

7  
CONFERÊNCIA

8.º ENCONTRO

Nirmalya Kumar

## Ordem para confiar

*"O Poder da Confiança nas Relações entre Produtores e Distribuidores" foi o título da apresentação do especialista Nirmalya Kumar que, de uma forma bastante convincente, persuadiu a audiência de que a confiança nas relações é o grande motor para o crescimento dos negócios.*

**H**á 20 anos, os produtores tinham muito poder sobre os distribuidores e usavam-no para impor produtos e ditar os termos e preços pelos quais aqueles venderiam os produtos. De então para cá, o poder passou, rapidamente demais em alguns países, dos produtores para os distribuidores. Este desvio do poder teve lugar por uma série de razões: os distribuidores tornaram-se mais sofisticados e maiores, procederam a uma série de fusões e aquisições, lançaram marcas próprias de melhor qualidade e internacionalizaram-se muito mais. Os distribuidores usam agora o seu poder de uma forma bastante semelhante à que os produtores o usavam anteriormente, ou seja, de maneira coerciva, extraindo concessões de preço e de serviço aos produtores.

O que têm a fazer os produtores, agora que os distribuidores detêm este poder? «Aquilo que ambos têm de fazer é estabelecer parcerias», explicou Nirmalya Kumar. No entanto, muitas delas não se baseiam em confiança, mas no medo, com a parte detentora do poder a perseguir unicamente os seus próprios interesses.

Uma parceria deve, supostamente, basear-se na confiança. Mas o que significa confiança? Para o orador, significa duas coisas. Em primeiro lugar, quando se diz que se confia em alguém, signifi-



ca que essa pessoa fez uma promessa na qual se pode confiar. O segundo aspecto é uma questão de fé, o que significa que o parceiro poderá confiar no outro de forma a que ele faça coisas que não o prejudicarão.

### Criar confiança porque?

Mas se uma das partes tem muito poder, porque se preocupará em criar confiança nos parceiros? Ao invés, talvez se saia melhor só a explorar o seu poder para criar medo. «Esta foi a questão que analisei nas minhas investigações», revelou Nirmalya Kumar, «e o que descobri foi que há uma razão muito boa para criar confiança ao invés de medo».

Em primeiro lugar – e esta é uma razão negativa – se

uma das partes, produtor ou distribuidor, explora o poder para extrair concessões injustas do parceiro, essa exploração pode voltar-se contra si próprio, caso as posições de poder se alterem. O palestrante referiu o exemplo da Migros para ilustrar esta situação. Líder actual da distribuição retalhista na Suíça, a Migros foi criada no início do século, com o objectivo de estabelecer um formato grande, numa altura em que todos os retalhistas se compunham de pequenas lojas familiares. Face à recusa dos produtores de lhe fornecerem produtos para vender em *discount*, a Migros viu-se obrigada a desenvolver as suas marcas próprias, comercializando um sortido que era 100 por cento de marca própria. Hoje, é a maior retalhista suíça e 92 por cento das suas vendas são

efectuadas por marca própria. Quando os produtores começaram a querer colocar os seus produtos lá, a Migros já não estava interessada.

Mas uma razão mais positiva que justifica a criação de confiança é que, trabalhando em parceria, produtores e distribuidores podem fornecer e criar o maior valor para o utilizador final, ao custo mais baixo possível. Hoje toda a gente fala de como, trabalhando em conjunto, se conseguem reduzir custos. É este o âmbito do EDI-Electronic Data Interchange, do JIT – sistemas *Just-In-Time* e do ECR-Efficient Consumer Response.

As estimativas sugerem que, se produtores e distribuidores trabalharem em conjunto e usarem meios electrónicos para tratar das suas interacções uns com os outros, nos Estados Unidos podem remover da cadeia de abastecimento 30 mil milhões dólares e, na Europa, 33 mil milhões de dólares. Nestas parcerias baseadas em confiança, as poupanças são obtidas em três níveis: ganhos para o produtor, ganhos para o distribuidor e ganhos para o utilizador final.

### Parceria de gigantes dá lucros gigantescos

O exemplo, clássico e famoso, da Procter & Gamble e da Wal-Mart é emblemático deste tipo de relação.