naturais

Ordem	País	Consumo
1o	Alemanha	46
2o	Estados Unidos	44
3o	Suíça	28
4o	França	23
5o	Japão	21
6o	Espanha	20
7o	Inglaterra	18
8o	Argentina	3,6
9o	Brasil	1,5

Nota: Consumo em litros por ano.

Após a elaboração do planejamento financeiro, o primeiro passo foi construir a estrutura de fabricação. Haroldo se lembra da escolha do local da construção

da fábrica, a qual foi posicionada no sudeste brasileiro, porém, dentro da área da SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste). Esse posicionamento lhe proporcionou investimentos governamentais para o fomento da produção de matéria-prima para a fabricação dos sucos, além de incentivos fiscais para comercialização dos produtos e de proximidade com os grandes mercados consumidores, os estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

A fábrica foi construída nos mais modernos padrões internacionais e foi estruturada toda uma cadeia de suprimentos, via o desenvolvimento de pequenos produtores de frutas, organizados em cooperativas. Esses aspectos foram fundamentais para garantir excelente padrão da matéria-prima e baixos custos de produção, o que permitiu competitividade de preços dos produtos finais.

Além dos preços dos produtos, que variavam, no início da operação, entre 5% e 10% mais baixos do que os preços dos concorrentes, o objetivo era ter, também, os melhores produtos do mercado. Assim, por meio de diversas pesquisas de laboratório e de testes de degustação com consumidores, foram identificados os sabores mais adequados ao paladar brasileiro, que, segundo Haroldo, prefere um suco mais doce, ao contrário do americano, que prefere sucos com teores mais elevados de acidez. A estratégia era desenvolver uma formulação de suco que fosse igual ou melhor que o sabor preferido encontrado no mercado, independentemente de qual fabricante, sendo ele líder do mercado ou somente com atuação regional.

Após definidas as especificações e formulações de cada sabor ideal de suco, a empresa fez uma parceria com o Instituto Tecnológico de Alimentos (ITAL), para que essas formulações fossem desenvolvidas para um padrão de produção em larga escala industrial.

Depois de determinadas as formulações dos produtos e a planta industrial, partiu-se para a definição da marca e das embalagens. Para tal, foi realizado um processo de concorrência, do qual participaram diversas agências de publicidade e propaganda. Todas elas incumbidas de apresentar sugestões de embalagens e de marca nova ou mesmo de alguma que já existisse no mercado, a qual, se aprovada, poderia ser adquirida pela empresa.

Durante o processo, a cor vermelha da logomarca foi escolhida por se associar ou “lembrar” a cor da marca do líder. A cor definida das embalagens foi a amarela, que se destacava na gôndola perante as concorrentes.

Para as campanhas de propaganda e publicidade, foi definido um investimento de 8% da receita de vendas. Dentro de suas estratégias, a empresa optou por não investir em mídia de massa. Ao contrário, foram priorizadas as mídias alternativas, menos onerosas, tais como placas de rua, *outdoors*, eventos esportivos e, principalmente, campanhas de degustação.

Com base na crença de que tinham desenvolvido os sucos mais saborosos e nas embalagens mais atraentes, o correto seria, então, investir pesadamente para que os consumidores experimentassem os produtos e que esses fossem lembrados na hora da compra.

Assim, investiu-se em ações de pontos de vendas, tais como o *merchandising* (cartazes, *banners*, etc.), as propagandas junto com os parceiros (tabloides, jornais, etc.), o posicionamento destacado nas pontas de gôndolas e a degustação via contratação de degustadores e promotores de vendas. Rubens destacou em sua fala: “Focamos muito em degustações em supermercados, porque nós sabíamos que tínhamos um produto que era superior aos dos concorrentes. Nós tínhamos certeza disso, porque foram feitas muitas pesquisas de mercado, testes de produto por produto, sabor por sabor”.

Rubens lembra ainda do sucesso que foi a colocação dos seus produtos nas principais companhias aéreas brasileiras, as quais serviam os sucos acompanhando as refeições e os lanches de seus passageiros, um público seletivo e formador de opinião: “Estávamos na Gol, na TAM e na Varig, e, pra gente, não tinha propaganda melhor [...] porque era diferente de você ir pro supermercado dar um copinho de suco (degustação) [...] e ali a gente vendia o produto [para as companhias aéreas], que fosse barato mas a gente estava vendendo, mas não tinha despesa nem do copo, nem da degustadora. Era um *merchandising* que não tinha preço”.

Com a estrutura de produção montada e após a análise da concorrência, a empresa definiu e iniciou suas vendas em Minas Gerais e no Espírito Santo e posteriormente no Rio de Janeiro. Depois, nos estados do Nordeste e do Sul do Brasil. Por fim, em São Paulo, uma vez que este último mercado era mais concorrido.

A empresa estabeleceu uma meta de vendas de 600 mil litros de sucos já para o terceiro mês de operação, bem como o objetivo de chegar, em dois anos, na segunda posição em participação de mercado no Brasil e, em três anos, na primeira posição. Haroldo ressalta, em sua fala, que foram traçadas metas audaciosas e detalhadas: “Nós fizemos um plano onde contemplava a venda mensal dos dois primeiros anos [...] com volume mensal por embalagem, por setor, por filial, por regional e por distribuidor”. Para o alcance dessas metas, era fundamental estruturar um eficaz canal de distribuição.

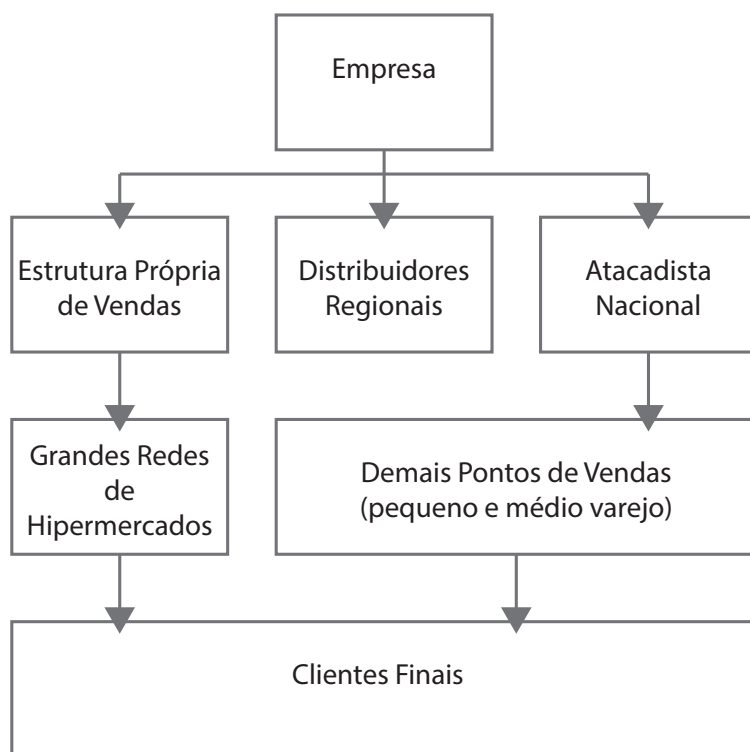
### ***A ESTRUTURAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E OS RESULTADOS INICIAIS: UM MAR DE ROSAS***

A meta de chegar à segunda colocação no *ranking* em dois anos foi atingida em um ano e meio. Segundo Rubens, inclusive a meta inicial fixada foi cumprida e até excedida: “A fábrica deveria trabalhar no início da operação (nos três primeiros meses) com 600.000 litros por mês. Nós conseguimos bater 1.200.000 litros [...] e isso (as vendas) só em Minas Gerais e Espírito Santo”.

Os resultados foram surpreendentes também em outros mercados regionais e foi necessário que a empresa antecipasse o lançamento em outras regiões, devido à demanda que surgia: “A entrada no Rio de Janeiro e no Nordeste do Brasil foi ainda no mesmo ano (2002), porque o produto foi pedido, as coisas foram acontecendo. Nós aumentamos um turno (na fabricação), aumentamos a produção e chegamos em três anos com quase cinco milhões de litros de suco por mês”, relatou Haroldo.

Para atingir esse patamar, a empresa, com a participação de Altair Gomes, estruturou um grande canal de distribuição, atingindo 130 mil pontos de vendas em 2005. Essa estrutura contou com uma equipe própria de vendas, com distribuidores regionais e com um atacadista nacional (Figura 1).

**Figura 1** Estrutura do canal de distribuição da empresa



A estrutura própria de vendas da empresa era composta de cinco equipes de vendas próprias, que, no total, perfaziam, aproximadamente, 150 vendedores. Essas equipes eram incumbidas de atender aos principais clientes e de supervisionar as atividades dos distribuidores regionais. As vinte maiores redes nacionais de hipermercados eram atendidas por esta força de vendas direta da empresa.

Os distribuidores regionais eram aproximadamente 100, dentre grandes, médios e pequenos. Cada um tinha uma equipe de vendedores que variava entre cinco e 100 vendedores, dependendo do tamanho do distribuidor. Esses distribuidores regionais cobriam todo o território nacional, sendo que cada um deles atuava em área reservada, delimitada.



Já o atacadista nacional foi inserido na estrutura de distribuição para cobrir determinadas áreas e pontos de vendas mal atendidos pela equipe própria de vendas e pelos distribuidores regionais, atuando em âmbito nacional. Esse parceiro teve papel importante no sentido de não deixar acomodar cada distribuidor regional, que atuava em área exclusiva.

Para Haroldo, a empresa realizou, em cada estado, “uma política de distribuição diferente: uns com venda própria, outros com pequenos e micro distribuidores e em outros com grandes distribuidores, até atender todos os pontos de vendas”.

### ***O CONFLITO POTENCIAL: NEM TUDO SÃO FLORES***

No geral, os resultados estavam sendo espetaculares. Mas, em alguns mercados, os números deixavam a desejar. Por exemplo, segundo Haroldo, em alguns estados, a participação da empresa chegava a 70% do mercado; em outros, não passava dos 5% (e não era devido à diferença de tempo de atuação da empresa naquele mercado).

Assim, o baixo resultado de alguns distribuidores regionais e a dificuldade para fazê-los alavancar vendas, ou mesmo a dificuldade para substituí-los, tornavam importante a atuação do atacadista nacional. Este se tornava relevante devido ao seu grande *mix* de produtos, o que facilitava as vendas de sucos pelos seus representantes comerciais. A agressividade de vendas dos seus vendedores ocorria, em maior escala, em regiões de vendas fracas de sucos, o que era muito positivo, mas ocorria também naquelas regiões onde as vendas eram boas.

O conflito entre os distribuidores regionais e o atacadista nacional ocorre uma vez que ambos, em muitas situações, atendem aos mesmos varejistas: supermercados, mercearias, padarias, *etc.* Assim, os distribuidores regionais, com boa atuação ou não, reclamavam dessa concorrência, vista por eles como desleal.

Altair era enfático ao detalhar o conflito, que, para ele, ocorria devido “ao vendedor do atacadista ter um preço mínimo e um preço máximo. No ponto de venda onde ele não utiliza o preço mínimo, ele vai gerando um crédito no próprio *palm* dele (ferramenta de automação de vendas). Aí,

quando ele quer bater uma meta em outro ponto de venda, o último do dia, ele descarrega (concede) todo o crédito (descontos para aquele cliente), aí ele arrebenta o mercado, porque a política de preço vai toda por água abaixo”.

Nesse caso, o distribuidor regional perde vendas por não conseguir oferecer o mesmo preço que o vendedor do atacadista nacional conseguia praticar para o varejista. Além disso, em alguns casos, o desconto era repassado pelo varejista para o preço de venda aos consumidores finais, causando uma disparidade de preços no mercado.

Rubens e Haroldo sabiam da existência de preços de vendas diferenciados dentro do canal de vendas, mas acreditavam que essa diferença não era refletida no preço de venda final e que havia um equilíbrio nos preços aos consumidores. Mas Altair insistia em dizer que no mercado havia “uma briga acirrada, porque nos finais de semana o atacadista joga o preço pra baixo [...]. Você resolve num dia e no outro você tem que brigar de novo porque o problema está lá”. E ele se sentia impotente, pois em uma semana contornava uma situação e logo na semana seguinte o problema acontecia novamente.

Vê-se, baseado nesse fato, que, quando algum estabelecimento comercial pratica um preço muito abaixo do preço médio de mercado, há uma reclamação generalizada por parte dos seus concorrentes junto à empresa. No caso da empresa estudada, todas essas reclamações recaíam sobre Altair, que, até então, estava administrando esses atritos, mas, agora, já não aguentava as reincidentes reclamações.

Altair há dias reclamava que estava “mais administrando reclamações do que administrando vendas”. Cada vez que se reunia com algum distribuidor para cobrar o cumprimento de metas de vendas, para propor a abertura de novos pontos de vendas, para elaborar campanhas promocionais, para treinar a equipe de vendas, *etc.*, o assunto só girava em torno das reclamações envolvendo o atacadista distribuidor.

Rubens e Haroldo sabiam que a relação comercial e as negociações com o atacadista nacional eram todas feitas por eles, havendo, portanto, disputa interna deste parceiro com os demais membros dos canais de distribuição gerenciados por Altair. Os sócios-diretores sabiam desde o início da parceria

que o atacadista nacional não teria interesse em operar com os sucos em algumas regiões do país e que fazia parte da sua política comercial conceder uma margem de descontos em todas as linhas de produtos para os seus representantes comerciais praticarem nas negociações.

### ***O CONFLITO INSUSTENTÁVEL: A CASA CAIU***

A atuação do atacadista nacional, como um “tubarão no tanque”, estava extrapolando o objetivo inicial, que era evitar a acomodação dos distribuidores regionais, ao ponto de alguns deles alegarem desinteresse pela parceria, por estarem sendo “engolidos pelo tubarão”. E, agora, o principal executivo da área comercial parecia estar totalmente exaurido pelos conflitos.

Os sócios-diretores se perguntavam sobre qual caminho seguir:

- Continuar com a atual estrutura de canais de distribuição e tentar renegociar o contrato e as condições comerciais do atacadista nacional para amenizar os conflitos?
- Substituir o atacadista nacional por outro atacadista, porém dentro de novas regras comerciais?
- Rescindir a parceria com o atacadista nacional sem substituí-lo e aproveitar para renegociar metas com os distribuidores regionais?
- Ou manter e administrar a atual situação, pois os resultados estavam sendo atingidos e as reclamações e conflitos de canais são normais?

1 O título foi baseado na história dos pescadores japoneses que colocaram um pequeno tubarão no tanque de peixes para mantê-los em constante movimento. Disponível em: <http://www.blogdofabossi.com.br/2011/03/0-lider-tubarao-lideranca/>.

2 O nome da empresa é fictício, com vistas a evitar sua identificação.

3 Os nomes dos protagonistas são, também, fictícios, para não identificar os verdadeiros personagens. Rubens Alencar e Haroldo Neves representam os sócios-diretores da empresa. Altair Gomes representa o gerente nacional de vendas.

## NOTAS DE ENSINO

### **OBJETIVOS EDUCACIONAIS**

O objetivo geral deste caso de ensino é fornecer elementos que permitam analisar o processo de formação e gerenciamento de canais de distribuição. Especificamente, espera-se que os alunos sejam capazes de:

- 1 discutir o processo de planejamento e gestão de canais de distribuição;
- 2 analisar os elementos propulsores da formação e do controle de conflitos de canais de distribuição;
- 3 identificar e discutir as dificuldades para a formação de parcerias saudáveis em canais de distribuição;
- 4 analisar as estratégias para o alcance dos objetivos comerciais da empresa e dos parceiros nos vários níveis do canal de distribuição.

### **ASPECTOS PEDAGÓGICOS**

O tema, formação e gestão de canais de distribuição, envolve várias áreas da administração de empresas. Assim sendo, sugere-se que o caso possa ser utilizado em cursos de graduação em Administração de Empresas e em cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas disciplinas de Estratégias de *Marketing*, Administração de Vendas e Relacionamentos Interorganizacionais.

Recomenda-se, também, que o caso seja utilizado ao final da disciplina, devido à abordagem de diversos conceitos entrelaçados de canais de distribuição, de planejamento de canais, de mediação de conflitos e de relações interorganizacionais.

Como sugestão, o caso poderá ser aplicado utilizando-se o seguinte processo:

- 1 dividir a sala em grupos;
- 2 explicar o objetivo da atividade (o objetivo é que os estudantes analisem o caso, discutam e consintam sobre uma possível solução, baseada, também, nas leituras recomendadas. Além disso, os grupos devem formular argumentos para defender sua escolha);
- 3 dividir novamente a sala em grupos com soluções similares.

Revezando-se nos grupos com soluções diferentes, solicitar que cada grupo apresente sua escolha e exponha seus argumentos. Após a apresentação de um grupo, abrir para perguntas e argumentações de grupos com opiniões contrárias. Nestas apresentações, o professor deverá anotar suas percepções sobre as argumentações;

- 4 finalizar, apresentando um compilado dos prós e dos contras apresentados pelos grupos.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E ARCABOUÇO TEÓRICO

Considerando os objetivos mencionados deste caso de ensino, são propostas as seguintes questões, as quais podem ser utilizadas também como alternativas de análise de situação, para discussão.

### 1) OS CONFLITOS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO SÃO NORMAIS?

Para Kotler (2000, p. 535), o conflito é algo muito comum nos canais de distribuição. Segundo o autor, “todos os canais de *marketing* têm um potencial de conflito e concorrência, como resultado da incompatibilidade de metas, papéis, e direitos mal definidos, de diferença de percepção e de relacionamentos interdependentes”.

Embora seja algo normal em um canal de distribuição, o conflito deve ser sempre gerenciado, de modo a não extrapolar o “nível saudável” da competição entre os membros do canal. Segundo Castro (2008), a empresa deve conter os conflitos e mantê-los em uma zona funcional. Isso pode se dar via a criação de normas de condutas e de relacionamento, para fortalecer e equilibrar a estrutura do canal e prevenir conflitos.

### 2) O CONFLITO APRESENTADO PELO CASO DE ENSINO SE ENCONTRA EM QUAL NÍVEL DE INTENSIDADE?

Segundo Coughlan *et al.* (2002), existem quatro níveis de conflitos:

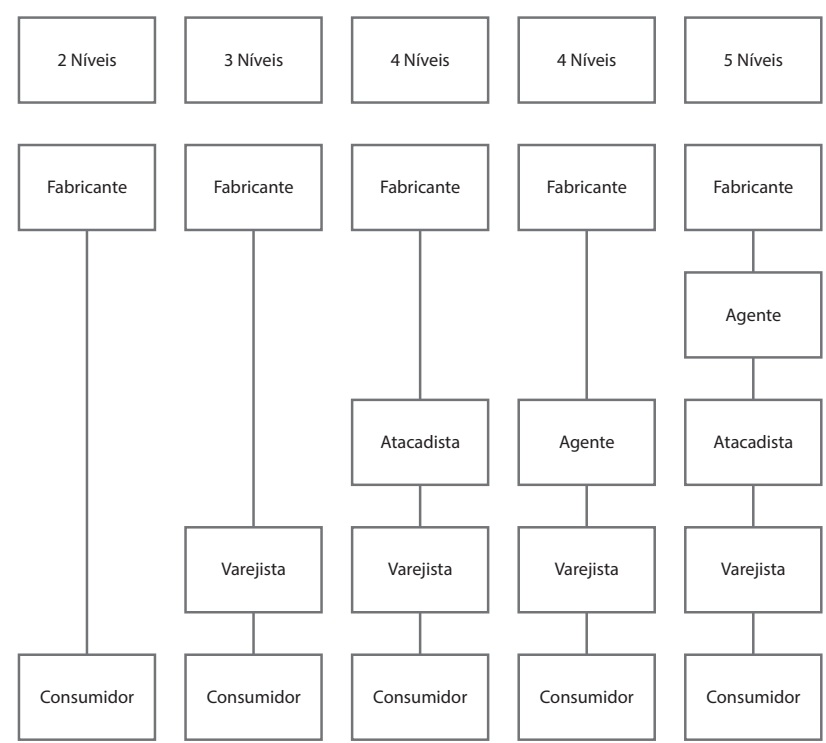
- Conflito Latente: que não é percebido pela empresa, no entanto ele existe por uma questão natural.
- Conflito Percebido: que é quando a empresa se dá conta que existem disputas, mas vê isso de forma normal, ou seja, faz parte do negócio.
- Conflito Sentido: que é quando essa percepção passa a estimular em um nível afetivo as discordâncias, quando os participantes das empresas do canal experimentam sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, *etc.*
- Conflito Manifestado: que é quando as partes passam a agir de forma negativa entre si.

Com base nos dados apresentados no caso de ensino, acredita-se que o conflito esteja no nível sentido, pois ainda não foram evidenciados atos negativos diretos entre as partes, tais como boicotes, sabotagens, ações jurídicas, etc. Provavelmente, se ações não forem tomadas, a situação caminhará para um nível crítico, o de conflito manifestado.

3) A ESTRUTURA DE CANAIS APRESENTADA PELO CASO CONTA COM QUANTOS NÍVEIS DE CANAIS?

Conforme ressalta Rosenbloom (2002), os níveis de canais variam de dois, que seria a venda direta, até mais de cinco, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 Estrutura típica de canal de distribuição



Fonte: Rosenbloom (2002, p. 38).

Conforme descrito no presente caso de ensino, partindo-se do nível do fabricante, que é o primeiro nível, até o cliente final, que é o último nível, verifica-se, portanto, uma estrutura com quatro níveis na empresa Néctar (vide Figura 1).

#### 4) QUAL(IS) A(S) CAUSA(S) DOS CONFLITOS DE CANAIS APRESENTADOS PELO CASO DE ENSINO?

Castro *et al.* (2007) apresentam as principais causas de conflitos no Quadro 1.

**Quadro 1** Principais causas de conflitos de canais

Causas de Conflitos	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 marketing possui os próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos. Pode ser explicada com a teoria do agenciamento (agency theory).
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 do canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, essas expectativas são predições ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro do 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.



Causas de Conflitos	Definição / Explicação da Causa
Desacordos de Domínio de Mercado	Esses conflitos ocorrem quando um membro do canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Exemplos: 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 do 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.

Fonte: Castro *et al.* (2007, p. 28).

Conforme essas formulações, o presente caso de ensino apresenta causas relacionadas à incongruência de papel, quando Altair Gomes reclama que o atacadista distribuidor não desempenha outras atividades além das vendas; às diferenças de expectativa, quando, em uma ação corretiva, espera-se que o vendedor do atacadista nacional não volte a praticar preços fora do estabelecido, porém isso não acontece, o que provoca “guerra de preços”; e, por fim, a desacordos de domínio de mercado, quando não se consegue fixar um preço de referência e há competição intracanal.

**5) O CASO DE ENSINO TRANSPARECE TER HAVIDO PERDA DE CONFIANÇA OCASIONADA PELOS CONFLITOS DOS CANAIS. O QUE É CONFIANÇA, COMO ELA É FORMADA, QUAIS OS TIPOS, COMO É GERADA E QUAIS OS RESULTADOS QUANDO HÁ CONFIANÇA NO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL?**

Castro (2008) enfatiza a importância da confiança nas relações organizacionais e elabora o Quadro 2, apresentando os aspectos relacionados a essa confiança, a qual deveria ser buscada pela empresa citada neste caso de ensino.

Quadro 2 Confiança em canais de distribuição

Pergunta Chave	Síntese da Resposta da Literatura
O que é confiança?	Saber o que esperar do comportamento de outra parte e, além disso, acreditar na sua honestidade, ética, caráter, boa-fé e capacidade técnica e financeira de honrar as promessas estabelecidas.
Do que ela é formada?	Confiança é formada por vários itens. Uma visão bem aceita na literatura coloca que são dois os seus principais componentes: Benevolência: “acredito que a outra parte não fará nada que me prejudique ou prejudique o nosso relacionamento”. Capacidade/Credibilidade: “acredito que a outra parte tem condições e irá honrar com as promessas estabelecidas”.
Confiar na pessoa ou na empresa?	São aspectos diferentes. Existe a confiança de uma pessoa em uma empresa, chamada de confiança organizacional; confiança de uma pessoa (ex. comprador) em outra (ex. vendedor), chamada confiança interpessoal; confiança entre duas empresas (confiança interorganizacional); e, finalmente, confiança dentro de uma empresa (confiança intraorganizacional). Podem-se discutir os componentes de credibilidade e benevolência para cada um dos níveis, bem como o potencial de transferência entre eles.
O que gera ou ajuda a gerar a confiança da outra parte?	Forte comunicação. Desenvolvimento de ações cooperativas. Realizar investimentos específicos no parceiro, mostrando comprometimento. Continuidade da relação (cumprir promessas). Reputação (sempre agiu de determinada maneira). Estabelecer uma pessoa “de confiança” no contato organizacional com a questão de seus papéis claros e com a alta capacidade de desempenhá-los. Existência de interdependência na relação.
Qual o resultado de se ter confiança em um relacionamento organizacional?	Relacionamentos e visão de longo prazo. Maior comprometimento (disponibilidade de incorrer em perdas hoje porque amanhã terá mais benefícios). Maior troca de informações que permite a melhora geral no relacionamento. Diminuição de conflitos. Diminuição dos custos de transação. Mais possibilidade de ações conjuntas. Maior satisfação do canal.

Fonte: Castro (2008, p. 34).

Neste caso de ensino em específico, verifica-se a quebra de confiança interorganizacional no componente de benevolência entre os distribuidores regionais e a empresa, quando ela insere e permite a atuação do atacadista nacional na estrutura de precificação efetuada com o mercado varejista.

## FONTES DOS DADOS

Como ferramentas de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental. Foram realizadas entrevistas com quatro executivos da empresa e com seis proprietários ou gerentes de estabelecimentos comerciais parceiros. Todavia, como protagonistas do caso de ensino, tomaram-se somente três executivos da empresa, sendo dois sócios-diretores (aqui denominados de Rubens Alencar e de Haroldo Neves) e o gerente nacional de vendas (Altair Gomes).

Foram ainda analisados diversos documentos de fontes secundárias, tais como relatórios de participação de mercado de fontes externas à empresa, dentre elas a ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos), a ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas), a AMIS (Associação Mineira de Supermercados) e a ACNielsen; demonstrativos contábeis e de vendas da empresa, e documentos apresentando estratégias, objetivos e metas da empresa.

## REFERÊNCIAS

- CASTRO, L. T. Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2008.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; CAMPOS, E. M. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. *Revista de Administração da USP*, v. 42, n. 2, p. 167-177, 2007.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

## DADOS DOS AUTORES

**CUSTÓDIO GENÉSIO DA COSTA FILHO\*** *custodio@posgrad.ufla.br*

**Mestrado em Administração/Gestão Estratégica pela FEAD/MG**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Lavras

Lavras/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégias de marketing e canais de distribuição.

\* Rodovia LMG 818, km 06 UFV - Campus Florestal Florestal/MG 35690-000

**JOSÉ MARCOS CARVALHO DE MESQUITA** *jose.mesquita@fume.br*

**Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais**

Instituição de vinculação: Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura

Belo Horizonte/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Marketing de serviços e relacionamento, métodos quantitativos.

**RENATO BORGES FERNANDES** *renato@unipam.edu.br*

**Mestrado em Administração/Gestão Estratégica pela FEAD/MG**

Instituição de vinculação: Centro Universitário de Patos de Minas

Patos de Minas/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia, Marketing e Sistemas de Informação.

**RONALDO PEREIRA CAIXETA** *ronaldo@unipam.edu.br*

**Mestrado em Administração/Gestão Estratégica pela FEAD/MG**

Instituição de vinculação: Centro Universitário de Patos de Minas

Patos de Minas/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Comportamento do Consumidor, Marketing e Varejo.

**CLEBER CARVALHO DE CASTRO** *clebercastro@dae.ufla.br*

**Doutor em Agronegócio pela UFRGS**

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Lavras

Lavras/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Redes de organizações, Gestão da tecnologia e inovação, Ensino e Pesquisa em Administração.