

# Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria

**Rodrigo Guimarães Motta**

Coca-Cola Femsa. São Paulo – SP [Brasil]  
[rodrigo-motta@uol.com.br](mailto:rodrigo-motta@uol.com.br)

**Antonio Vitorino da Silva**

Coca-Cola Femsa/Ceag-FGV. São Paulo – SP [Brasil]  
[avsantonio@ig.com.br](mailto:avsantonio@ig.com.br)

Durante muito tempo as indústrias, principalmente as detentoras de marcas fortes e com atuação multinacional, impuseram suas condições aos varejistas que eram, em sua maioria, pequenas empresas com atuação regional. Em pesquisa realizada com dez executivos das áreas de *marketing*, *trade marketing* e vendas de fabricantes com faturamento acima de 100 milhões de reais por ano, detectou-se que recentes mudanças verificadas no varejo, como a globalização de supermercados, a consolidação das redes supermercadistas, o fortalecimento de marcas próprias, a expansão de novos formatos varejistas, a organização de centrais de negócios, a concorrência entre varejos de formatos distintos e o varejo *on-line*, inverteram essa relação de força. Pressionadas pelos varejistas, agora mais fortes, as indústrias estão tendo queda em seus resultados. Com o objetivo de reverter essa situação, o *marketing mix* está sendo revisto, para torná-lo mais adequado à necessidade dos varejistas, com produtos e preços confeccionados por canal de distribuição e maiores investimentos em *trade marketing*. As estruturas dos fabricantes também sofreram alterações, com destaque para a implementação de equipes de *trade marketing*.

**Palavras-chave:** Competição. Indústria. Varejo.

# 1 Introdução

O século XX presenciou tanto o surgimento quanto o desenvolvimento das grandes indústrias de bens de consumo não-duráveis. Nesse período, empresas do porte da Procter & Gamble, Unilever, Colgate, Johnson & Johnson, Kraft Foods e da Coca-Cola se consolidaram em diversos países, marcando presença na mente (e no lar) dos consumidores, com estratégias de *marketing* agressivas. O principal meio de distribuição de bens de consumo foi o varejo alimentício. Segundo Parente (2000), esse tipo de varejo, que possui ampla variedade de modelos e atende à significativa parcela das necessidades da população, é composto de diversos formatos de loja, que diferem de acordo com o seu tamanho e com a variedade de itens comercializados: bares, mercearias, lojas de conveniência, padarias, minimercados, supermercados e hipermercados.

Segundo Kumar (2004), esses varejistas, que, no passado, atendiam apenas às comunidades locais, eram gerenciados por famílias e possuíam a imagem de um negócio simples que, para ser gerenciado, não necessitava de mão-de-obra qualificada. As indústrias, nesse contexto, utilizavam seu poder superior de barganha, em razão de seu tamanho e da força de suas marcas, para coagir os varejistas quando necessário, buscando atingir seus objetivos. Dessa forma, lançamentos de produtos eram colocados em linha pelos varejistas para que pudessem continuar a ter os produtos líderes em suas prateleiras, e aumentos de preços não eram negociados, sendo acatados pelos varejistas sem maiores negociações. Esse era um ambiente de negócios tenso e conflituoso. Kumar (2004) defende que a exploração dos canais de distribuição pode ter efeitos imediatos, mas não funciona a longo prazo.

Neste artigo, propõe-se examinar se, nos últimos dez anos houve mudanças no varejo alimentício no Brasil e, em caso afirmativo, qual o impacto que isso ocasionou nos resultados, nas estratégias e nas estruturas das indústrias de bens de consumo não-duráveis. Por não existir nenhum trabalho que analise o que as mudanças do varejo provocaram nas indústrias, este é um estudo exploratório que poderá ser complementado no futuro.

Para realização da pesquisa, foram entrevistados, no primeiro semestre de 2006, 20 executivos das áreas de *marketing*, *trade marketing* e vendas de fabricantes com faturamento acima de 100 milhões de reais por ano. Essas indústrias foram escolhidas por serem maiores e, supostamente, disporem de recursos humanos e financeiros necessários para enfrentar as mudanças. Foi utilizado um questionário semi-estruturado, com roteiro preestabelecido e testado, que investigou as transformações ocorridas, sua interferência no resultado industrial, os impactos nas estratégias de *marketing* e as modificações na estrutura de *marketing* e de vendas.

## 2 As mudanças ocorridas no varejo

A pesquisa realizada indicou sete mudanças no varejo, que foram mencionadas por todos os entrevistados: 1) globalização das grandes redes supermercadistas; 2) consolidação das redes de supermercados; 3) surgimento de novos formatos varejistas; 4) aparecimento de marcas próprias; 5) constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas; 6) concorrência entre varejistas de configurações distintas; 7) implementação do varejo *on-line*. Cada um desses itens recebeu, por parte dos entrevistados, uma pontuação para avaliar seu grau de importância para as indústrias (de 1, pouco importante, a 5, muito importante) e o impacto nos negócios (de 1, muito positivo, a 5, muito negativo). Finalmente, foi perguntado se essa tendência se intensificará nos próximos anos. Os resultados serão vistos, detalhadamente, a seguir.

### 2.1 Globalização das grandes redes supermercadistas

Grau de importância: 4,2

Impacto nos negócios: 3,8

Vai-se intensificar nos próximos anos: 90%

Assim como em outros segmentos dos negócios, a globalização do varejo tem-se acelerado, de forma constante, ao longo dos últimos anos. Segundo Randall (1994), os principais fatores que culminaram com o advento desse processo no setor são: a necessidade de negociar melhores condi-

ções com grandes fabricantes de bens de consumo que estavam envolvidos nessas mudanças há mais tempo e a saturação de mercados mais maduros como o estadunidense e o europeu. Seguindo essa tendência, grandes redes multinacionais, atraídas pelo tamanho do mercado brasileiro, iniciaram suas operações no Brasil e já têm uma representação significativa, como Carrefour (França) e Wal-Mart (Estados Unidos). A própria Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), maior rede varejista nacional, tem participação acionária do grupo Casino (França) desde 1999. Segundo Souza (2004), essas empresas multinacionais exercem pressão, cada vez maior, sobre os fabricantes por um atendimento melhor, por acordos de comercialização mais atraentes e, principalmente, por preços mais competitivos. Sua participação, que era de 16% em 1994, em 2002 chegou a 50,4% das vendas totais dos 20 maiores supermercados do Brasil.

## 2.2 Consolidação das redes de supermercados

Grau de importância: 4,3.

Impacto nos negócios: 3,6.

Vai-se intensificar nos próximos anos: 80%.

O processo de globalização, segundo Parente (2000), acelerou a consolidação dos supermercados brasileiros. As redes presentes no Brasil, tanto multinacionais quanto nacionais, iniciaram, em anos recentes, um esforço significativo para aumentar sua força nas negociações com os fornecedores e também para reduzir seus custos fixos. O caminho adotado foi a aquisição de redes pequenas, ou em dificuldades, pelos concorrentes mais agressivos. Las Casas (2004) levantou as aquisições feitas pelas grandes redes varejistas nos últimos anos. A CBD adquiriu importantes redes regionais, como o Peralta, o Barateiro e o Sé; o Carrefour comprou o Eldorado e, mais recentemente, as lojas do Sonae no Estado de São Paulo; o Wal-Mart comprou a rede Bompreço, líder em vendas no nordeste do Brasil. Souza (2004), em conjunto com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), realizou estudo em que verifica que houve um significativo aumento da participação das 20 principais redes supermercadistas no país – em 1994, representavam 56% das vendas do setor, e hoje, 78,2%.

## 2.3 Surgimento de novos formatos varejistas

Grau de importância: 3,5.

Impacto nos negócios: 3,1.

Vai-se intensificar nos próximos anos: 90%.

As multinacionais do varejo também trouxeram novos formatos para o Brasil. Os *hard discounts*, por exemplo, são lojas de auto-serviço compactas, com baixo custo fixo e sortimento limitado, que atendem a regiões geográficas limitadas. Reportagem da revista *Exame* (PADUAN, 2005) aponta que esse formato responde por 35% das vendas totais do setor supermercadista na Alemanha e que multinacionais já entraram com suas bandeiras no Brasil, com destaque para o DIA% (Carrefour), com 220 lojas. Os *hard discounts* são especialmente perigosos para as indústrias, pois se, por um lado, possuem o poder de barganha de uma grande organização para obter preços competitivos e eliminam concorrentes menos agressivos, como mercearias e supermercados independentes, por outro, não conseguem concorrer, com seus preços, onde os fabricantes comercializam seus produtos com margens mais altas. Podem surgir também como clube de descontos (venda para associados, que podem ser consumidores e pequenos varejistas), que chegou ao Brasil por meio do Wal-Mart, com sua bandeira Sam's Club.

Em parte, por ser uma tendência recente e, em outra, por não ter a mesma força no Brasil, quando comparada a outros países, os executivos das indústrias de bens de consumo que participaram desta pesquisa atribuíram um grau de importância (3,5) e um impacto nos negócios (3,1) menores do que os imputados à globalização dos supermercados, consolidação do varejo e marcas próprias, apesar de 90% reconhecerem que os novos formatos devem proliferar cada vez mais.

## 2.4 Aparecimento de marcas próprias

Grau de importância: 3,9.

Impacto nos negócios: 4,0.

Vai-se intensificar nos próximos anos: 70%.

Marcas próprias são aquelas desenvolvidas e comercializadas exclusivamente por um determinado varejista. Segundo Randall (1994),

os varejistas conceberam e incentivaram o crescimento de marcas próprias para fidelizar seus consumidores e também para escapar da guerra de preços com concorrentes, que ofertavam o mesmo produto a preços mais baixos. A única forma de concorrer contra isso era reduzir os preços de produtos próprios, o que fazia com que o concorrente baixasse ainda mais o seu preço, e o ciclo continuava de forma que o lucro dos varejistas diminuísse cada vez mais. Por serem produtos de boa qualidade comercializados por um preço um pouco inferior ao das marcas líderes, representam uma ameaça às marcas comercializadas pela indústria, à medida que os consumidores passam a optar por esses produtos, mesmo quando têm recursos para comprar concorrentes com marcas mais tradicionais. Parente (2000) aponta que, apesar de representarem apenas 6% das vendas no Brasil – na Inglaterra, respondem por 29,7% –, os varejistas brasileiros vêm dedicando cada vez mais atenção ao seu desenvolvimento, tanto que hoje todas as grandes redes de supermercados e algumas redes médias já possuem marcas próprias em seus estabelecimentos.

## **2.5 Constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas**

Grau de importância: 3,7.

Impacto nos negócios: 2,7.

Vai-se intensificar nos próximos anos: 80%.

Os pequenos supermercados que ainda não foram adquiridos têm-se agrupado em cooperativas ou centrais de negócios. Las Casas (2004) ressalta que esse movimento busca aumentar a competitividade em relação aos concorrentes de grande porte. No início, o objetivo dessas cooperativas era juntar esforços para ter uma negociação mais vantajosa com as indústrias. Com o tempo, além das negociações centralizadas, as cooperativas passaram a desenvolver, em conjunto, uma série de outras iniciativas, tais como campanhas de *marketing*, treinamento e desenvolvimento de sistemas de gestão. Segundo pesquisa realizada pela consultoria GMS&D e publicada na *Exame* (NUNES, 2004), as centrais de compra, em 2004, partici-

pavam com 10% do faturamento do varejo e a previsão é que, até 2008, passem a representar 20%. Em 1994, eram cinco centrais, hoje já são 188 e, até 2008, prevê-se que existam no Brasil mais de 400 cooperativas.

O fenômeno das centrais de negócios, segundo 80% dos entrevistados, deve intensificar-se a partir de agora; por isso, atribuem-lhe um grau de importância de 3,7 e uma avaliação intermediária sobre o impacto que causará aos negócios das indústrias (2,7). Há visões distintas sobre organização dos pequenos varejistas em centrais. Enquanto alguns temem que elas, com mais força, passem a exercer sobre as indústrias a mesma pressão que hoje é feita pelas grandes redes, outros acreditam que o aumento das vendas das centrais possa oferecer uma oportunidade para reduzir a força dos varejistas multinacionais.

## **2.6 Concorrência entre varejistas de configurações distintas**

Grau de importância: 3,1.

Impacto nos negócios: 3,2.

Vai-se intensificar nos próximos anos: 90%.

Segundo Parente (2000), outro resultado do acirramento da concorrência faz com que varejistas de formatos distintos entre si sejam concorrentes em diversas categorias de produto. Padarias, que no passado comercializavam quase exclusivamente pães, revisaram sua estratégia para recuperar a clientela, que passou a comprar pães em supermercados. Hoje, as padarias mais modernas concorrem em diversas categorias que não eram seu foco de atuação: além do setor destinado à venda de pães, pode-se encontrar, no mesmo local, um bar-restaurant e uma loja de conveniência. Os pequenos varejistas, como bares, mercearias e padarias, são os canais, pelo seu menor poder de barganha, onde as indústrias conseguem negociar preços mais elevados. Sua perda de força pode transferir seu volume de vendas para as grandes redes, com prejuízo à rentabilidade dos fabricantes que se têm esforçado para reverter esse quadro.

## **2.7 Implementação do varejo on-line**

Grau de importância: 2,4.

Impacto nos negócios: 3,1.

Vai-se intensificar nos próximos anos: 100%.

Las Casas (2004) lembra que o varejo *on-line* é um dos formatos varejistas com taxas de crescimento mais significativas. Isso é confirmado pelos entrevistados, tanto que 100% acreditam que as vendas pela internet devem aumentar nos próximos anos, devido ao aumento de usuários da internet e em razão da vida atribulada do cidadão de grandes centros urbanos, que busca maior conveniência e praticidade. Apesar de os países com economias mais maduras como os Estados Unidos terem grandes empresas que vendem seus produtos pela internet (Ex.: Amazon.com) e o Brasil já ter empreendimentos focados no setor (Ex.: Americanas.com, que recentemente adquiriu o portal Submarino), a indústria de bens de consumo não-duráveis é hoje a tendência que apresenta menor grau de importância (2,4). Outro ponto que poderia impactar negativamente os negócios seria o fato de os grandes varejistas passarem a vender seus produtos pela internet, aumentando seu volume de vendas e, dessa forma, seu poder de barganha.

### 3 O impacto nos resultados, nas estratégias e nas estruturas das indústrias

As mudanças detectadas, em especial a globalização das redes, a consolidação do setor supermercadista e o surgimento de marcas próprias, confirmam a idéia de Randall (1994, p. 3), que diz: “[...] uma vez que nos mercados de hoje obter uma distribuição adequada é uma condição necessária para o sucesso, a balança do poder parece ter se movido em direção aos varejistas”. A consequência imediata desse fato é a obtenção de melhores resultados por parte dos varejistas e a queda de rentabilidade das indústrias. A revista *Exame* (BLECHER, 2002) aponta que o resultado operacional das empresas de bens de consumo caiu de 6,3%, em 1997, para 3,2%, em 2000, enquanto as quatro principais redes varejistas apresentaram incrementos em valores absolutos e em percentuais. Isso pode ser confirmado na pesquisa em que,

para 70% dos entrevistados, o resultado das indústrias piorou devido às mudanças ocorridas no varejo; 10% disseram que se manteve e 20% declararam que houve melhora.

A questão que se apresenta, a seguir, para os grandes fabricantes é qual a estratégia e o *marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto-de-venda) mais adequados para responder a esse cenário, visto que, de acordo com Rosenbloom (2002, p. 153),

[...] desenvolver um *marketing mix* com estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição que atenda às demandas dos mercados-alvo da empresa de uma forma melhor do que o concorrente é a essência do gerenciamento do *marketing* moderno.

A pesquisa buscou fornecer elementos para que seja possível responder a essa pergunta, investigando quais as principais mudanças implantadas no *marketing mix* das indústrias para recuperar sua rentabilidade e aumentar a competitividade, diante das transformações ocorridas no varejo descritas anteriormente.

#### 3.1 Produto

Cem por cento das indústrias reagiram a essas mudanças, alterando seu portfólio de produtos. Antes disso, as empresas desenvolviam os produtos mais adequados às necessidades dos consumidores e, nessas condições, era possível que o mesmo produto fosse vendido em todos os canais de distribuição. Para atender às demandas dos grandes varejistas por produtos exclusivos e alavancar o negócio de canais mais rentáveis (aqueles que exercem menos pressão por preços e serviços), as indústrias desenvolveram produtos e embalagens específicas para cada canal. Além disso, passaram a trabalhar, em ocasiões especiais, com embalagens promocionais. Com produtos distintos sendo comercializados, os varejistas, em especial os supermercadistas, não necessitam vendê-los mais barato do que o desejado, pois não existe guerra de preços entre redes e canais, portanto há menos pressão por descontos sobre os fabricantes.

### 3.2 Preço

Outro componente do *marketing mix* muito afetado pela mudança varejista foi a política de preços que, segundo 100% dos respondentes, sofreu alterações. Nesse ponto, porém, é possível observar que não há um único caminho a seguir.

Enquanto 50% das indústrias reagiram com reduções no preço de tabela ou ações pontuais mais agressivas – tablóides, encartes e ofertas em lojas – com o objetivo de aumentar a receita total e, dessa forma, o resultado, 18,8% subiram seus preços e reduziram suas ações pontuais, correndo o risco de perder competitividade e, conseqüentemente, receita para os concorrentes. Ao adotarem essa postura, aceitaram perder uma parte do seu volume de vendas, desde que o resultado final fosse superior ao obtido no cenário anterior. Outras indústrias, porém, investiram em propostas mais inovadoras, tais como o desenvolvimento de linhas de produto com diferentes posicionamentos de preços, linhas de produtos com preços mais acessíveis para consumidores de baixa renda e de produtos *light* para consumidores com renda mais elevada. Além disso, foram elaboradas tabelas de preço para cada canal de distribuição (um canal que atende consumidores de poder aquisitivo mais alto, como as lojas de conveniência, pode ter um preço distinto do praticado por canais que atendem aos consumidores de baixa renda, como os *hard discounts*).

### 3.3 Promoção e ponto-de-venda

Da verba total de *marketing*, 100% das indústrias entrevistadas aumentaram os investimentos em *trade marketing* (enquanto o *marketing* relaciona-se com o consumidor final, o *trade marketing* desenvolve os negócios com o *trade*, isto é, os canais de distribuição), objetivando recuperar o posicionamento de seus produtos junto aos varejistas – que podem estar mais interessados em vender marcas próprias ou, então, em reduzir as vendas de um produto de uma empresa em específico e esperar que ela o procure em condições mais vantajosas de comercialização. E esse investimento é dividido de que forma entre as diferentes atividades possíveis? Resposta: 40% dos entrevistados declararam que realizam mais ações no ponto-de-venda, como degustações, abordagens,

sorteio de prêmios e concursos culturais; 35% desenvolvem mais e melhores materiais promocionais para que seu produto ganhe destaque nas gôndolas dos varejistas, enquanto 20% passaram a realizar um maior número de ações cooperadas com os varejistas (como tablóides, anúncios de televisão e promoções ao consumidor, que são feitas pelo varejista e que contam com o apoio da indústria). Esses esforços demonstram a busca das empresas por aumentar ou manter suas vendas, sem ter de reduzir seus preços, e a importância crescente do ponto-de-venda como local onde o consumidor decide o que vai comprar, ou seja, varejistas fortes, proprietários de estabelecimentos atraentes e com capacidade de investir em *marketing* são capazes de atrair os consumidores para suas lojas e orientar as vendas para os produtos que mais lhes interessem. Bessa (2005) destaca que, no Brasil, 85% das compras já são decididas no local onde são realizadas.

Apenas 5% aumentaram seus investimentos em outras ferramentas de *marketing* (Ex.: mídia), o que pode configurar um risco a médio e longo prazos, pois, segundo Randall (1994), marcas fortes são imprescindíveis para garantir que consumidores desejem e comprem determinado produto. Investimentos não devem ser direcionados apenas a *trade marketing*, ainda que hoje seja uma necessidade, mas também em *marketing*, com o fito de posicionar, de forma consistente, a marca na mente dos consumidores.

Com novas estratégias e planos de ação, as indústrias, segundo 90% dos entrevistados, tiveram de reformular seus departamentos comerciais (*marketing* e vendas) para adaptá-los a atender ao novo foco do trabalho, muito mais direcionado ao canal de distribuição, como foi apresentado.

Ao analisar-se o departamento de *marketing*, pode-se perceber que diferentes alternativas foram desenvolvidas, tanto que 40% das empresas pesquisadas aumentaram sua estrutura de *marketing*, 40% reduziram seu tamanho e 20% a mantiveram sem alterações. Já a estrutura de vendas, ao contrário, foi reforçada para atender à complexidade da nova formatação varejista em 60% das empresas, enquanto 30% a conservaram do mesmo tamanho e apenas 10% reduziram o número de profissionais de vendas.



Antes dessas mudanças, a maior parte das estruturas de *marketing* era formada por gerentes de produto. Esses profissionais, dispostos a desenvolver estratégias para atrair os consumidores, nem sempre têm uma visão clara da importância dos varejistas em seus negócios.

Esse foco no conhecimento das necessidades dos varejistas, em sua inserção no *marketing mix* e na implementação, de forma mais efetiva, das estratégias da empresa é feito por uma estrutura que vem ganhando força, cada vez maior, nos últimos anos, o *trade marketing*. A pesquisa confirma isso, pois 70% das indústrias implementaram essa estrutura, que pode ser organizada de acordo com o canal de distribuição, por conta-chave, por categoria de produtos e por área geográfica. Constatou-se que, anteriormente, os departamentos de *marketing* e de vendas e os planos e operações sob sua responsabilidade não eram capazes de alcançar os resultados esperados pelas indústrias. Para o novo cenário, o ponto-de-venda não mais poderia ser entendido como uma variável controlável, e sim deveria merecer tratamento personalizado, tão bom ou melhor do que aquele oferecido aos consumidores finais. Enquanto Corstjens e Corstjens (1995) destacam que o *trade marketing* é um *marketing* industrial ou B2B (do inglês *business to business* – de empresa para empresa), Randall (1994) lembra que os primeiros departamentos de *trade marketing* foram organizados na Europa (os varejistas europeus, nas décadas de 1980 e 1990, passaram por muitas transformações que, depois, se espalharam pelo mundo, com a consolidação das grandes redes). No Brasil, essa organização adquiriu tal relevância que há empresas onde o *trade marketing* se tornou uma diretoria independente das de *marketing* e de vendas.

Já o departamento de vendas era organizado com gerentes responsáveis por áreas geográficas preestabelecidas e também passou por algumas alterações: 60% constituíram uma equipe segmentada por canal de distribuição e 30% formaram uma equipe dedicada, com exclusividade, a cada conta-chave (Carrefour, CBD e Wal-Mart). Essa equipe de especialistas, segundo Kumar (2004), deve obter a concordância da administração superior da indústria e do varejista acerca das metas de negócios, elaborar uma estratégia conjunta para

ambos que seja ratificada em um acordo de parceria que, finalmente, é implementado por meio de planos de ação anuais. No caso de fabricantes e varejistas globais, essa atividade ganha maior complexidade, pois precisa ser desenhada levando em consideração o negócio em diferentes regiões e países. A contrapartida desse esforço é que um acordo sólido entre ambas as partes oferece possibilidade não somente de reduzir os conflitos, mas também de desenvolver os negócios em escala muito maior. Esse é o motivo por que as indústrias, com atuação global, têm desenvolvido times mundiais para atender os varejistas com atuação internacional. A equipe de desenvolvimento de negócios com os clientes mundiais da Procter & Gamble, por exemplo, é composta de um líder que é responsável por gerentes de tecnologia da informação, gerenciamento de espaços, finanças, vendas, suprimentos, *marketing* e pesquisa de mercado. Essa equipe negocia as diretrizes estratégicas do negócio e monitora sua efetiva implementação pelas equipes locais que atendem às contas-chave.

Outra responsabilidade dessa equipe é a de elevar o nível de serviço prestado aos varejistas e, por meio deles, atingir o consumidor final. Uma iniciativa que merece destaque é baseada na chamada resposta eficiente ao consumidor (em inglês *efficient consumer response* [ECR]) que, segundo Kumar (2004), pode reduzir em até 11% os custos da cadeia de distribuição. De acordo com Parente (2000, p. 239), o ECR consiste em

[...] um esforço conjunto entre fabricantes e varejistas para identificar oportunidades de melhoria nas práticas comerciais e no uso de novas tecnologias [...] Por meio do foco na eficiência de toda a cadeia de suprimento, em vez da eficiência individual das partes, reduzem-se os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos e de melhor qualidade.

Essa nova equipe de vendas que, no passado, era avaliada pelo “atingimento” de

volume de vendas, passa a ter novos indicadores de desempenho, como o nível de satisfação dos clientes e o incremento do resultado operacional por canal ou por conta-chave.

## 4 Considerações finais

Os fabricantes pesquisados reconhecem que as mudanças ocorridas, nos últimos dez anos, no varejo alimentício são importantes, pois geram impacto negativo em seus negócios e devem intensificar-se nos próximos anos. Neste momento não é possível afirmar que as indústrias voltarão a ter resultados tão expressivos como obtinham no passado, porém percebe-se que estão revisando suas estratégias e estruturas com esse objetivo e levando em consideração esse novo ambiente de negócios.

Cada um dos itens do *marketing mix* foi revisto, considerando qual a solução mais adequada sob a ótica não só do consumidor, mas também dos varejistas. Nesse contexto, produtos e preços desenhados sob medida para uma rede de supermercados ou um canal de distribuição são uma realidade hoje. Os investimentos em *trade marketing* aumentaram o orçamento de *marketing*, o que pode esconder outra armadilha no futuro, pois marcas fortes são imprescindíveis ao sucesso de uma empresa que fabrica e comercializa bens de consumo, e é necessário investir para preservar a saúde das marcas.

Novas estratégias demandam novas estruturas e, em conseqüência, equipes de *trade marketing* foram constituídas para gerenciar as estratégias e planos para cada canal de distribuição, assim como foram organizadas equipes especializadas em vendas, seja em canais de distribuição específicos, seja em contas-chave.

Finalmente, vale ressaltar que este estudo pode e deve ser complementado com outros trabalhos que investiguem, com mais profundidade, cada uma das mudanças pelas quais o varejo vem passando, bem como com estudos que monitorem a efetividade das estratégias desenvolvidas pelas indústrias e os novos modelos que possam vir a ser desenvolvidos no futuro.

## Increase of retail competition and its impact in the industry

For a long time, the industries were stronger than retailers, due to its strong brands and multinational range, while retailers were small national companies. A research made with ten executives from the industries showed that in recent years this situation has changed. Pressured for the retailers, now stronger, the industries are having fall in its results. In order to improve this situation, industries reviewed the marketing mix, customizing it to retailers needs. Products and prices were developed for each channel and trade marketing investments increased its values. Organizational structure was adapted to this approach, and industries implemented trade marketing.

**Key words:** Competition. Industry. Retail.

## Referências

- BLECHER, N. A ditadura do varejo. *Exame*, São Paulo, n. 768, p. 44-52, 2002.
- CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. *Store wars*. 1. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.
- KUMAR, N. *Marketing como estratégia*. 1. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NUNES, L. Os pequenos tentam ser grandes. *Exame*, São Paulo, n. 831, p. 81, 2004.
- PADUAN, R. Mais de uma loja por semana. *Exame*, São Paulo, n. 840, p. 60-61, 2005.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- RANDALL, G. *Trade marketing strategies*. 1. ed. Londres: BH, 1994.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOUZA, M. G. de. *Centrais de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

Recebido em: 29 mar. 2005 / aprovado em: 3 dez. 2006

### Para referenciar este texto

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. da. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2006.