

POR BÁRBARA FERNANDES SILVA BARBARA.SILVA@SAMAISVAREJO.COM.BR



FREEPIK GERADO POR IA

Ligando o modo execução

Não há como evoluir nos negócios sem o esforço de ambos os lados. A dedicação, compartilhamento de dados e planejamento conjunto são fundamentais para um crescimento orgânico. Conversamos com especialistas sobre estratégias para superar os principais gargalos na relação entre varejo e indústria

d

iante de um cenário cada vez mais competitivo, uma relação de parceria com os fornecedores é o diferencial que vai destacar o varejista no mercado em que atua. “O varejo vive margens apertadas, dificuldades operacionais e busca por maior eficiência. Ele também lida com um shopper hiperconectado, mais exigente, seletivo e mixador. Sozinho é muito mais difícil enfrentar tudo isso”, fala Fátima Merlin, CEO da Connect Shopper.



FÁTIMA MERLIN
CEO da Connect Shopper

Por isso, é necessária uma indústria parceira que ajude a entender as tendências, traga inovação, invista, apoie, possa compartilhar estratégias e também riscos. “Mas parceria estratégica não é tirar pedido e cobrar espaço: é construir junto para uma execução perfeita”, completa **Fátima Merlin**.

Frederico Perdigão, CEO da Percepto, conta que a verdadeira parceria transcende negociações pontuais e se materializa na criação de soluções para enfrentar incertezas econômicas, mudanças no comportamento do consumidor e pressões de novos entrantes.



FREDERICO PERDIGÃO
CEO da Percepto

“Quando indústria e varejo atuam como parceiros estratégicos, eles conseguem ajustar rapidamente o mix, desenvolver ações mais assertivas e adaptar operações para reduzir custos e melhorar a experiência do cliente, mesmo em momentos adversos”

O fato é que a parceria ajuda a tomar decisões, desenvolver ações e minimizar as adversidades.

Simone Terra, CEO da STerra Soluções Estratégicas, traz o exemplo das bets. “A união entre os dois pode promover um diálogo e regulamentação mais estrita desse mercado que tem causado bastante estrago”, compartilha. “A indústria tem dados, profundo conhecimento do produto e entende bem o shopper da categoria que trabalha, e o varejo precisa estar aberto para receber e dialogar com o desenvolvimento disso. Assim como precisa também desenvolver estratégias por categoria e ser proativo”, ressalta a executiva.



SIMONE TERRA
CEO da STerra Soluções Estratégicas



ALBERTO SERRENTINO
Fundador da Varese Retail

“Muitas vezes, a indústria foca aumentar a margem, ao invés de entender efetivamente o que ocorre naquele local. Por isso, é importante uma conversa integrada e com mais interlocutores”



ANDREA AUN
Sócia da Integration Consulting

Para **Alberto Serrentino**, fundador da Varese Retail, há muito amadurecimento nessa direção, porém existe espaço para aprimorar as ações. “O ponto base do relacionamento do varejo com a indústria ainda é muito transacional e baseado em volume, preço, desconto e negociações comerciais. Dedicar-se muito menos tempo, proporcionalmente, às discussões e construção de agendas estratégicas compartilhadas”, aponta. O especialista também alerta que isso não é um problema exclusivo do Brasil, mas, sim, mundial.

“Há uma série de mecanismos que empurram os dois lados para essa agenda: o varejo usa isso como instrumento de pressão e oportunidade; e a indústria usa isso como alavanca para fechar metas e gerar resultado de curto prazo. É um ciclo vicioso e comum no mercado e, portanto, difícil de se romper. Há sempre um receio de que isso tire competitividade e agressividade no curto prazo”

Andrea Aun, sócia da Integration Consulting, enfatiza a importância de cada lado. A indústria investe em pesquisa para entender o comportamento do consumidor e melhores formas de trabalhar com a categoria; já o varejo tem o contato direto com o shopper no PDV e pode agregar com insights valiosos. “A indústria precisa entender que cada varejo alimentar trabalha com uma realidade e, no caso das empresas regionais, isso é ainda mais acentuado. Não adianta aplicar uma obrigatoriedade que não é eficiente no local”, explica. Andrea também ressalta a importância de a indústria escutar a proposta de valor de cada varejo.

Top 5

demandas da relação

O que cada lado pode fazer

Considerando a sondagem feita pela SA+ (veja matéria nesta edição), selecionamos os principais aspectos apontados pelos varejistas como características de uma boa parceria e pedimos aos especialistas apontar ações práticas para os dois lados. Confira!



VAREJO



INDÚSTRIA



AMBOS

Proximidade

- Invista na qualificação de compradores e interlocutores para garantir uma boa negociação
- Estimule reuniões de alinhamento mensais
- Compartilhe dados sobre as ações e produtos no PDV

- Aposte na qualificação de vendedores e interlocutores para garantir boa negociação
- Ofereça suporte rápido via canais diretos de comunicação
- Mantenha contato frequente com os decisores regionais do varejo
- Construa uma agenda de relacionamento contínuo e encontros presenciais. Visitas de campo, conversas abertas, entender a dor do outro e levar informações relevantes sobre mercado, categoria e shopper

- Estabeleça processos estruturados de compartilhamento de informações, ajustados à estratégia de cada parceria
- Tenha um canal de troca de informações frequente, não só quando há problema ou negociação de verba
- Aposte na transparência como base para o relacionamento

Pontualidade

- Invista na integração de sistemas (EDI) para automatizar pedidos, confirmar entregas e atualizar estoques
- Tenha soluções de analytics para revisar processos logísticos conjuntos e eliminar gargalos de transporte e armazenagem
- Defina SLAs claros, acompanhados por indicadores e planos de ação
- Acorde volumes realistas e evite pedidos de última hora
- Compartilhe previsões de demanda com antecedência

- Revise periodicamente sua cadeia logística para identificar gargalos
- Use sistemas de rastreamento e compartilhe as informações com o varejo
- Alinhe prazos reais de entrega considerando a capacidade de produção
- Reduza o número de erros na separação com auditorias internas frequentes

- Crie indicadores conjuntos para medir falhas e agir rápido
- Atualize o cadastro de produtos e locais de entrega regularmente
- Estabeleça KPIs logísticos e revisem juntos os resultados

Planos comerciais mais simplificados

- Foque as ações que geram retorno comprovado
- Negocie planos com base na realidade operacional da loja
- Elimine processos internos que atrasam a aprovação de ações
- Priorize parcerias com fornecedores que otimizem sua execução

- Conheça as lojas do cliente com visão inteligente do portfólio e de ações que funcionam
- Evite burocracia excessiva nas propostas comerciais
- Traga modelos claros de contrapartidas e investimentos
- Adapte os planos às capacidades do varejo, não o contrário

- Construa calendários promocionais alinhados ao fluxo de caixa e sazonalidade do varejo, criando previsibilidade para ambos
- Simplifique políticas comerciais, descontos e bonificações, reduzindo burocracias
- Desenvolva contratos de médio prazo com metas e checkpoints trimestrais para ajustes rápidos
- Use dados para embasar decisões e simplificar negociações
- Automatize processos repetitivos com ferramentas digitais
- Avaliem juntos o que funcionou e o que pode ser melhorado



VAREJO



INDÚSTRIA



AMBOS

Iniciativas para o sell out

- Desenvolva programas de fidelidade integrados com as bonificações das indústrias a fim de incentivar a recompra
- Dê visibilidade ao produto com boa exposição e sinalização
- Engaje os atendentes e promotores nas campanhas
- Aproveite sazonalidades para impulsionar vendas com a indústria

- Capacite equipes de loja e promotores com argumentos de venda
- Disponibilize materiais de PDV adaptados à realidade do varejo
- Apoie campanhas com degustações, brindes ou ativações
- Ofereça treinamento ao time de loja sobre os diferenciais dos produtos
- Crie ações promocionais baseadas em giro real, não em achismos

- Promova reuniões de alinhamento operacional, não só de negociação
- Fortaleça o marketing digital por meio de parcerias com os microinfluenciadores da região
- Faça a gestão do retorno de cada parceria
- Implemente promoções segmentadas e personalizadas, com campanhas específicas por região, loja ou perfil de cliente, ajustando preços e comunicação às preferências locais
- Crie ações de giro e visibilidade no PDV: degustação, material de merchandising e comunicação assertiva
- Teste: faça piloto, ajuste e escale o que dá resultado

Ações personalizadas

- Comunique suas necessidades específicas com clareza
- Compartilhe dados internos que ajudem na personalização
- Reforce os diferenciais da sua operação no diálogo com fornecedores
- Avalie o resultado das ações para orientar próximas decisões

- Personalize o sortimento, embalagens e promoções para as particularidades de cada cliente
- Proponha planos específicos para clusters ou lojas estratégicas
- Tenha uma estrutura dedicada para ações personalizadas e, quando possível, tenha um trade regional próximo aos compradores

- Troque dados com frequência
- Foque o cliente final: personalizar é entender o shopper local
- Teste formatos e ajuste-os com agilidade
- Valorize a flexibilidade como fator competitivo



Como a indústria pode se tornar um fornecedor parceiro

A indústria, com seus dados, capacidade de inovação e expertise em categorias, pode ser o maior aliado do varejo na conquista de novos clientes e no aumento do tíquete médio

“Com uma parceria genuína, o varejista acessa condições comerciais mais adequadas, ações de marketing mais eficazes e produtos alinhados às expectativas do consumidor. Isso potencializa o crescimento sustentável e fortalece a marca do varejista no mercado”, explica Frederico Perdigão. Porém, o fundador da Percepto reforça que ainda existe um modelo mental em boa parte das indústrias, que foca sell in ao invés de sell out, volume ao invés de giro. “Isto promove uma resistência cultural para trabalhar de forma colaborativa, priorizando objetivos individuais em vez de metas compartilhadas.”

Fátima Merlin compartilha a visão e aponta as estruturas engessadas com processos internos demorados e falta de proximidade com a realidade do PDV como alguns dos fatores que a indústria mais poderia melhorar. “Muitas vezes olham mais o PowerPoint que a loja. Orçamentos travados também são uma questão, assim como as métricas desalinhadas, com muita meta de sell in e pouca cobrança de sell out.”

Também é preciso considerar as especificidades de cada região, uma estratégia que funciona no interior paulista nem sempre será eficaz no interior gaúcho. Entender o

consumidor que visita a loja é essencial para ações mais direcionadas. Contudo, não é simples para a indústria ter uma visão tão fragmentada do varejo. “Isso exige dedicação de tempo, recursos e estrutura”, analisa Andrea Aun, sócia da Integration Consulting. Fornecedores normalmente escolhem aqueles que podem dedicar tempo maior para análise de dados e foco na estrutura.

“O ponto é: tivemos um movimento do Cash & Carry que acabou elevando uma relação mais de custo, e isso tirou o foco das estratégias voltadas para os varejos regionais. Se a guerra do varejo for pelo preço, a indústria vai ter pouco a fazer em termos de diferenciação”

ANDREA AUN

Sócia da Integration Consulting

“Mas no Brasil há muita oportunidade de trabalhar com varejistas que não estão somente na guerra de preço. Eles estão trazendo um diferencial e aí que a indústria poderia colocar mais esforços”, entende a especialista.

