

## Fidelização e o Relacionamento Produtor-Comerciante

No passado, quando em muitas indústrias havia excesso de demanda, com frequência associada à escassez de oferta, o produtor detinha o controle do jogo, impondo a prática de preços e as condições de comercialização aos lojistas. Estes (de bom grado, ou não) aceitavam as regras, visto que o produtor detinha o quase absoluto domínio da informação de consumo, obtida através de extensas e custosas pesquisas que somente ele tinha capacidade de conduzir.

Diferentes fatores contribuíram para a mudança desse ambiente. O aumento da competição acabou levando à abundância da oferta, enquanto pelo lado dos comerciantes experimentou-se um amplo processo de fusões e aquisições, o que se traduziu em maior poder de barganha dos compradores.

Entretanto, de todos os fatores, a ubiqüidade do terminal ponto de vendas no varejo é provavelmente o mais revolucionário. Hoje, não apenas o grande varejista tem acesso à enorme quantidade de informação sobre os clientes, como a possibilidade estende-se aos de menor porte. Com um detalhe especial: são informações diretas sobre compras, prontas para serem analisadas através de softwares poderosos e de boa qualidade, a custos cada vez mais baixos.

A famosa história de que no supermercado, ao lado das fraldas descartáveis, deve-se colocar cerveja, ilustra muito bem o que acabamos de falar. Entretanto, a extensão da mudança pode ser melhor avaliada por 2 fatos:

1. O Wal-Mart (US\$220 bilhões) é hoje a maior empresa do mundo, batendo longe nomes como Procter&Gamble (US\$39 bilhões), Johnson&Johnson (US\$33 bilhões) e Unilever (US\$46 bilhões), numa completa inversão do que se observava menos de 30 anos atrás
2. O crescimento do número de lojas de conveniência e de pequenos mercados de bairro

A mudança tem sido mesmo radical. Hoje em dia, um fornecedor usando software providenciado pelo Wal-Mart, ao invés de pesquisas, sabe em tempo real, o resultado de suas promoções. Em troca, torna-se o responsável direto pelo estoque de seus produtos (sujeito a ser punido, se cometer falha na reposição), nos diferentes centros de distribuição do Wal-Mart.

A relação é ganha-ganha e os principais fornecedores podem inclusive vir tornar-se gerentes de categoria, decidindo sobre a variedade e posição na gôndola, tanto de produtos próprios, como os de concorrentes, a nível internacional. No Brasil, a Tramontina faz parte desta elite, há alguns anos.

O processo ocorre também na mão inversa, do fabricante de bens, para o lojista. É o caso da Procter&Gamble, com a rede de supermercados Angeloni, de Santa Catarina. Um típico exemplo de colaboração, cujo resultado foi a redução da falta de produtos de 13% para 0,04%.

Embora a indústria de supermercados (por sua própria dinâmica) ofereça maior quantidade de exemplos de **colaboração**, a prática faz-se presente em diferentes áreas de atividade. O fato é que o endurecimento das relações fabricante-comerciante, observado após a inversão da posição de força, acima relatada, não traz os melhores resultados.

A crescente pressão competitiva demanda respostas efetivas a consumidores cada vez mais exigentes e impacientes. E se por um lado os fornecedores aprenderam que entrar em concorrência predatória de preços, ou ceder margens, só leva à perda de lucratividade e destruição de marcas, os comerciantes sabem que precisam contar com fornecedores confiáveis, para não frustrar o público.

Entretanto, a **colaboração** está longe de ser um jogo simples. Se **confiança** é fator primordial para se começar o novo tipo de relacionamento, a questão que vem antes de qualquer outra é: **com quem colaborar?** O propósito da **colaboração** é servir melhor o consumidor final. Portanto, é preciso identificar colaboradores com os quais a empresa tenha afinidades e complementariedades. No fundo, trata-se de fidelização mútua – do produtor para o comerciante e vice-versa – no sentido de fidelizar o cliente, com melhor retorno para todos.

Aos que desejarem ir mais fundo na matéria, recomendo o artigo de Nirmalya Kumar, “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationship”, Harvard Business Review, novembro-dezembro de 1996. Passados 6 anos, parece ter sido escrito ontem!