

Relação turbulenta

O conflito parece ser a tônica do relacionamento entre indústria e varejo. De seu lado, aquela reclama da concentração deste último e do aumento de seu poder na negociação de preços. O varejo, por sua vez, questiona a organização e os movimentos da indústria para atingir diretamente o consumidor. O fato é que cada lado, ao procurar maximizar seus interesses específicos, dá asas a conflitos, cujo desfecho se revela nocivo para ambas as partes.

por Juracy G. Parente e Sílvia A. Laban Neto FGV-EAESP

Apesar de o tema do relacionamento entre indústria e varejo não ser recente, ainda são escassos os estudos a esse respeito. Em particular no Brasil, tais estudos são ainda mais relevantes na medida em que indústria e varejo mantêm, freqüentemente, um contato difícil e conflituoso.

Todavia, no âmbito das práticas administrativas, trata-se de um tema recorrente e freqüente.

De seu lado, a indústria aponta dificuldades de relacionamento com varejistas cada vez maiores e exigentes, utilizando contratos, promoções, produtos de marca própria

e a proximidade com os consumidores para obter mais concessões. Já os grandes varejistas argumentam que a indústria favorece alguns de seus concorrentes de médio e pequeno portes por meio de intermediários de atacado e de distribuição direta. Alegam ainda que a indústria, em algumas categorias, está muito mais concentrada que o varejo, sendo incapaz de regular os preços de venda aos consumidores. Essas questões prejudicam o desenvolvimento do relacionamento entre ambos, dificultando oportunidades de cooperação.

Neste artigo, discutimos algumas origens dos conflitos, reais e potenciais, que existem no relacionamento entre os agentes de distribuição de alimentos no Brasil, ou seja, entre a indústria e o mercado varejista de alimentos. Este é um setor dinâmico que movimenta mais de cem bilhões de reais por ano e emprega, apenas nos atacadistas e varejistas, quase um milhão de pessoas. Em decorrência dessa representatividade, iniciativas que possibilitem melhorar e desenvolver esse setor produziram conseqüências positivas para toda a sociedade.

Interação e poder. Uma primeira fonte de conflitos no relacionamento entre indústria e varejo é a necessidade de contínuas interações e negociações entre os diversos agentes que compõem esse setor. Em seu conjunto,

essas interações assumem diversas formas. Contratos formais, definidos pelo varejo, estabelecem regras relacionadas a preço, serviço, verbas, rentabilidade, promoções etc. Em torno da definição dessas regras concentra-se a maior parte do debate entre grandes varejistas e fabricantes. Os varejistas de médio e pequeno porte, por exemplo, não desenvolvem, geralmente, contratos formais com indústrias, atacadistas ou distribuidores. A indústria, por seu turno, desenvolve contratos formais com a maioria dos distribuidores e com alguns atacadistas.

No Quadro 1, apresentamos um resumo das características que regem as interações para as possíveis díades existentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

Considerando os aspectos eminentemente transacionais dessas interações, é por meio de um processo de negociação permanente que eles buscam garantir seus objetivos econômicos e financeiros específicos. Na maioria das vezes, porém, tais objetivos não são convergentes. Durante o processo de negociação surgem muitas situações de conflito, quando distintas fontes de poder são utilizadas para assegurar a realização de interesses específicos.

Algumas dessas fontes podem ou não ser coercitivas, embora se considere que, no caso do Brasil, a maior parte delas o seja. O Quadro 2 sintetiza as principais razões que poderiam justificar a disponibilidade de fontes de poder

Quadro 1: Características das interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil

DÍADE		CARACTERÍSTICAS
Indústria	Varejo	Grande varejo: contratos formais estabelecidos pelo varejo, porém com negociações constantes. Médio varejo atendido diretamente pela indústria: contratos informais, estabelecidos pela indústria, por meio de programas de incentivo. Pequeno e médio varejos: atendidos pelos distribuidores, sem contratos formais ou informais.
Indústria	Distribuidor	Predominam contratos formais, estabelecidos pela indústria e definindo papéis e responsabilidades.
Indústria	Atacado tradicional	Predominam negociações freqüentes e periódicas, com ações de caráter especulativo concentradas no final do mês.
Atacado	Varejo (médio e pequeno)	Negociações freqüentes, por meio de leilões e cotações operados pelo varejo, com baixo nível de serviço. Em alguns casos, existem contratos informais de incentivo pelo atacado.
Distribuidor	Varejo	Negociações freqüentes, por meio de leilões pelo varejo, com agregação de serviço pelo distribuidor. Existência de contratos informais de incentivo pelo distribuidor.

coercitivas para os diversos agentes envolvidos na distribuição de alimentos no Brasil. De alguma forma, todos os agentes têm à sua disposição alguma fonte importante de poder. Mas, no caso brasileiro, esse poder é difuso porque os diversos agentes exercem forte influência no canal, independentemente de seu porte.

Origens do conflito. Outra fonte de conflito entre indústria e varejo são as transformações do escopo das atividades das empresas de varejo, principalmente as de grande porte. Os varejistas, gradualmente, vão deixando de ser simples distribuidores e incorporam sofisticados conceitos de marketing, tais como os de gestão e construção de marcas, posicionamento e segmentação. Conseqüentemente surge um conflito de papéis, tendo em vista que essas organizações começam a desempenhar funções até então exclusivas da indústria.

Entretanto, o comportamento do atacado tradicional, baseado na especulação e na compra de oportunidades, não permite atender as necessidades de distribuição da indústria. Ao mesmo tempo, ao não diferenciar sua oferta, agregando pouco ou nenhum serviço, acaba igualmente não atendendo as necessidades do varejo de pequeno e médio porte. Para agravar a situação, estes, ao utilizarem leilões e cotações como principal ferramenta de negociação, também adotam comportamentos de caráter especulativo.

Se considerarmos ainda que pequenos e médios varejos podem ser atendidos por mais de uma dezena de agentes diferentes, oferecendo basicamente os mesmos produtos, sem nenhum tipo de diferenciação, chegaremos à conclusão de que a forma como os agentes estão organizados e os papéis e responsabilidades a eles atribuídos favorecem um ambiente propício ao desenvolvimento de conflitos.

Por fim, existe concorrência vertical entre atacadistas e varejistas, exemplificada por aquelas empresas atacadistas que permitem ao consumidor final a compra direta, competindo com empresas varejistas – muitas vezes seus próprios clientes.

A estrutura do canal. Outra variável que influencia no potencial de conflito entre indústria e varejistas é a estrutura do canal de distribuição. Na estrutura caracteri-

zada como de atendimento direto, representada pelos grandes varejistas e fornecedores, embora sejam aqueles a estabelecer e definir as condições de fornecimento, geralmente mediante contrato, o risco de conflito tende a ser maior quando existe simetria de poder, especialmente no caso dos grandes fabricantes ou daqueles que, independentemente de seu porte, possuem marcas fortes. Nos casos em que há assimetria de poder a favor do varejo, as relações também são tensas, embora prevaleçam as determinações do varejo.

As interações entre a indústria e o atacado tradicional são influenciadas também pelas dificuldades encontradas pela indústria em comercializar toda sua produção ao longo do mês. Por essa razão, e quase como regra geral, grande parte dos negócios do canal se concentra nos últimos dias do mês. Nessas circunstâncias, o varejista de médio e pequeno porte tem à sua disposição múltiplas alternativas de acesso aos produtos e emprega leilões e cotações.

Discrepâncias tecnológicas e impostos. A utilização da tecnologia representa um outro fator que influencia no potencial conflito entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil. A utilização simultânea de tecnologia em processos intra e interorganiza-



nais está hoje restrita aos agentes de grande porte e mesmo assim de modo ainda bastante limitado. O varejo de médio porte só agora começa a utilizar as novas ferramentas de gestão, além da automação dos caixas, ao passo que o varejo de pequeno porte, com raríssimas exceções, utiliza apenas a automação nos caixas.

A indústria, no entanto, utiliza, na média, tecnologia da informação de forma mais intensa que os demais agentes do canal. Atacadistas e distribuidores focam o aprimoramento de seus processos de operação física e de vendas, com pouca ênfase no aprimoramento da gestão da informação ou do relacionamento com os clientes.

Encontramos, portanto, os agentes em estágios tecnológicos diferentes, dificultando a implementação de soluções que necessitem de massa crítica. Não se trata de um problema de disponibilidade da tecnologia, pois elas já estão no país há muitos anos. Antes, essa discrepância tinha a ver com aspectos mais amplos encontrados até meados da década de 1990, como reserva de mercado de

informática, limitações de infra-estrutura de telecomunicações e o desestímulo à busca de maior eficiência operacional provocado pelo longo período de inflação galopante. Atualmente, a alta taxa de juros inibe investimentos e a utilização de instrumentos ilícitos, como informalidade fiscal, cumpre o mesmo papel de outros obstáculos, de outras épocas, na defasagem tecnológica do setor.

A questão da informalidade fiscal representa um fator que inibe o desenvolvimento de maior cooperação, contribuindo para a existência de conflito entre os agentes. Os resultados de iniciativas de cooperação, embora relevantes são, normalmente, inferiores àqueles obtidos por meio da informalidade fiscal, demandando recursos materiais e financeiros e tempo para serem alcançados. A competitividade gerada artificialmente pela informalidade fiscal cria distorções no mercado, que podem ser confundidas com o oferecimento de melhores condições comerciais, criando uma percepção de falta de transparência, afetando a confiança e estimulando o processo de negociação.

Quadro 2: Agentes e as razões de seu poder, no contexto brasileiro

AGENTE	JUSTIFICATIVAS
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> a) Possui marcas fortes e que são importantes para os varejistas. b) Decide qual a melhor alternativa para escoar seus estoques e se utiliza de descontos discricionários para fazê-lo. c) Controla o preço de transferência entre todos os agentes.
Grande varejo	<ul style="list-style-type: none"> a) Por seu poder de compra, estabelece condições comerciais e de fornecimento, por meio dos contratos. b) Acaba estimulando a indústria a prestar atendimento direto ao médio varejo, como alternativa para redução de dependência dos grandes varejistas. c) Tem na marca própria uma alternativa às marcas nacionais e usa esse fator como instrumento de apoio à negociação.
Pequeno/médio varejo	<ul style="list-style-type: none"> a) Têm à sua disposição múltiplas alternativas para fornecimento dos mesmos produtos. b) Utilizam como principal ferramenta de negociação os leilões e as cotações. c) Em algumas situações, conseguem praticar preços ao consumidor inferiores ao custo de aquisição das grandes redes, provocando a reação destas para os fornecedores envolvidos nessas situações.
Atacado tradicional	<ul style="list-style-type: none"> a) Ao possibilitar o escoamento dos estoques da indústria, no fim do mês, obtém condições comerciais diferenciadas. b) Apesar de oferecer pouco serviço, é útil e importante para o pequeno e médio varejos, pois contribui para a alavancagem da competitividade destes agentes.
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> a) Funcionando como extensões da indústria, de certa forma, representam uma extensão de seus serviços e marcas.

Cooperação limitada. As constatações anteriores representam os aspectos mais visíveis dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Todavia, nem só de conflitos vivem as interações entre estes agentes. A existência de conflito não significa completa ausência de cooperação.

Existem dois tipos de cooperação entre esses agentes. De um lado, estratégias cooperativas pouco sofisticadas voltadas, principalmente, à melhoria de processos interorganizacionais por meio de automação e revisão de processos. Trata-se, na prática, de um tipo operacional de cooperação. Temos de reconhecer, mesmo assim, a importância dessas iniciativas. Primeiro, elas colaboram com o aumento da produtividade ou com uma maior precisão nas atividades, sejam elas compartilhadas ou não. Segundo, a implementação de processos e sistemas intra-organizacionais é um pré-requisito para o desenvolvimento de iniciativas mais complexas de cooperação, já que oferecem um ambiente propício à troca de informações minimamente confiáveis.

De outro lado, existem também iniciativas de caráter mais estratégico, voltadas à criação de valor para o consumidor e à geração de demanda. Porém, esse tipo de cooperação depende de um nível elevado de informações entre os agentes. Este, por sua vez, só é obtido quando há genuína confiança e compromisso entre as partes, o que, como já foi mencionado, não parece ser o caso no contexto atual do setor no país. Mas não se trata apenas de falta de confiança; o problema é agravado devido às dificuldades de alinhamento estratégico entre os agentes, da falta de transparência nas condições comerciais e à existência de estágios de maturidade tecnológica e organizacional heterogêneos.

Uma agenda positiva. O leitor pode estar se perguntando, neste ponto, sobre como encaminhar as questões e dificuldades relacionadas ao longo deste artigo. Em primeiro lugar, a solução dessas questões envolve ações de espectro amplo, como reformas institucionais, investimentos em tecnologia e em processos e em capacitação. Em segundo lugar, é preciso criar uma

agenda de iniciativas que se estendam por prazos curto, médio e longo.

O que deve conter essa agenda? Acreditamos que aspectos imprescindíveis envolvem: a revisão de estruturas internas de informação, buscando maior qualidade e padronização; aprimoramento dos processos internos de definição de sortimento, compra, negociação e reposição; melhoria nos processos interorganizacionais dos processos logísticos, com a troca eletrônica de informações, e de experiências entre os diversos agentes, eliminando gargalos e melhorando o nível de serviço a clientes e consumidores.

A competitividade gerada artificialmente pela sonegação de impostos cria distorções no mercado, que podem ser confundidas com o oferecimento de melhores condições comerciais.

Diversos estudos realizados fora do Brasil, inclusive na América Latina, demonstram que as empresas que já iniciaram esta jornada têm obtido resultados significativos, atingindo níveis de eficiência, competitividade e satisfação de clientes e consumidores que só podem ser alcançados mediante relacionamentos menos conflituosos e mais colaborativos.

Juracy G. Parente

Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Ph.D. pela London Business School

Coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

E-mail: jparente@fgvsp.br

Sílvio A. Laban Neto

Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

Vice-coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

E-mail: slaban@fgvsp.br