Gestão de conflitos em canais de distribuição: estudo exploratório em empresas varejistas de materiais de construção

Eduardo de Oliveira Leme (UFSCAR Sorocaba) eduardo-nz@hotmail.com
Leandro Alves Brito (UFSCAR Sorocaba) jbrito1950@yahoo.com.br
Renato Augusto de Campos (UFSCAR Sorocaba) natoaugusto@hotmail.com

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os conflitos existentes nos canais de distribuição de empresas do varejo de materiais de construção, que trabalham simultaneamente com pontos de venda físico e lojas virtuais. Identificando esses conflitos, trará benefícios a gestores para tomada de decisões - preventivas e corretivas – buscando desempenho, satisfação dos clientes (na venda, entrega de valor e pós-venda) e competitividade. O método possui abordagem qualitativa e foi desenvolvido por meio de um estudo multicaso. Foram feitas entrevistas em três varejistas de grande porte na região de Sorocaba/SP e analisados os conflitos entre canais híbridos das empresas estudadas. O ponto de vista estudado é o do varejista do canal de loja física, através de seus gerentes de vendas e vendedores. Os resultados indicam a existência de questões de conflitos, tanto da perspectiva dos vendedores quanto dos gerentes de vendas, mostram também cinco potenciais fontes de conflito, ratificando a proposta teórica que os conflitos são inerentes às relações entre os canais híbridos de distribuição. Na prática, os dados mostram que os conflitos entre os canais de vendas prejudicam seu desempenho e os resultados financeiros da empresa. Os achados desta pesquisa podem servir como indicadores para os gestores investirem tempo e recursos para a resolução dos conflitos identificados, trazendo incrementos para as empresas que representam e devem ser considerados no processo de melhoria contínua de organizações que possuem ou pretendem trabalhar com o e-commerce em sua distribuição.

Palavras chave: e-commerce, canais de distribuição, conflitos

Conflict management in distribution channels: an exploratory study in Brazilian companies in the building material retail.

Abstract:

The objective of this research is to identify and analyze the conflicts in distribution channels to the retail building materials companies, which work simultaneously with physical points of sale and online stores. Identifying these conflicts, will bring benefits to managers for decision-making - preventive and corrective - seeking performance, customer satisfaction (on sale, value delivery and after-sales) and competitiveness. The method qualitative approach has been developed through a multi case study. Interviews were conducted in three major retailers in the region of Sorocaba / SP and analyzed the conflicts between hybrid channels of the companies studied. The study point of view is the retailer's physical store channel through its sales managers and salespeople. The results indicate the existence of issues of conflict, both from the perspective of the sellers and sales managers also show five potential sources of conflict, confirming the theoretical proposal that conflicts are inherent in the relationships between the hybrid distribution channels. In practice, the data show that conflicts between sales channels impair their performance and financial results of the company. The findings of this research can serve as indicators for managers to invest time and resources to the resolution of identified conflicts, bringing increments for companies they represent and must be considered in the process of continuous improvement of organizations that have or intend to work with e-commerce in its distribution.

Keywords: e-commerce, distribution channels, conflict

1. Introdução

O varejo brasileiro vem passando por grandes transformações em função da nova realidade econômica e de um novo consumidor. Importante ícone desta mudança é o comércio eletrônico, que começou no final dos anos 90, passou por uma década em crise existencial e voltou a ganhar força a partir de 2010, atingindo em 2014 R$ 35,8 bilhões em receita bruta, passando assim a representar quase 3% do total brasileiro (TERRA 2015).

Na última década, o varejo ganhou destaque por sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços e proximidade junto aos consumidores finais (SBVC 2015). Segundo Kotler (2012) "o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial". Para Spohn (1977): "varejo é uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores".

Nos últimos anos, o conceito de varejo fundiu-se ao desenvolvimento do comércio eletrônico (e-commerce) e duas estruturas de canal de distribuição se consolidaram no varejo: lojas físicas e lojas virtuais. Desde as pioneiras lojas virtuais, como a Amazon.com até o cenário atual, o entendimento é que a melhor estratégia de distribuição seria a abordagem multicanal, com a utilização de canais híbridos.. Inicialmente o e-commerce foi visto como ameaça e modismo, que não cumpriria as promessas feitas por consultores de mercado (SBVC 2015).

Nesse contexto o e-commerce está no cenário varejista brasileiro já há 20 anos, e continua crescendo acima de 10% ao ano. Segundo a Forrester Research, após um crescimento médio anual de 24% entre 2011 e 2014, o setor pode continuar a crescer e alcançar US$ 35 bilhões em 2018. Como acontece nos principais mercados mundiais, as vendas on-line crescem no Brasil em ritmo mais intenso que o varejo físico (SBVC 2015).

As varejistas de materiais de construção - objeto desta pesquisa - correspondem a mais de 130 mil lojas no Brasil. As cinco maiores empresas detêm menos que 10%, porém com uma participação de 64% das redes globais entre os cinco maiores e que representa um pouco menos que 6% do total do faturamento de todo o setor. Os principais varejistas têm sido muito cautelosos nos investimentos em canais e-commerce, sendo um dos setores menos atuantes neste formato, apesar dos consumidores finais, serem cada vez mais digitais e estarem frequentemente usando a rede em busca de informações sobre produtos, marcas e serviços. Para Souza (2015) essa realidade e a busca de diferenciação impulsionará o setor para avançar mais rapidamente nessa área, já que os investimentos em lojas físicas serão mais cautelosos nos próximos anos.

É consenso entre profissionais da área do comércio varejista, a importância em ter os vendedores de lojas físicas e representantes comerciais como aliados, em parceria com o comércio eletrônico para prevenir os indesejados conflitos de canais híbridos de distribuição. Na ótica dos empresários, o conflito de canais é uma das principais preocupações dos que investem em tecnologia para comércio eletrônico. O quadro 1 apresenta de forma genérica, as causas e definições dos conflitos de canais (CASTRO *et al.* 2007).

O desafio na gestão de conflitos é atender aos interesses de vendedores e representantes comerciais, sem o comprometimento dos objetivos da empresa na adoção paralela do canal de vendas na internet. Uma forma de viabilizar esta parceria, é criar caminhos e fazer com que vendedores e representantes comerciais, mesmo não efetuando a venda participem do seu ciclo

atuando na apresentação do produto, destacando suas vantagens e até indicando como alternativa uma visita ao site da loja para efetuar a compra (CHAUSSARD 2013).

QUADRO 1 - CAUSAS DE CONFLITO DE CANAIS

CAUSA DE CONFLITO	DEFINIÇÃO 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 de canal de marketing possui próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos. Pode ser explicada com a teoria do agendamento (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 mais comuns dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.
DIFERENÇA 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 de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que a projetou baseará suas ações nos resultados projetado, ocasionando assim novos conflitos.
DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO	A comunicação é o veículo para toda a interação entre os 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 **DOMÍNIO 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 os produtos e varejistas; direto 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 fintes 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.

Quadro 1: Causas de conflitos de canais (CASTRO et al. 2007)

Considerando a problemática apresentada pela existência de conflitos no canal, o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os conflitos existentes nos canais de distribuição de empresas do varejo de materiais de construção, que trabalham simultaneamente com pontos de venda físico e lojas virtuais. Os conflitos de canais híbridos de distribuição são transtornos ao equilíbrio dos negócios.

2. Contexto conceitual

2.1 Relacionamentos e fontes de conflitos em canais de distribuição

Anteriormente, as teorias e estruturas aplicadas para estudar os conflitos de canais eram desenvolvidas para compreender os relacionamentos dentro de uma organização com vendas exclusivamente em lojas físicas. Com a adoção do e-commerce, o estabelecimento de adequada comunicação entre as unidades de marketing interno da empresa, e a coordenação das atividades do canal entre eles, é de suma importância (WEBB 2002).

Relativo à gestão de relacionamentos de canal, a organização de canais de distribuição tem recebido pouca atenção. A integração dos canais parece ser facilitada a medida em que os investimentos se fazem necessários para consumar as transações, infelizmente, pouco tem sido feito nos últimos tempos para promover a compreensão da integração de canais. Uma questão interessante é o percentual de potenciais transações de uma empresa com os clientes que devem estar envolvidas em conflito. Isto é, quantas vezes uma empresa quer seus clientes abordados por mais de um canal (FRAZIER 1999).

Os conflitos são inevitáveis em sistemas de canais principalmente devido a sua interdependência e busca de objetivos. Em certo grau podem ser benéficos a fim de reforçar ações e esforços. Em outra perspectiva, conflitos são definidos como uma situação que ocorre quando uma das partes interessadas no canal tem a percepção de que as ações de um outro mostram um comportamento comprometido na prevenção ou não permitindo a realização de seus objetivos próprios ou o desempenho eficaz de seus padrões de comportamento (ETGAR, 1979; STERN *et al.*, 1996; HUNT, 1995; ROSENBLOOM, 1973).

Podem ocorrer conflitos quando um canal on-line é criado junto a um canal físico tradicional. Estes conflitos podem ser de objetivo, ter que gerar vendas para cobrir os custos fixos nos canais tradicionais e no novo canal, conflito de domínio, referentes a território, distribuição e outras responsabilidades e conflitos de percepção de realidade, se as vendas on-line estão de fato aumentando o potencial de mercado da empresa (MACHADO NETO, *et al.* 2004). De qualquer maneira, os conflitos não diferem em natureza daqueles encontrados em qualquer estrutura de distribuição de vários canais (MILAN, 2012).

Destaca-se a questão crucial a equalizar entre os canais que distribuem os produtos e fazem a entrega de valor aos clientes/consumidores de uma mesma empresa: como driblar a diferença de preços entre “on” e “off”? Alguns estabelecimentos já aplicam estratégias para equiparar os preços do site de compras com os da loja física durante a semana. Aos finais de semana ocorrem as promoções no site, prevenindo o conflito entre os canais. Outra opção é descentralizar o comércio eletrônico, fazendo com que cada loja física de uma rede opere o “e-commerce” na sua região (CHAUSSARD 2013).

2.2 Efeitos dos conflitos no desempenho do canal

O desempenho do canal por avaliação dos resultados, o que pode ser feito através de várias dimensões. Em primeiro lugar, a dimensão de eficácia com base em quão bem um canal responde às necessidades e desejos dos seus clientes. Em segundo lugar, a dimensão da eficiência, referindo-se como também uma empresa minimiza os seus custos relacionados com as funções e a execução do canal. Terceiro, a dimensão da produtividade, que se baseia principalmente sobre a taxa interna de retorno (TIR) do canal, mas não só, incluindo os aspectos financeiros; e, finalmente, a dimensão da rentabilidade, que se refere ao desempenho da economia do canal (MILAN, *et. al.* 2012; AMA, 2007).

O conflito é um aspecto inerente de relações de interdependência nos canais de distribuição. As principais fontes de conflito de canais são as diferenças de objetivos, as diferenças nas linhas

de produtos desejados, múltiplos canais de distribuição, e inadequações no desempenho (KIRAN, *et al*. 2012).

Embora, o desempenho dos canais de distribuição tende a ser avaliado sob aspectos financeiros, existe aumento na argumentação da literatura em favor da utilização complementar das medidas não-financeiras. As principais abordagens de avaliação de desempenho da literatura sugerem uma tipologia de modelos de avaliação, com base em informações financeiras e medidas não financeiras. Eles agrupam-se em cinco categorias: estratégica, cliente comprador, operacional, relacional e financeira (GASKI, 1984; SINGH, 2006).

Os conflitos entre empresas e entre canais podem surtir efeitos positivos, negativos e ambos no desempenho dos canais. Pelo lado positivo a competição pelos escassos recursos pode ser um mecanismo eficiente para alocá-los onde são mais necessários, e pelo lado negativo, disputas internas entre os grupos podem reduzir a orientação do foco dos gestores do canal sobre os clientes (WEBB e HOGAN 2002; KIRAN *et al.* 2012).

A avaliação dos efeitos de conflitos nos canais de distribuição ainda tende a ocorrer num nível conceitual para os gestores das organizações. Embora se encontre uma quantidade razoável de estudos sobre o conflito de canais e sua relação com eficiência, o seu impacto real sobre as organizações recebe pouca atenção. Numa perspectiva de canal, os conflitos podem ter um efeito disfuncional e serem fatais, especialmente quando seus membros não reconhecem os seus objetivos comuns ou criam um sistema coercitivo fechado. Embora os conflitos possam ter consequências destrutivas, a sua ausência completa seria disfuncional, consequentemente, a literatura reconhece que qualquer excesso ou ausência de conflitos pode obstruir a eficácia de um canal (DOMMERMUTH 1976).

Os conflitos podem ter consequências funcionais e disfuncionais. Conflitos funcionais geram benefícios as partes interessadas resolvendo de forma amigável os problemas. Nesse sentido, o aumento nos níveis de conflito pode levar a um incremento no desempenho do canal (FRAZIER 1999).

2.3 Gestão de conflitos nos canais de distribuição

Relativo à gestão de conflitos, deve-se mantê-los na zona funcional, criar normas de condutas para os canais a fim de gerenciar as disputas antes que se tornem hostis e usar a conduta de parceria para resolver os conflitos depois que eles se manifestarem. Confiança e cooperação irão ajudar a conter os conflitos. Alguns pontos importantes para minimizar os conflitos são (CASTRO *et al.* 2006; COUGHLAN 2002; ROSENBLOON 1999):

a) Comunicar-se mais frequente e efetivamente;
b) Estabelecer canais para expressar insatisfações;
c) Fazer uma revisão crítica das ações passadas;
d) Criar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema;
e) Desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos;
f) Desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos;
g) Estabelecer um comitê permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais;
h) Utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário.

3. Método

Essa pesquisa é de abordagem qualitativa utilizando em profundidade técnicas de entrevista (DENZIN e LINCOLN, 2005; FLICK, 2008). Neste contexto, uma abordagem qualitativa é superior a uma abordagem quantitativa na maneira de acessar aspectos não-lineares de fenômenos, aceitando sua complexidade, contexto e o efeito de características comportamentais dos participantes através de uma visão holística (GUMMESSON 2006). Por conseguinte, esta abordagem é considerada adequada para o estudo da gestão de relacionamento entre os pontos de venda envolvidos em um contexto de canais de distribuição (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989). Para tanto, foi adotada a estratégia de pesquisa multicascos (Yin, ANO).

No total, foram entrevistadas seis pessoas, três gerentes e três vendedores de três empresas de grande porte do varejo de materiais de construção na região de Sorocaba/SP. Os participantes foram escolhidos por critério de acessibilidade e conveniência. Uma carta de apresentação com as intenções da pesquisa foi enviada à cinco organizações, visando obter autorização para as entrevistas. Dessas, três responderam positivamente (empresas "A", "B", e "C"). A empresa "D" ignorou o convite e a empresa "E" julgou não se encaixar no escopo do estudo. O quadro 2 caracteriza as cinco empresas convidadas a participar da pesquisa.

QUADRO 2 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO ESTUDO

EMPRESA	FATURAMENTO EM MILHÕES	NÚMERO DE LOJAS FÍSICAS	Nº DE FUNCIONÁRIOS
A	R$ 393.400,00	60	1500
B	R$ 1.600.000,00	36	3500
C	R$ 1.575.300,00	42	4000
D	R$ 1.774.200,00	31	6900
E	R$ 926.000,00	57	3283

Quadro 2: Caracterização das empresas do estudo (IBEVAR 2013)

As entrevistas basearam-se em um roteiro semiestruturado direcionado aos gerentes das empresas e posteriormente aos vendedores. Foram investigados e analisados os conflitos encontrados no contexto entre canais de distribuição de lojas físicas e on-line das empresas estudadas. Destaca-se que o ponto de vista estudado é o do varejista do canal de loja física, através de seus gerentes de vendas e vendedores.

Identificando e analisando esses conflitos, a pesquisa traz benefícios a gestores e empresários do setor para tomada de decisões - ações preventivas e corretivas – buscando desempenho dos canais, satisfação dos clientes (durante o processo de venda, entrega de valor e serviço pós-venda), competitividade no setor e por consequência lucratividade.

A fim de apoiar a análise conjunta das entrevistas e sua articulação com a literatura (DENZIN e LINCOLN, 2005; MALHOTRA, 2006), foram desenvolvidos alguns pressupostos, conforme mostra a figura 1

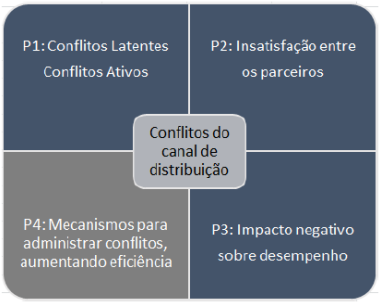


Figura 1: Constatação dos pressupostos

P1: É provável que haja conflitos, de forma latente ou manifesta, no canal de distribuição em estudo;

P2: Supõe-se que o canal em estudo apresenta insatisfação entre as partes interessadas como uma fonte potencial de conflitos;

P3: Supõe-se que os conflitos no canal em estudo têm impacto negativo no desempenho;

P4: Considera-se que as ações ou mecanismos de gestão de conflitos viáveis, se implementados, vão levar a uma melhora na eficiência dos canais.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Panorama geral dos tipos de conflitos existentes

Neste estudo, a partir das entrevistas realizadas, a diferença dos custos operacionais e por consequência, do preço final de venda entre os canais de loja física e de e-commerce é a fonte principal de conflitos do objeto de estudo desta pesquisa. Como possíveis ou potenciais fontes de conflito entre os canais estão: insegurança nas negociações, vendas de produtos exclusivamente pelo e-commerce, competição entre os canais, insatisfação das equipes de vendas e perdas financeiras dos profissionais com baixo desempenho das modalidades.

4.2 Análise dos pressupostos

Em referência a confirmação dos pressupostos da pesquisa (figura 2), como proposto no método, comprovado pelos resultados da pesquisa de campo e amplamente aceito pela literatura, os conflitos são inerentes às relações dentro dos canais de distribuição. As empresas que conseguem administrar, conviver e transformar estes eventos em oportunidade de vantagem competitiva são as que admitem a sua existência.

Desta forma, o primeiro pressuposto **(P1)** sugere que é provável que haja conflitos, latentes ou ativos, dentro do canal de distribuição. Esta suposição foi confirmada na existência de conflitos entre os canais de lojas físicas e de e-commerce. O menor preço praticado nas lojas de e-commerce propiciado por menor custo operacional gera diferença que pode chegar até a 50%. Este conflito foi apontado por todos os entrevistados como o principal conflito ativo entre os canais.

O gerente da empresa “B” coloca que para o empresário o ponto de venda online é mais uma loja, que agrega o potencial de vendas do grupo, mas que aos olhos das equipes de vendas atrapalha bastante. E diz ainda:

> *“Cada loja responde pelas suas despesas e o custo da loja on-line é muito menor. A loja física tem que cobrir esta diferença de preço devido*

a política de vendas adotada pela empresa, o que nem sempre torna viável a negociação".

O segundo pressuposto **(P2)** supõe que haja insatisfação entre os parceiros do canal, o que é fator gerador de conflitos. Uma consideração teórica importante sobre as fontes de conflito no canal de distribuição é amplamente reconhecida na literatura sobre canais de comercialização. Percebe-se que existe certa interdependência entre eles. Na verdade, ele não pode ser determinado com precisão: até que ponto uma fonte de conflito é a causa dessas divergências e até que ponto estas divergências são causadas por outra (s) fonte (s) de conflito. Além disso, é possível que determinada fonte de conflito seja, ao mesmo tempo, a consequência de um conflito entre canais. Finalmente, os conflitos podem ser causados por discordância de papéis, que pode ser originado de diferenças de percepção, ou de quaisquer outros assuntos de comunicação, tais como a dificuldade nos processos de comunicação e assim por diante (CASTRO *et al.* 2007; LUCAS e GRESHAN, 1985; BERMAN, 1996; ROSEMBLOOM, 1999; COUGHLAN *et al.* 2002).

O terceiro pressuposto **(P3)** considera que os conflitos de canal de distribuição podem ter um impacto negativo sobre o desempenho do canal de distribuição. Embora nem todas as questões de conflito fossem identificadas, nem estudadas, esta suposição foi confirmada. De um modo geral, todos os participantes concordam que os elementos de conflito entre os membros do canal de distribuição tem impacto sobre o desempenho do canal mas analisando o resultado das entrevistas, é possível afirmar que há colaboração entre os canais, assim o impacto tende a ser positivo, embora um conflito não tratado, gera impacto negativo na organização. Do ponto de vista dos vendedores das empresas "B" e "C" as lojas e-commerce são puros concorrentes e não as enxergam com bons olhos, uma vez que tiram suas vendas e como consequência reduzem seus ganhos comissionados. Ressaltam também que alguns produtos são vendidos exclusivamente pela loja on-line, o que também é potencial fator gerador de conflitos.

A análise e a interpretação das evidências empíricas têm revelado a existência de 5 questões de conflito da perspectiva dos vendedores e dos gerentes, ratificando em seguida, a proposta teórica amplamente aceita que os conflitos são inerentes às relações dentro dos canais de distribuição (PONDY, 1967; ROSENBERG e STERN, 1970, 1971; STERN *et al.*, 1973; ETGAR, 1979; GASKI, 1984; COUGHLAN *et al*., 2006; KOZA e DANT, 2006, 2007; SINGH, 2006; KOTLER e KELLER, 2009).

É importante mencionar que ferramentas de avaliação de desempenho para canais de distribuição ainda não foram estudadas em detalhe (SINGH, 2006) e não estão aumentando afirmações teóricas e empíricas sobre o uso de indicadores de desempenho não financeiros para complementar as medidas financeiras de desempenho (BRASHEAR *et al*., 2007). No entanto, essa classificação é válida quando se permite uma análise antecipada de como o canal pretende ser avaliado, quer em teoria ou na prática. Além disso, esta classificação permite levantar questões referentes a possíveis efeitos sobre o desempenho do canal. O modelo conceitual de Rosenbloom (1973), que foi estendido por Singh (2006), indica que os conflitos de canal podem ter três tipos de efeitos na eficiência adequada do canal: negativa, positiva ou nula. Já o desempenho do canal é uma avaliação do seu resultado, visto que pode ser avaliado através das dimensões de desempenho, tais como: a eficácia, a eficiência, produtividade e a rentabilidade do canal (AMA, 2007) e as categorias estratégicas, do cliente-comprador, operacional, de relacionamento e econômica (BRASHEAR *et al.*, 2007).

A quarta e última hipótese **(P4)** sugere que existam ações viáveis ou mecanismos que podem ser utilizados para administrar conflitos, levando a aumentar a eficiência do canal. A

confirmação desta hipótese é a essência da resposta ao problema de pesquisa. Considera-se que esta hipótese também foi confirmada.

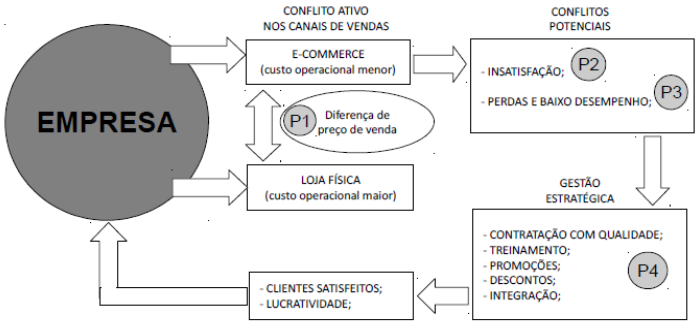


Figura 2: confirmação dos pressupostos e resultados

Durante as entrevistas, a empresa "A" apesar de apontar problemas recorrentes com o e-commerce das empresas concorrentes, nega que entre os canais da própria empresa hajam quaisquer problemas. Nas empresas "B" e "C" os entrevistados admitem os conflitos entre os canais e os problemas são tratados buscando através de gestão evitar que conflitos de canais se tornem prejuízos para a organização e para os colaboradores.

Neste contexto, o treinamento do pessoal, a consultoria técnica dos representantes dos fornecedores no ponto de venda, a motivação das equipes de vendedores e a estratégia de integração entre os canais de vendas, geram satisfação do cliente e fechamento dos negócios através da venda consultiva.

O vendedor da loja "C" cita o processo ainda em estudo, para implantação de uma nova modalidade de vendas em que poderá realizar a transação comissionada on-line. Coloca também que "o atendimento na loja física é um fator decisivo para o cliente no ato de fechar o negócio", ainda que pagando um preço maior que no e-commerce.

Assim como na empresa "B" as principais estratégias de gestão da empresa "C" estão no treinamento, atendimento diferenciado aos clientes, apoio de consultores técnicos e na atitude de fechar os negócios. Neste sentido, a integração entre as modalidades parece ser a solução de médio prazo para os conflitos apresentados, as diretrizes a seguir demonstram as formas que asseguram boa integração entre os canais (STEINFIELD *et al.* 2001):

- Criar cultura de aceitação do e-commerce para evitar resistência dos canais físicos;
- Atender benefícios indiretos de e-commerce. Serviços de valor acrescentado oferecidos através da Internet podem resultar em aumento do uso das lojas físicas, fortalecendo suas ligações com a empresa. Se o sistema de compensação está vinculado às vendas e receitas em lojas locais, o canal de e-commerce deve ser desenvolvido para adicionar, não tirar as vendas locais;
- Promover promoções entre os canais tentando aumentar as vendas;

- Usar os pontos fortes de cada canal, especializando serviços em todos eles. Lojas físicas e virtuais têm diferentes pontos, fortes e fracos, e uma abordagem e-commerce aloca serviços aos canais mais apropriados;
- Procurar oportunidades para criar produtos e serviços de canal duplo. Um exemplo poderoso mencionado por várias empresas foi o uso do canal on-line para criar e encomendar produtos personalizados que são produzidos e captados em lojas físicas locais;
- Harmonizar e assegurar um grau mínimo de transparência entre os canais;
- Formar alianças para preencher as lacunas em qualquer canal físico ou virtual. Hoje em dia é difícil para um negócio tradicional "ir sozinho" em e-commerce, especialmente se ele não possui o reconhecimento da marca, um inventário que tem a profundidade necessária para competir, ou uma grande informação de base tecnológica para manter um site de alta qualidade.

5. Considerações finais

Esta pesquisa apresentou resultados que podem ser considerados no processo de melhoria contínua de uma organização que possui ou pretende trabalhar com o e-commerce em seus canais de distribuição. Os resultados sugerem que há benefícios para as organizações que possuem o e-commerce e loja física trabalhando juntos, especialmente quando as empresas integram mais firmemente os canais e exploram as fontes de ligação entre eles. As quatro categorias de ligação - custos, diferenciação, confiança e extensão de mercado - representam um quadro viável para ajudar a organizar estes benefícios. Nossa discussão sobre questões de gestão sugere ainda que os benefícios não são automáticos, e dependem que os gestores atuem para mitigar os potenciais conflitos de canais.

De fato, existem desafios enfrentados pelas empresas que usam os canais e-commerce simultaneamente à loja física, os conflitos de canais não devem ser ignorados, mas estudados, conhecidos e trabalhados. Há oportunidades dentro desses conflitos que podem beneficiar as organizações e trazer diferencial competitivo ao mercado. Através desta pesquisa e da literatura anterior, fica claro que o crescimento do mercado on-line tem potencial impossível de ser ignorado, e que o crescimento desta modalidade é uma realidade com muitas demandas latentes para os gestores. Além desses desafios, no futuro tecnológico, novos desenvolvimentos influenciarão a evolução do e-commerce e suas relações com os pontos de venda físico das empresas.

Referências

AMA, *Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association,* Chicago, IL, available at: www.marketingpower.com (accessed May 29) (2007).

BERMAN, B. *Marketing channels* - New York: John Willey & Sons, 663p, 1996.

BRASHEAR, T.; RIBEIRO, A.H.P.; OLIVEIRA, V.I., OLIVEIRA, D.F. PEREIRA, I.L.; *The impact of channel governance forms on the selection of channel performance measures.* 31th Proceedings of En ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

BONOMA, T.V. , *Case research in marketing: opportunities, problems, and a process.* Journal of Marketing Research, Vol. 22 No. 2, pp. 199-208, 1985.

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.* PENSA – Programa de Agronegócios da USP.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A; CAMPOS, E. M. *Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas* - R. Adm., São Paulo, v.42, n.2, p.167-177, abr/maio/jun. 2007

CHAUSSARD, C. (2013) - *Como resolver conflitos de canais no e-commerce.* Disponível em:< http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-resolver-o-conflito-de-canais-no-e-commerce//>. Acesso em: 26 de jul 2016.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL ANSARI.A. I. *Canais de Marketing E Distrribuição.* Bookman: Porto Alegre, 2002. 461 P.

DENZIN, N. and LINCOLN, Y, *The Sage Handbook of Qualitative Research.*3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2005.

DOMMERMUTH, W.P. , *Profiting from distribution conflicts.* Business Horizons, Vol. 19 No. 6, pp. 4-13,1976.

EISENHARDT, K.M. *Building theories from case study research.*The Academy of Management Review, Vol. 14 No. 4, pp. 532-50. 1989.

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

FLICK, U. *Managing Quality in Qualitative Research.* Sage, Thousand Oaks, CA, 2008.

FRAZIER, G.L., *Organizing and managing channels of distribution.* Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27 No. 2, pp. 226-40, 1999.

GASKI, J.F. *The theory of power and conflict in channels of distribution.* Journal of Marketing, Vol. 48 No. 3, pp. 9-29, 1984.

GUMMESSON, E. *Qualitative research in management: addressing complexity, context and person.* Management Decision, Vol. 44 No. 2, pp. 167-79, 2006.

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

IBEVAR *120 Maiores empresas do varejo brasileiro*, Ranking Ibevar , p. 50-51, 2013.
KIRAN, V.; MAJUNDAR, M.; KISHORE, K. *Distribution Channels Conflict and Management.* Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR) ISSN No: 2319-5614 Volume 1, No.1, October 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing.* 14ª Edição. Pearson Education – Br 794 p. 2012.

KOZA, K. L.; DANT, R. P. *An examination of channel conflict management from a processual viewpoint. Working paper* , 2006. Disponível em: www.coba.usf.edu/research/workingpapers/coba-mrkt-06-05.pdf. 2006 Acesso em: 23 junho 2016.

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.

MACHADO NETO, A. J.; PRETTO, F. N.; MONFORT MERLO, E. – *Canais alternativos de distribuição: "As lojas virtuais" do Magazine Luiza* **.**FACEF PESQUISA – v. 7 – n. 1 – 2004.

MALHOTRA, N.K. *Marketing Research: An Applied Orientation.* 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N,. 2006.

MILAN, G. S.; DORION, E.; ROSA MATOS, J. A. *"Distribution channel conflict management: a Brazilian experience".* Benchmarking: An International Journal, Vol. 19 Iss 1 pp. 32 – 51, 2012.

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

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels.* The Dryden Press, 6ª.edição, 688 p. 1999.

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

ROSENBERG, L. J.; STERN, L. W. *Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model.* Journal of Marketing, v. 34, n. 4, p. 40-46, Oct. 1970.

SBVC *50 maiores empresas de E-commerce brasileiro.* Revista Ranking SBVC - São Paulo – SP p. 03, 06, 18 e 24, 2015.

SINGH, R. *Effect of channel conflict on channel efficiency: few improved conceptual models for various conflict resolution strategies.*Management & Labour Studies, Vol. 31 No.1, pp. 18-31, 2006.

SOUZA, M. G. *As 11 principais tendências no setor de materiais de construção no Brasil* **-** Exame.com, 2015. Disponível em: http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mercado-e-consumo/2015/07/18/as-11-principais-tendencias-no-setor-de-materiais-de-construcao-no-brasil/ Acesso em: 27/07/2016.

SPOHN, R.F., ALLEN, R. *Retailing. Reston: Prentice-Hall*. 1977.

STEINFIELD, C.; BOUWMAN, H.; ADELAAR, T. *Combining Physical and Virtual Channels: Opportunities, Imperatives and Challenges.* 14 Bled Eletronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, June 25 - 26, 2001.

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

TERRA, Eduardo. *50 maiores empresas de E-commerce brasileiro.* Revista Ranking SBVC - São Paulo – SP p. 03, 06, 18 e 24, 2015.

WEBB, K. L.; HOGAN, J. E. *Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance.* Journal of Business & Industrial Marketing, VOL. 17 NO. 5 - pp. 338-356 , 2002.

WEBB, K. L. *Managing channels of distribution in the age of electronic commerce*. Industrial Marketing Management, NO. 31 - pp. 95-102 , 2002.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookm