

A Revenda Competitiva no Agronegócio

Matheus Kfourri Marino
Marcos Fava Neves
(Organizadores)

A Revenda Competitiva no Agronegócio

Como Melhorar sua Rentabilidade

Matheus Alberto CÔnsoli • Tiago Fischer Ferreira •
Danny Pimentel Claro • Luciano Thomé e Castro •
Fabio Matuoka Mizumoto • Frederico Fonseca Lopes •
Roberto Fava Scare • Ricardo Messias Rossi

Sumário

Nota sobre os Autores, ix

Nota sobre a Uni.Business Estratégia, xv

Nota sobre o Markestrat, xvii

Introdução, 1

- 1** Transformações na Distribuição de Insumos Agrícolas no Brasil: Um Olhar para a Frente, 3
- 2** “Gargalos” e Estratégias em Revendas Agropecuárias, 12
- 3** Problemas de Gestão nas Revendas, 19
- 4** Revendas e Fornecedores Cooperando por Resultados, 27
- 5** Não Fique à Espera do Rei do Gado, 32
- 6** Como Vai a sua Empresa Familiar?, 38
- 7** Melhorando o Processo de Compras das Revendas, 42
- 8** O Médico-Gestor de Vendas: Sintomas, Diagnósticos e Tratamentos Recomendados!, 48
- 9** Como Anda a Eficiência de sua Empresa?, 52
- 10** Planejando e Implementando: Um Caso de Sucesso, 58
- 11** *Marketing* em Casa, 65
- 12** Exposição de Produtos sem Tropeços na Revenda, 71

13	Ferramentas de <i>Merchandising</i> nas Revendas, 77
14	Presente ao Cliente, 83
15	Mudando o Foco, do Produto para o Cliente, 88
16	<i>Marketing</i> de Relacionamento na Revenda, 95
17	Aumentar a Competitividade da sua Revenda Visando 2015, 101
	<i>Comentário Final</i> , 108
	<i>Referências</i> , 111

Índice de Figuras

- 2.1 Modelo PENSA de Gestão Estratégica, 13
- 2.2 Pontos Críticos e Hipóteses Estratégicas de Revendas Agropecuárias, 17
- 3.1 Áreas Críticas Consideradas Adequadas pelas Revendas, 22
- 3.2 Áreas Críticas Consideradas Inadequadas pelas Revendas, 23
- 6.1 Desafios e Dificuldades das Empresas Familiares, 41
- 7.1 O Processo de Compra das Revendas Agropecuárias, 45
- 9.1 Esquema Síntese do Processo de *Benchmarking* – Exemplo, 54
- 9.2 Resultados da Pesquisa *Benchmarking*, 56
- 11.1 Resumo de Técnicas de *Merchandising* para Revendas, 70
- 12.1 Fatores a Serem Considerados nas Ações de *Merchandising* nas Revendas Agropecuárias, 74
- 12.2 Fatores a Serem Considerados na Definição de *Layout* nas Revendas Agropecuárias, 76
- 13.1 Exemplos de Tipos de Áreas de Exposição de Produtos para Revendas Agropecuárias, 79
- 13.2 Considerações sobre a Utilização de *Displays* em Revendas Agropecuárias, 81
- 13.3 Fundamentos Básicos da Exposição de Produtos em Revendas Agropecuárias, 82

Nota sobre os Autores

Matheus Kfourri Marino

Engenheiro agrônomo pela FCAVJ/UNESP, mestre em engenharia de produção pela UFSCar e doutor em Administração pela FEA/USP na área de Gestão Estratégica. É pesquisador do PENSA e sócio fundador da Uni.Business Estratégia. Desenvolve várias atividades de projetos empresariais e consultorias, atuando também em atividades de docência em cursos de MBA FIA e Fundace.

Marcos Fava Neves

Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da USP, mestre, doutor e livre-docente pela Universidade de São Paulo. É coordenador do PENSA e fundador do MARKESTRAT. Professor de Planejamento, Estratégia e Marketing da FEA/USP de Ribeirão Preto. É membro da Academia Europeia de Marketing, da Associação Americana de Marketing, da Associação Mundial de Agribusiness e de Associações Latino-Americanas e Brasileiras de Marketing e Agribusiness. Membro do International Board da Associação Mundial de Agronegócios (mandato de 2003 a 2010) e de conselhos editoriais de diversos periódicos. Autor de 15 livros em marketing,

estratégia e agronegócios. Tem especialização em marketing de alimentos na França (1995) e em canais de marketing na Holanda (1998/1999). Já realizou mais de 300 palestras no Brasil e 70 no exterior, nas suas áreas de conhecimento, com mais de 50 projetos realizados para empresas no Brasil e no exterior.

Matheus Alberto Cônsoli

Administrador de empresas formado pela FEA/USP, mestre em Administração de Empresas e doutorando em Engenharia de Produção na EESC-USP. Atuou como supervisor regional de vendas da Danone, trabalhando no gerenciamento de distribuidores e em atividades de negociação e planejamento logístico e distribuição. É pesquisador do PENSA e membro do MARKES-TRAT. Desenvolve projetos e pesquisas nas áreas de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing, Planejamento de Canais de Distribuição, Gestão de Vendas e Estratégias de Cadeias de Suprimento. É professor das disciplinas Gestão de Canais de Distribuição e Networks, Estratégias de Negócios e Marketing nos cursos de MBA da Fundace e FIA. Tem especialização em Gestão de Canais e Cadeias de Suprimentos na Texas A&M University, EUA (2007).

Tiago Fischer Ferreira

Pesquisador do PENSA. Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela Universidade Metodista de Piracicaba, engenheiro agrônomo pela Faculdade de Agronomia “Manoel Carlos Gonçalves”. Consultor em Estratégia e Marketing pela Uni.Business Estratégia. Livros e artigos nas áreas de estratégias de empresas, marketing de relacionamento, competitividade de cadeias produtivas e agronegócios. Participação em diversos congressos de administração e *agribusiness*, no Brasil, e no exterior; como consultor, atua em diversos projetos de pla-

nejamento e gestão estratégica, análises de competitividade de cadeias produtivas, estudos setoriais, reestruturação de cooperativas e associações de interesse privado.

Danny Pimentel Claro

Professor do IBMEC São Paulo das disciplinas de Gestão de Marketing e Marketing de Relacionamento. Já ministrou cursos nos programas da PENSA/FIA, Fundação Newton Paiva, Unisinos, CEAG/FGV, Universidade Federal de Lavras e Universidade de Wageningen. É consultor da Uni.Business Estratégia e pesquisador do PENSA. Alguns trabalhos realizados envolvem companhias como BASF, Itaú, Tigre, Netafim, CESAR, TAM Danco, Translavras e Transluxo. Danny desenvolveu seu doutorado na Universidade de Wageningen, Holanda. Atualmente, realiza pesquisas nas áreas de marketing de relacionamento em ambiente B2B e *network marketing*. É autor de diversos artigos publicados em revistas científicas, nacionais e internacionais. Publicou livros e capítulos na área de administração de relacionamento e *network*.

Luciano Thomé e Castro

Administrador de empresas, mestre e doutorando pela FEA/USP. Pesquisador visitante do Departamento de Novas Mídias, Inovação e Marketing da Universidade de Kiel, Alemanha (2004). Especialização em canais de distribuição e vendas de insumos agrícolas na Purdue University (USA) em 2008. Desenvolve projetos privados e pesquisas nas áreas de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing, Planejamento de Canais de Distribuição e principalmente Gestão de Vendas. É professor de Administração de Vendas nos cursos de MBA da Fundace e nos cursos do PENSA *in-house*. É autor/co-autor e organizador de cinco livros, com várias publicações nas áreas de marketing e estratégia, publicados em periódicos nacionais e internacionais.

Fabio Matuoka Mizumoto

Engenheiro agrônomo pela ESALQ/USP, mestre e doutorando em administração pela FEA/USP na área de Gestão de Empresas Familiares. É pesquisador do PENSA e sócio da Uni.Business Estratégia. Desenvolve várias atividades de projetos empresariais e consultorias, atuando também em atividades de docência no IBMEC São Paulo e em cursos de MBA na Fundace.

Frederico Fonseca Lopes

Especialista em Estratégia e Coordenação de Sistemas Agroindustriais com ênfase na cadeia citrícola. Pesquisador do PENSA/USP (Programa de Estudos de Negócios do Sistema Agroindustrial) desde 2003, sócio consultor da MARKESTRAT (Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia). Mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP – SP em 2005. Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela Fundace-USP-RP em 2002. MBA em Gestão de Finanças Empresarias pela Fundação Getulio Vargas, em 1997. Formado em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras em 1993.

Roberto Fava Scare

Especialista em Marketing, Estrutura e Estratégia Empresarial. Graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e em Direito pela Faculdade de Direito do Largo São Francisco (USP). Mestre e Doutor pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Pesquisador visitante da Universidade Texas A&M (EUA) em 2006. Pesquisador do PENSA e sócio do MARKESTRAT.

Ricardo Messias Rossi

Especialista em Estratégia Empresarial e Coordenação de Sistemas Agroindustriais. Engenheiro agrônomo formado pela FCAVJ/UNESP, mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP e doutorando em Engenharia de Produção pelo DEP/UFSCar. Participou de diversos projetos nas áreas de coordenação de sistemas agroindustriais, gestão de canais de distribuição e planejamento estratégico e de *marketing* para organizações públicas e privadas. É autor de diversos livros e artigos nas áreas citadas. Foi pesquisador convidado do Management Studies Group na Universidade de Wageningen (WUR), na Holanda.

Para Maiores Informações, visite:

<www.unibusiness.org> – Uni.Business Estratégia

<www.markestrat.org> – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing & Estratégia

<www.pensa.org.br> – Centro de Conhecimento em Agronegócios

<www.favaneves.org> – Webpage pessoal Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Nota sobre a Uni.Business Estratégia



A Uni.Business Estratégia é uma empresa de consultoria em estratégia e planejamento, focada no desenvolvimento metodológico personalizado. Seu diferencial está centrado na integração de sólidos conhecimentos da academia com experiência executiva nas empresas.

Histórico

A Uni.Business é um dos braços executivos para projetos de extensão do PENSA (Centro de Conhecimento em Agronegócios da Universidade de São Paulo). Seus profissionais contam com a experiência adquirida ao longo de 17 anos do PENSA.

Áreas de Competência

A. Estratégia e Gestão

- Gestão e Planejamento Estratégico
- Planejamento Estratégico de Marketing
- Gestão de Clientes (CRM)

- Planejamento e Gestão Financeira
- Recursos Humanos

B. Estudos e Planos

- Análise de Estruturas de Mercado (Organização Industrial)
- *Business Plan* (Viabilidade Econômica)
- Estudos de Sistemas Produtivos
- Pesquisas de Mercado

C. Temas Específicos

- Gestão de Empresas Familiares
- Governança Corporativa
- Sistemas Agroindustriais
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social
- Distribuição de Insumos Agropecuários

Clientes

- Empresas Privadas
- Empresas Familiares
- Cooperativas
- Associações de Interesse Privado
- Organizações Públicas
- Pessoas Físicas

A Uni.Business trabalha de maneira integrada e com as mesmas equipes do PENSA e MARKESTRAT.

Nota sobre o Markestrat



Apresentação

O MARKESTRAT[®], Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia, é uma organização criada pelo Prof. Marcos Fava Neves em 2004 e formada por doutores e mestres em Administração de Empresas, formados pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

É baseado nas experiências acadêmicas e profissionais dos membros do grupo, com foco no desempenho de atividades de análise, planejamento e implementação de estratégias para organizações orientadas ao mercado. Além da orientação para o mercado, prioriza o enfoque em redes de relacionamentos (*networks*), com posterior ampliação de escopo e competências para oferta de amplo portfólio de produtos e soluções de gestão e estratégia.

Missão

Desenvolver e aplicar conhecimentos e métodos sobre Gestão Estratégica e de Marketing em organizações e redes produtivas, buscando aumentar a competitividade das organizações por meio da interação entre pesquisa e consultoria.

Objetivos

Auxiliar as organizações na tomada de decisões, planejamento e implementação de ações estratégicas para melhoria de desempenho e competitividade, buscando:

- Estudar a dinâmica das organizações e redes produtivas, fornecendo subsídios à tomada de decisão e ao planejamento estratégico, com enfoque de redes e orientação para o mercado.
- Identificar, monitorar e analisar as principais características e tendências dos setores produtivos solicitados, envolvendo os principais elos como insumos, produção/manufatura, distribuição e consumidores finais, visando à inserção competitiva das empresas em seus mercados-alvo.
- Formar e capacitar recursos humanos para a gestão de empresas inseridas em redes competitivas.

Valores

Os valores que estruturam a cultura e as características do MARKESTRAT® envolvem:

- Comprometimento com o sucesso dos clientes, não apenas como organizações, mas como indivíduos.
- Trabalho em equipe, ética, responsabilidade social e ambiental nas proposições e implementação de ações estratégicas ou desenvolvimento de soluções customizadas.
- Criação de valor e melhoria de desempenho dos clientes.

Áreas de atuação de projetos e pesquisas do grupo MARKESTRAT®

- Elaboração e implementação de métodos nas organizações.
- Análise de franquias.

- Análise de parcerias estratégicas e formação de *joint-ventures*.
- Análise de projetos e investimentos.
- Análise de sistemas produtivos.
- Desenho de planos de incentivo e retorno para distribuidores e fornecedores.
- Gestão de marcas e linhas de produtos.
- Inteligência de mercados e gestão de informações de mercado.
- Pesquisas de mercado.
- Planejamento e estruturação de organizações verticais.
- Planejamento e gestão de canais de distribuição.
- Planejamento e gestão de comunicação integrada de marketing.
- Planejamento e gestão estratégica.
- Planejamento e gestão estratégica de marketing.
- Revisão de contratos.
- Revisão e gestão da rede produtiva formada pela empresa.
- Revisão e implementação de estrutura organizacional em marketing.

MARKESTRAT trabalha de maneira integrada com o PENSA e a Uni.Business, compartilhando valores, pessoas e princípios.

Agradecimentos

Os autores agradecem à revista *AgroRevenda* pela publicação de artigos nas versões preliminares.

AgroRevenda

Agradecem também à BASF e à Bunge pela parceria que prima o desenvolvimento de canais de distribuição.



Introdução

Matheus Kfoury Marino

Marcos Fava Neves

O passado recente exhibe a revolução na distribuição de insumos agropecuários. O presente livro apresenta alguns fatores críticos que impactam a competitividade das revendas de insumos agropecuários. Os autores contam com ampla experiência em pesquisas acadêmicas, alinhadas a atuação em consultorias no mundo real das revendas, nos últimos 15 anos.

Algumas versões iniciais dos artigos foram publicadas na revista *AgroRevenda: gestão da revenda agropecuária*, importante veículo de comunicação orientada para o segmento. A experiência de campo dos autores deve-se em parte à parceria com a BASF, e com a Bunge no desenvolvimento da gestão dos seus principais canais de distribuição.

O primeiro capítulo do livro apresenta as tendências da distribuição de insumos agropecuários, com destaque para os setores de defensivos, fertilizantes, máquinas e implementos, sementes e crédito.

Na seqüência, os autores discutem um método de planejamento e gestão estratégica, ferramenta gerencial que permite a

identificação dos principais pontos críticos das vendas e o desenvolvimento de estratégias. Os capítulos subseqüentes exploram cada um dos principais pontos críticos para o sucesso das vendas com o objetivo de torná-la mais competitiva.

Aborda-se a importância do estreitamento da relação das vendas com os fornecedores de insumos, as técnicas de gestão da força de vendas, os possíveis conflitos de uma gestão familiar, a estruturação de um processo eficiente de compras, os cinco principais problemas existentes nas vendas, apresenta indicadores de *performance* (faturamento médio, número de vendedores, faturamento por funcionário, e outros), discute o caso da cooperativa C. Vale e os entraves no processo de implementação de estratégias.

Nos últimos capítulos do livro, apresentam-se dois importantes temas, o *merchandising* nas vendas e as técnicas de gestão de clientes. O *merchandising* nas vendas é discutido em um conjunto de três artigos que abordam o processo de seleção, compra, gerenciamento e disposição de estoque, a venda em si, a exposição dos diversos produtos nas lojas, a alocação de espaço na área de vendas e a utilização de prateleiras e *displays*.

A gestão de clientes (CRM) é apresentada em três artigos que discutem os processos de identificação dos principais clientes, de diferenciação destes clientes, de interação e personalização.

A obra encerra-se com a consolidação dos pontos de aprendizado para aumentar a competitividade das vendas.

Gostaríamos de agradecer muitas pessoas que viabilizaram esta obra. Especialmente aos professores doutores Decio Zylbersztajn, Claudio Pinheiro Machado Filho e Samuel Ribeiro Giordano.

Agradecemos também aos inúmeros executivos das empresas de insumos e vendas que interagiram conosco nestes anos.

1

Transformações na Distribuição de Insumos Agrícolas no Brasil: Um Olhar para a Frente

Matheus Kfourri Marino

Marcos Fava Neves

Ricardo Messias Rossi

“Brasil o celeiro do mundo.” A efetivação deste jargão tão divulgado pela imprensa mundial depende da realização de inúmeras atividades que atendem às necessidades do produtor agropecuário. Neste cenário, as revendas agropecuárias que são as principais organizações que disponibilizam os insumos necessários para a condução da atividade agrícola reestruturam-se. Este capítulo apresenta um olhar para a frente da distribuição de insumos agropecuários, com destaque para a comercialização de defensivos agrícolas, fertilizantes, máquinas e implementos, sementes e financiamento.

O agronegócio brasileiro, especialmente a produção agropecuária, apresentou extraordinário crescimento na última década. A produção brasileira de grãos saltou de 58 milhões de toneladas no início dos anos 90, para 130,5 milhões de toneladas nos

dias atuais. Em 2006, a agropecuária nacional demandou US\$ 3,920 bilhões em defensivos aplicados com aumento de mais de 20% para 2007, mais de 10,3 milhões de toneladas de nutrientes, 46 mil unidades de máquinas agrícolas automotrizes, US\$ 1 bilhão de produtos veterinários e, em 2007, US\$ 1,5 milhão em sementes, e R\$ 49,1 bilhões em crédito de custeio, comercialização e investimento.

Para atender a esta expansão, a rede de canais de distribuição transforma-se, sendo as revendas agropecuárias responsáveis por mais de 60% do volume comercializado.

As principais tendências das revendas agropecuárias no Brasil são:

- Fortalecimento das parcerias com os fornecedores de insumos.
- Seleção e consolidação dos canais de distribuição.
- Participação crescente das revendas.
- Solução de conflitos entre os canais da mesma área de cobertura “sobreposição”.
- Estreitamento do relacionamento da revenda com seus clientes.
- Reestruturação organizacional do canal e “sucessão”.
- Crescimento de vendas na mesma estrutura de distribuição.
- Redução dos prazos de pagamento e incremento do uso de garantias.
- Foco em qualidade nas vendas (margem) em detrimento de ganhos de participação no mercado.
- Presença de produtos diferenciados, mas com uma linha de genéricos que complemente o portfólio de produtos.

- Comercialização de pacotes de produtos e serviços:
 - defensivos;
 - fertilizantes;
 - sementes;
 - máquinas e implementação;
 - assistência técnica;
 - comercialização;
 - crédito.

Atualmente, mais de seis mil canais de distribuição agropecuários são responsáveis pela distribuição de insumos. Estima-se que no futuro próximo ocorra a consolidação do segmento, o que resultará em uma redução do número de revendas atuantes no setor e no estreitamento das relações com poucos fornecedores de insumos, fortalecendo o conceito de parceria.

A estratégia de sucesso das revendas no Brasil ainda é desconhecida; entretanto, observa-se o crescente emprego do modelo americano de distribuição, em que o *dealer*, o revendedor, oferta um pacote de produtos e serviços ao agricultor, composto por defensivos, fertilizantes, sementes, máquinas e implementos, assistência técnica, comercialização da safra e crédito. Para viabilização, as revendas desenvolvem fortes laços com parceiros especializados nestas atividades, como as multinacionais fornecedoras de defensivos, os misturadores de fertilizantes, as *tradings*, os bancos e os sementeiros.

A comercialização de defensivos agrícolas apresenta algumas peculiaridades. As principais características da distribuição de defensivos agrícolas no Brasil são:

- Mercado concentrado em poucos fabricantes de defensivos.
- Demanda brasileira em franco crescimento.
- Dependência da soja.
- Mercado herbicida indefinido em função dos transgênicos.
- Mercado de fungicidas crescente:
 - mercado de fungicidas de soja é maior do que o mercado de qualquer outra cultura.
- Presença de multinacionais com elevado desenvolvimento de produtos.
- Fortalecimento da marca com o diferencial.
- Incremento do mercado de genéricos.
- Redução do risco do crédito “ano safra” com o crescente emprego de garantias e seleção de clientes.
- Revendas e cooperativas como os principais agentes distribuidores.
- Restrição de vendas diretas.
- Estruturação das operações de troca de defensivos por produtos.

Na composição do custo agrícola do produtor rural, as aquisições de defensivos agrícolas e de fertilizantes são os principais itens de desembolso. A oferta de defensivos agrícolas é concentrada em poucas multinacionais que investem fortemente em pesquisa e desenvolvimento (P&D). A inovação em produtos e serviços se faz necessária para permanência no segmento de diferenciados, com forte impacto da marca, de estratégias de marketing e dos serviços prestados pelas revendas em conjunto com o fornecedor, estratégias de parceria. Na outra vertente, é evidente o crescimento do mercado de produtos genéricos, que não exige investimentos em P&D nem laços estreitos com as re-

vendas. Estima-se que em 2007 a participação das dez principais empresas do setor represente mais de 86% do mercado. O segmento como um todo se estrutura para redução de prazo, incremento no uso de garantias e desenvolvimento de mecanismos de seleção de clientes em função da capacidade de pagamento. As principais linhas estratégicas do mercado de fertilizantes agrícolas no Brasil são:

- Maior item na composição do custo de produção do agricultor.
- Elevada dependência da soja.
- Mercado à vista.
- Importação crescente.
- Mercado em expansão.
- Concentração em poucos agentes.
- Participação das *tradings* e de poucas empresas regionais.
- Consolidação das operações de troca de fertilizantes por produtos.
- Atividade complementar à originação de produtos.
- Difícil diferenciação do fertilizante.
- Mercado muito sensível à renda do produtor.

Assim como o mercado de defensivos, o setor é altamente dependente da cultura da soja e também é um importante item do custo de produção. O grande diferencial no mercado de fertilizantes está no prazo, sendo uma prática comum o pagamento à vista. Destaca-se a crescente participação das importações de nutrientes para a composição das misturas comercializadas no Brasil. O setor é caracterizado pela presença de poucas empresas, e pela forte participação de *tradings* que dominam o mercado de grãos, sendo responsáveis por grande parte do volume comercia-

lizado. A margem é estreita, e a lucratividade resulta da composição da venda de fertilizantes, com a garantia de recebimento de grãos, via operação de troca, ou contratos de compra antecipada. As principais diretrizes do mercado da indústria de máquinas e implementos agrícolas são:

- Mercado dependente da política de crédito agrícola oficial do Brasil:
 - Moderfrota.
 - Finame.
- Frota nacional defasada.
- Entrada da agricultura de precisão.
- Novas tecnologias demandam elevada escala de produção agropecuária.
- Crescente participação da exportação de máquinas automotrizes.
- Mercado crescente, mas muito sensível à renda do produtor e à presença de política pública de incentivo.
- Canais de distribuição específicos:
 - algumas revendas incorporam a atividade.
- Elevada diferenciação do produto.

A aquisição de máquinas e implementos agrícolas revela-se como um investimento por parte do produtor, podendo ser postergado quando necessário. A falta de recurso via financiamento subsidiado pelo governo, ou queda da receita em função de crises, revelam-se como as principais variáveis que impactam a comercialização do setor. Em momentos de dificuldades como a safra 2005/2006, o mercado interno desacelera; entretanto, nos últimos anos, a indústria investiu fortemente no desenvol-

vimento das exportações. Investimentos irreversíveis em P&D e ampliação da capacidade fazem com que a indústria procure alternativas para escoamento da produção. A diferenciação via marca, produtos e serviços é uma característica da atividade. A distribuição de máquinas e implementos agrícolas exige conhecimentos específicos, o que justifica a presença de canais especializados de comercialização. No passado recente, inúmeras revendas investiram para incorporação da atividade no seu pacote de produtos e serviços ofertados ao produtor, alinhando-se com uma tendência internacional.

Com relação à distribuição de sementes no Brasil, destacam-se:

- Elevado mercado pirata:
 - difícil garantia de direito de propriedade no Brasil;
 - baixo retorno para o agente que investe em pesquisa;
 - produção de sementes e comercialização regional.
- Mudança de estratégia:
 - empresas regionais replicando e distribuindo sementes;
 - multinacionais desenvolvendo engenharia genética.
- Importante fator para originação de produtos e garantia de rastreabilidade:
 - permite maior coordenação.
- Mercado estratégico para as multinacionais produtoras de defensivos:
 - possibilidade de composição do emprego de defensivos associado à genética.
- Crescente participação de transgênicos.

O principal impasse na comercialização de semente no Brasil é derivado da presença de um mercado pirata, seja de produtos contrabandeados nas fronteiras brasileiras, seja da multiplicação de sementes não autorizada em território nacional. A presença de mercado pirata inibe o investimento de P&D em genética, em função da impossibilidade de retorno futuro, o que faz com que as empresas revejam suas estratégias. O cenário atual induz a focalização de multinacionais no desenvolvimento de P&D genético, tradicionalmente as mesmas organizações que atuam no setor de defensivos. Para comercializarem seus produtos, as multinacionais aprimoram parcerias com empresas sementeiras regionais que conhecem o mercado local, e, assim, minimizam o problema da pirataria. A presença de transgênicos potencializa este fenômeno, uma vez que se faz necessário o retorno do elevado capital investido pelas multinacionais. Uma expectativa do setor é a venda da genética acoplada a determinado defensivo, o que justifica a entrada destas empresas no setor.

As principais estratégias adotadas no financiamento agrícola no Brasil são:

- Saída do Estado como principal agente financiador.
- Novos mecanismos de financiamento em desenvolvimento.
- Parâmetro de custo do financiamento bancário, que ainda é crédito oficial subsidiado (6,75% a.a.).
- Elevado risco da agricultura:
 - mecanismos de seguro frágeis e caros.
- Proteção legal a produtores:
 - escassez de recursos;
 - forte presença de processos judiciais.

- *Tradings*, agroindústrias e empresas de insumos como principais agentes financiadores.
- Pequena participação das cooperativas de crédito.

Por fim, uma importante variável que impacta a comercialização de insumos é o financiamento agrícola. É nítida a saída do Estado como principal agente financiador a partir do início da década de 90, o que exigiu a estruturação da área de crédito nas *tradings*, nas agroindústrias e nas empresas de insumos. A substituição do Estado pela iniciativa privada no financiamento agrícola demanda o desenvolvimento de novos instrumentos que garantam a redução do risco da operação, como o fortalecimento das garantias e do sistema legal de execução (judiciário) e a presença de seguros agrícolas e de crédito. Sem tais instrumentos, não se desperta o interesse nos agentes financeiros para atuação no setor, o que força os fornecedores de insumos e as agroindústrias a financiar a atividade. Não se discute financiamento agrícola sem a participação da iniciativa privada.

Assim, procurou-se explorar neste capítulo as principais diretrizes estratégicas dos setores que compõem a distribuição de insumos agrícolas no Brasil, buscando trazer um olhar para frente. O sistema está em transformação, e as revendas que não forem capazes de entrar neste processo correm o risco de ser as excluídas.

2

“Gargalos” e Estratégias em Revendas Agropecuárias

Matheus Kfoury Marino

Marcos Fava Neves

O que melhorar na gestão de revendas agropecuárias? O que o setor está fazendo? Para responder a questões como estas, este capítulo explora as principais estratégias adotadas pelos canais de distribuição de insumos agropecuários.

A partir da vasta experiência no setor e de pesquisas acadêmicas, os autores desenvolvem um modelo de gestão estratégica específica para revendas agropecuárias. Esta ferramenta auxilia os gestores na definição de estratégias e na implementação das ações que direcionaram o futuro do negócio, alinhando os interesses dos sócios às realidades dos mercados.

O método busca capturar informações dos agentes envolvidos no processo, equipe interna da revenda, por meio de dinâmicas desenvolvidas em dias de trabalho. Divide-se em quatro fases:

- i) entendimento, análise interna e ambiente externo da revenda;

Para definição de possíveis ações, hipóteses estratégicas, a fase de entendimento analisa os pontos críticos das áreas funcionais internas das revendas e o mercado em que opera. Na seqüência, serão explorados os principais pontos críticos observados no setor, propondo um conjunto de ações.

Com relação às atividades de marketing, são pontos críticos para as revendas: (i) seleção e tratamento especial de clientes que trazem valor ao negócio, ou com elevado potencial; (ii) visual da revenda (*layout*); e (iii) definição de plano de vendas. Como ações, são priorizados o desenvolvimento de programas de CRM (gestão do relacionamento com clientes) para direcionamento de ações que atendam aos desejos dos produtores e que agreguem valor à revenda, o desenvolvimento de projetos que melhorem o visual dos estabelecimentos e a definição de plano de vendas que visem atender às metas definidas em conjunto com os fornecedores.

A informalidade na gestão está presente na gestão financeira e administrativa. É comum a inexistência de relatórios gerenciais formais, que definem orçamentos e acompanham as receitas e os desembolsos realizados. Também se observa a presença de “caixa dois”, a contabilidade conjunta entre a pessoa jurídica da revenda e as despesas pessoais dos proprietários, gestão centralizada nos proprietários e não profissionalizada, e *softwares* de gestão pouco explorados. A estruturação de processos que permitam a elaboração de orçamentos e o acompanhamento do realizado, a efetiva contabilização das despesas das revendas, isoladas das pessoas físicas, com retiradas dos proprietários, a descentralização e delegação das atividades a profissionais contratados no mercado e a utilização dos *softwares* de gestão são ações decorrentes. Por pressão dos fornecedores, é crescente a exigência por formalização das garantias, sejam elas CPR (Cédula do Produto Rural), confissão de dívidas, duplicatas ou hipoteca de imóveis.

Outro ponto crítico observado é a sucessão. Na grande maioria, as revendas foram instituídas por ex-funcionários de multinacionais, especialistas em técnicas agrônômicas e em negociação. Como já mencionado, uma das características destes profissionais é a centralização, e a “passagem do bastão” leva tempo e dedicação, o que exige estruturação e preparo. Ainda com relação à área de recursos humanos, dois aspectos merecem destaque: o desenvolvimento da capacitação em gestão e treinamentos da força de venda. Em uma segunda etapa, sugerem-se a elaboração de planos de cargos e salários e a definição de planos de carreira para retenção de talentos.

Verifica-se uma melhoria significativa de infra-estrutura nos últimos anos; entretanto, as questões de segurança ambiental, como a localização de revendas em zonas estritamente urbanas, e de armazenamento de agroquímicos ainda carecem de melhorias. É sabido que no futuro próximo a pressão para adoção de normas que visem o respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social comporá o leque de ações prioritárias das revendas.

Com relação ao ambiente competitivo, destaca-se o processo de consolidação das revendas, ou seja, redução do número de agentes atuantes neste segmento. As empresas de agroquímicos selecionam os distribuidores e interferem diretamente na formação das estratégias. Deriva-se, assim, um conjunto de ações promotoras de sustentabilidade de longo prazo na atividade. As revendas que não se engajarem neste processo terão dificuldade de sobrevivência no longo prazo.

Outra grande tendência do setor é a comercialização de pacotes tecnológicos, compostos pela venda de fertilizantes, sementes, agroquímicos, máquinas e implementos, crédito e comercialização da safra. Neste pacote, são comuns a observação de operações de “troca” de produtos por insumos e a concessão de crédito.

A comercialização de pacotes tecnológicos exige conhecimentos específicos, especialmente em operações de mercado futuro e administração financeira. O gestor que opera com comercialização de safras precisa garantir proteção do negócio, realizando o *hedge*, fixação imediata do preço pago ao produtor e o comercializado no mercado. É comum observar a especulação, ou seja, a revenda adquire o produto a determinado preço do produtor e espera um segundo momento para vendê-lo. O gestor acredita que o preço subirá; entretanto, o inverso também pode ocorrer. Sendo a atividade foco da revenda, a comercialização de insumos, as atividades de suporte ao negócio, como a comercialização de grãos, deverão apresentar o menor risco possível.

Conhecimentos em administração financeira além dos processos do dia-a-dia, com foco de longo prazo, são essenciais para viabilização de novos projetos. O planejamento financeiro de longo prazo permite a adequada avaliação do retorno de cada atividade e garante um fluxo de caixa com pouca necessidade de captação de curto prazo, que apresenta elevado custo.

Diante de crises, revendas que adotam procedimentos formais de crédito e cobrança possuem maior possibilidade de sucesso. São procedimentos formais o desenvolvimento de mecanismos de seleção de clientes com critérios definidos e aprovados por um comitê de crédito, a exigência de garantias para formalização do negócio e a troca de informações entre os agentes. Como consequência, existe a possibilidade de perda de mercado; entretanto, mesmo neste cenário, a rentabilidade ainda poderá ser superior.

Assim, a Figura 2.2 consolida os principais pontos críticos e hipóteses estratégicas das revendas agropecuárias.

Desse modo, este capítulo apresentou alguns pontos críticos e hipóteses estratégicas observados nas revendas agropecuárias. Para efetiva implementação de ações, os gestores priorizam as hi-

PONTOS CRÍTICOS	ESTRATÉGIAS
Seleção e tratamento especial de clientes	Desenvolvimento de programas de CRM
Visual da revenda (<i>layout</i>)	Melhoria do visual dos estabelecimentos
Falhas no plano de vendas	Definição de plano de vendas (definição conjunta com fornecedores)
Inexistência de relatórios gerenciais formais (orçamentos, acompanhamento de desembolsos e receitas) e presença de “caixa dois”	Estruturação de processos que permitam a elaboração de orçamentos e controles administrativos e financeiros
Contabilidade conjunta entre a pessoa jurídica da revenda e as pessoas dos proprietários	Isolamento da contabilidade das vendas das pessoas físicas, com retiradas dos proprietários (mensais e fixas)
Gestão centralizada nos proprietários e não profissionalizada	Descentralização e delegação das atividades para profissionais contratados
<i>Softwares</i> de gestão pouco explorados	Utilização e treinamento dos <i>softwares</i> de gestão empregados nas revendas
Sucessão	Estruturação da “passagem do bastão” no longo prazo
Falta de conhecimentos em gestão e em administração de vendas	Capacitação em gestão e treinamentos da força de venda
Carência de recursos humanos	Elaboração de planos de cargos e salários e definição de planos de carreira
Problemas de infra-estrutura	Melhorias no armazenamento de agroquímicos e garantia de segurança ambiental
Responsabilidade social	Desenvolvimento e estruturação de projetos que promovam ação social
Consolidação das revendas	Adoção de modernas técnicas de gestão Aproximação dos fornecedores de agroquímicos
Comercialização de pacotes tecnológicos (fertilizantes, sementes, agroquímicos, máquinas e implementos, crédito e comercialização da safra)	Conhecimentos específicos (mercado futuro e administração financeira) Planejamento financeiro de longo prazo

Fonte: Pesquisas PENSA, Uni.Business e Markestrat.

Figura 2.2 *Pontos críticos e hipóteses estratégicas de revendas agropecuárias.*

póteses estratégicas graves e urgentes em função da capacidade de execução. As ações são traduzidas em projetos com cronograma de implementação definido e acompanhadas pelos proprietários em um comitê gestor. Assim, a revenda passa a ter uma orientação clara e dividida entre proprietários e colaboradores, visando à construção de pilares que sustentarão a competitividade futura do negócio.

3

Problemas de Gestão nas Revendas

*Tiago Fischer Ferreira
Matheus Kfoury Marino*

A profissionalização do Agronegócio nacional em todas as cadeias produtivas é assunto recorrente nos diferentes meios de comunicação, assim como é foco de estudos no meio acadêmico. Nesse ambiente, a contínua profissionalização dos agentes envolvidos nos diferentes sistemas agroindustriais se apresenta como atributo imprescindível. Neste capítulo, também são discutidos alguns “gargalos” da gestão de revendas agropecuárias identificados em três anos de atuação no setor.

Os canais de distribuição de insumos agrícolas e pecuários se posicionam como agentes estratégicos neste setor, fazendo a ligação da indústria produtora com os consumidores finais, no caso, os produtores rurais. São eles os agentes de relacionamento mais próximo com os produtores e, portanto, os detentores das informações que possibilitam o alinhamento das estratégias de gestão das indústrias e dos próprios canais. Dessa maneira, verifica-se a crescente importância da participação dessas empresas na comercialização de insumos, o que demanda novas técnicas de administração.

Nesse ambiente, a gestão estratégica se apresenta como uma ferramenta útil para organizar, e principalmente alinhar as operações da empresa às estratégias de gestão. Assim, a gestão estratégica possibilita a capacitação de uma organização em integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

Existem diversas metodologias de gestão estratégica aplicada aos diferentes setores da economia. No caso das revendas, foi desenvolvido um modelo condizente aos fluxos diários de serviços e demandas específicas dos canais de distribuição de insumos agropecuários. Esta metodologia se mostrou eficiente, já sendo desenvolvida em um grupo seletivo de mais de 60 canais de distribuição localizados em diferentes regiões do Brasil. Este trabalho, que entrou em 2007 no seu quarto ano de desenvolvimento, vem proporcionando informações bastante ricas desse setor, gerando um importante material que auxilia os agentes envolvidos na gestão desses canais.

Por meio de uma pesquisa realizada pelos autores, apresenta-se a consolidação das principais informações adquiridas nos anos de desenvolvimentos deste trabalho, permitindo a identificação de temas relevantes para o segmento, assim como os pontos críticos de implementação. Assim, este capítulo discutirá os tradicionais gargalos de infra-estrutura; as falhas dos relatórios gerenciais; a baixa profissionalização do segmento; a presença da família na gestão; as técnicas de vendas; o programa de Gestão de Clientes (CRM); os pacotes de produtos e serviços; a estrutura de recursos humanos e responsabilidade socioambiental.

Em se tratando de infra-estrutura, os principais pontos críticos identificados nas revendas estão ligados à necessidade de ajustes perante a legislação. Tal preocupação é decorrente principalmente dos riscos atribuídos à não-adequação da infra-estrut-

tura da empresa às legislações, principalmente em se tratando do armazenamento de produtos químicos em áreas urbanas, ou mesmo do risco de incêndios e afins. Tais possíveis acontecimentos podem gerar não só problemas financeiros à revenda, no caso de uma multa, como também riscos à imagem da empresa perante a sociedade. Em outra pesquisa em 39 canais de distribuição, identificou-se que mais da metade dos canais apresenta infra-estrutura adequada (*layout*, escritório e depósito) às suas necessidades. Este resultado evidencia que as revendas estão fazendo a lição de casa com relação à infra-estrutura.

A Figura 3.1 apresenta a porcentagem das revendas que citam as áreas identificadas como adequadas.

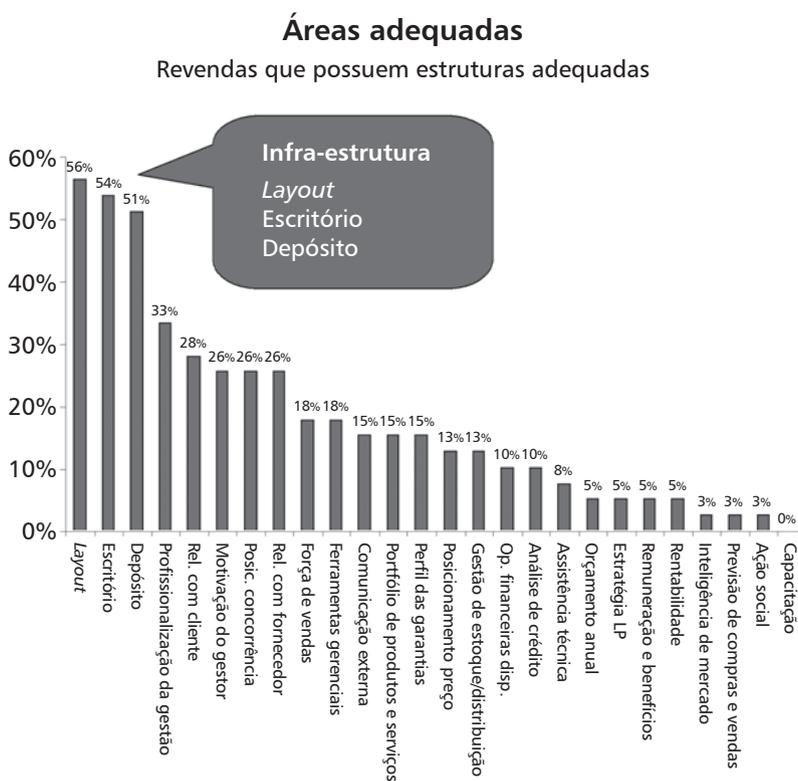
Neste mesmo trabalho, as áreas avaliadas como inadequadas estão fortemente ligadas à gestão, principalmente ao desenvolvimento inadequado do orçamento anual, que foi evidenciado em 38% dos casos.

A baixa profissionalização da gestão, revendas que não possuem profissionais contratados para gerir os negócios (33%), e o baixo emprego de ferramentas gerenciais, entre elas, o próprio planejamento estratégico, presente em 23% dos casos.

A Figura 3.2 apresenta a porcentagem das revendas que apresentam áreas identificadas como inadequadas.

No geral, as áreas ligadas aos investimentos físicos como infra-estrutura estão sendo desenvolvidas pelas revendas; entretanto, a gestão do negócio ainda é incipiente na maioria dos casos. A partir de agora, serão discutidos os principais temas ligados à gestão abordados anteriormente.

Com relação aos relatórios gerenciais, o principal ponto crítico está na inexistência de relatórios formais. É comum a existência de controles informais, em que nem todos que deveriam têm acesso, e a periodicidade de discussão desses controles é quase inexistente. Tal situação possibilita diversos riscos à gestão da empresa, como



Fonte: Resultado de Pesquisa em 2005-2006.

Figura 3.1 *Áreas críticas consideradas adequadas pelas revendas.*

fluxos de caixas não condizentes à realidade, gestão de estoques mal elaborada e, até mesmo, o risco da presença de “caixa dois”.

A inexistência ou a exploração inadequada dos *softwares* de gestão também foram verificadas na pesquisa. Nos dois casos citados anteriormente, é importante que se estabeleça uma política de utilização de ferramentas de controle informacionais, desde relatórios de controle, até programas modernos de gestão.



Fonte: Resultado de Pesquisa em 2005-2006.

Figura 3.2 *Áreas críticas consideradas inadequadas pelas revendas.*

Essa política deve ser formulada e implementada pelos gestores e acompanhada por todos os funcionários, fazendo com que esses documentos sejam familiares a todos os participantes do canal. Para alguns casos é imprescindível a presença de consultores externos, como para a customização do *software* de gestão e para o primeiro desenvolvimento de um orçamento anual. Assim, é importante que a revenda faça provisões para investimentos, incluindo despesas com consultorias nessas fases.

A baixa profissionalização do setor fica evidenciada na contabilidade, onde ocorre confusão da pessoa jurídica da revenda com a física do proprietário.

Este procedimento comum no segmento pode gerar diversos problemas de controle financeiro e tributário. O problema se agrava quando o proprietário da revenda é também produtor agrícola e as contas das fazendas são inseridas no caixa geral. Outro ponto crítico bastante recorrente é a centralização da gestão no gestor principal. Alguns processos internos se tornam lentos, ou mesmo ineficazes, não pela incapacidade do gestor, mas pela falta de tempo em lidar com diferentes assuntos simultaneamente. Em ambos os casos, o isolamento da contabilidade da revenda, assim como a delegação de funções aos funcionários, proporciona maior agilidade nas decisões.

Ainda desenvolvendo o tema profissionalização da gestão, outro ponto crítico identificado é a sucessão. O tema deve ser encarado por toda empresa, e principalmente pelos familiares. É importante que haja uma estruturação formal de todos os processos da “passagem do bastão”, acompanhada de um cronograma de execução e de políticas definidas e difundidas. A formalização e o planejamento do processo evitarão atitudes oportunistas e manterá as diretrizes da atual gestão.

O departamento de vendas é considerado o coração dessas empresas. Partindo-se da importância atribuída a esta área, torna-se clara a importância de se discutirem alguns pontos críticos da área de vendas das revendas. Destaca-se a falta de atendimento especial aos clientes diferenciados, ou seja, o não-emprego do conceito de CRM (Gestão de Clientes) um a um. A revenda deve organizar as informações dos clientes a ponto de conhecê-los individualmente, procurar atender suas expectativas em função da contribuição que eles trazem para o negócio. Essa já é uma idéia bastante difundida em outros mercados e que gera muitas oportunidades de lucro. Mas verifica-se que em diversos canais a diferenciação de clientes não é desenvolvida e, em muitos casos, é até mesmo vista como arriscada, idéia errônea de que tal atitude ocasionaria perda de clientes. Apesar disso, observam-se

exemplos de revendas que desenvolvem programas de CRM, ou marketing de relacionamento, implementando os diferentes passos de uma estratégia de retenção de clientes.

Outro aspecto fundamental da gestão da força de vendas está relacionado ao planejamento de vendas. Em muitos casos, o planejamento não é feito formalmente, o que pode ocasionar desperdícios de tempo e financeiros, com combustível, por exemplo. O planejamento de vendas tem se mostrado uma ferramenta bastante útil aos gerentes comerciais das revendas no processo de gestão dos vendedores e dos clientes e permite a diminuição e o controle dos gastos.

O processo de análise de crédito dos clientes é apontado como uma das maiores fragilidades das revendas. Apesar de difundido entre os canais, este processo de gestão ainda é bastante precário, expondo a revenda a riscos de inadimplência e de atrasos nos pagamentos. Assim, é importante que a análise de crédito seja feita para todos os clientes de maneira imparcial e atenciosa, já que representa o cerne de toda a movimentação financeira da revenda.

Uma das estratégias de vendas bastante comentada na literatura de administração é a estratégia de *bundling*, ou seja, venda de pacotes de produtos e serviços para atração de clientes. Verificou-se na pesquisa que as revendas estão desenvolvendo esta estratégia de vendas, principalmente de pacotes de diferentes produtos que suprem as necessidades dos produtores. Os pacotes podem ser compostos por diversos defensivos, fertilizantes, sementes, máquinas e implementos, crédito, assistência técnica e comercialização de safra.

Quando se trata de recursos humanos em revendas, o foco que vem à tona é a formação de uma boa equipe. A grande dificuldade dos responsáveis pelo RH se concentra no acesso a profissionais qualificados. Na maioria dos casos, a dificuldade está associada à inexistência de capital humano na região, o que acaba

gerando a necessidade da contratação de funcionários sem o conhecimento necessário e a formação desse colaborador na própria empresa. As revendas precisam desenvolver políticas de recursos humanos para atrair, reter, desenvolver talentos. Tal estruturação passa pela descrição de cargos e salários, organograma, avaliação de desempenho, programas de capacitação, plano de carreira.

O tema da responsabilidade socioambiental em revendas agropecuárias ainda tem um caráter bastante incipiente, já que, na grande maioria das discussões, as ações e idéias giram em torno de abordagens assistencialistas. Geralmente as ações são focadas em doações a instituições de caridade ou mesmo auxílio a pequenas obras à comunidade local. Raras são as revendas que possuem uma política de atuação socioambiental, com a estruturação de projetos que promovam a responsabilidade social. Os canais que praticam a responsabilidade socioambiental podem contribuir para o desenvolvimento do país, além de associar sua imagem a estas ações. A sociedade cada vez mais está consciente desta necessidade e valoriza estas ações. Os fornecedores de insumos possuem estratégias estruturais para tratar do tema, o que potencializa a possibilidade de parcerias com o canal.

Os temas aqui debatidos foram identificados nas revendas por meio da atuação direta dos consultores. Trata-se de uma amostra composta por um grupo seletivo de revendas que não pode ser extrapolado para todo o setor, entretanto as informações contidas neste capítulo podem contribuir para tomada de decisão dos gestores de canais de distribuição de insumos agropecuários.

4

Revendas e Fornecedores Cooperando por Resultados¹

Matheus Alberto Cônsoli

Marcos Fava Neves

Ricardo Messias Rossi

Ações conjuntas de lojistas e fornecedores trazem inúmeros benefícios. Seja em volume, seja em faturamento ou margens, os dois lados tendem a ganhar. As revendas agropecuárias são importantes canais de distribuição para empresas produtoras de insumos e se encontram no início de algumas cadeias produtivas do agronegócio brasileiro. Elas são responsáveis pelo contato direto com o cliente, principalmente pequenos e médios agricultores e pecuaristas. Atendem também consumidores que adquirem produtos para uso doméstico, criação de pequenos animais, hortas etc. A posição privilegiada e a função das revendas agropecuárias no agronegócio mostram a importância do fortalecimento dos laços entre as revendas e seus fornecedores, o que faz com que os resultados de um dependam dos resultados do outro.

Revendas e fornecedores devem buscar ações em cooperação para o alcance de bons resultados conjuntos. Este capítulo

¹ Agradecimento especial ao pesquisador do PENSA e consultor associado à MARKESTRAT Hélio Afonso Braga de Paiva, pela participação no desenvolvimento da versão inicial de artigo que deu origem a este capítulo.

mostrará como o relacionamento estável entre fornecedores e revendas agropecuárias pode otimizar o desempenho conjunto na distribuição e alcance de melhores margens por meio da diferenciação de produtos e prestação de serviços de valor para os clientes.

Onde e como atuam as revendas?

Em geral, as revendas agropecuárias trabalham com uma extensa linha de produtos de baixo valor agregado e alguns itens de maior valor agregado. É comum que as lojas trabalhem com linhas e marcas de rações, sementes, fertilizantes, defensivos, equipamentos, ferramentas, utensílios, suprimentos etc., em mercados com presença de forte concorrência, tanto entre revendas como entre fornecedores.

O problema para as revendas agropecuárias ocorre quando são comercializados muitos produtos indiferenciados que oferecem baixas margens de lucro para a loja, devendo ser compensadas com maior giro e volume de vendas para proporcionar rentabilidade ao negócio. Porém, sabe-se que uma revenda pode realizar serviços que irão compor, juntamente com os produtos oferecidos, a “experiência total do cliente”, possibilitando a ampliação das margens, maior satisfação e fidelização dos compradores.

Qual a vantagem dos serviços?

Os serviços de apoio são, freqüentemente, tão importantes quanto as características técnicas e atributos dos produtos. Sendo assim, os serviços oferecidos criam vantagem competitiva e podem definir a escolha do cliente por determinada revenda, produtos e marcas. Quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave do sucesso está em oferecer um serviço que agregue valor à solução completa que é oferecida.

Com a agregação de serviços, aumentam-se os benefícios e valor percebido pelo comprador, o que eleva a disposição do comprador de pagar preços mais altos e manter relacionamento com a revenda.

Que serviços podem ser oferecidos em cooperação?

Não existe uma lista completa de opções, mas o acompanhamento de pesquisas com revendas tem mostrado que, dentre os serviços que os fornecedores e lojistas podem oferecer em cooperação, destacam-se:

- Informações, por meio da Internet (página do fornecedor ou da revenda), revistas, panfletos, pôsteres, vendedores etc., sobre os produtos, técnicas de utilização e manejo.
- Treinamento de revendedores para o atendimento e assistência correta, aumentando a utilidade do produto.
- Instalação de equipamentos e serviços de apoio para os usuários dos produtos.
- Rapidez nos processos de pedido, venda e entrega com sistemas de informação integrados.
- Compartilhamento de estruturas, estoques e até equipes, além de outras opções que possam ajudar a diferenciar o produto.

Deve-se ter em mente que as ações em conjunto objetivam melhorar o nível de serviços aos clientes da revenda, com bom atendimento, rapidez, soluções e respostas às suas necessidades.

Por que os fornecedores devem cooperar com as revendas?

Em um mercado de grande competição, em que o revendedor pode escolher entre uma ampla variedade de produtos e fornecedores, alguns serviços ou ações em colaboração são necessários. Isso faz com que os fornecedores consigam uma boa quantidade de revendas e que as lojas cresçam em conjunto com eles próprios, ampliando e fortalecendo seus canais de distribuição.

Neste contexto, os fornecedores, com uma visão mais estratégica dos seus negócios, têm mostrado interesse em desenvolver ações conjuntas com suas redes de revendas, na tentativa de melhorar seu desempenho e participação de mercado e elevar as margens de lucro na distribuição, assim como desenvolver estratégias de comunicação e estreitar a relação com o cliente final da revenda fornecendo, por exemplo, materiais promocionais, treinamentos e compartilhando informações.

A idéia por trás da agregação de valor é a de que existe um núcleo para todos os produtos, os quais são incrementados ou apoiados por benefícios adicionais para suprir algumas demandas do comprador, seja ele um pecuarista, agricultor ou consumidor doméstico. O processo de agregação de valor entre fornecedores e revendas deve ocorrer em colaboração para suprir essas demandas proporcionando bons resultados para ambos.

Uma vez que os produtos sofrem um processo de *commoditização* e são rapidamente copiados, a diferenciação com serviços é uma saída para fornecedores e revendas na estruturação de suas estratégias de vendas e distribuição. Essas ações, quando realizadas em cooperação, devem beneficiar os dois lados da relação em volumes, faturamento, margens etc. Dificilmente serão estabelecidas boas parcerias se apenas uma parte colher os frutos das ações estabelecidas em conjunto.

Estratégia definida

Infelizmente vários fornecedores de diferentes segmentos ainda não têm estratégias claras para o desenvolvimento dos seus canais de distribuição, bem como muitas revendas também não estão voltadas para o desenvolvimento de parcerias com seus fornecedores e melhor atuação e fornecimento de soluções completas para seus clientes.

Para os fornecedores, fica a sugestão de procurar, selecionar e conscientizar as revendas da necessidade desses avanços e na diferenciação de sua oferta com produtos e serviços de valor para os clientes. Para as revendas que já estejam nesse patamar, a sugestão é que reforcem com seus fornecedores a necessidade de melhorar suas parcerias e ações conjuntas.

5

Não Fique à Espera do Rei do Gado

Luciano Thomé e Castro

Matheus Kfourir Marino

Uma situação: um cliente vai passando pela vitrine da sua loja, namorando produtos e marcas. Você ali na loja, ansioso para que ele entre e dê uma chance para que você possa ganhar o dia com aquela venda fabulosa. Talvez ele seja o rei do gado... talvez o rei da soja... talvez o rei de qualquer outro produto... quem sabe.

Sentimos muito leitor, esperamos que não passe por essa situação como agente de vendas. Que não fique esperando, reativo, para o alcance de um bom resultado. A arte de vendas é muito menos “arte de convencimento em um momento mágico”, nesse setor, do que o resultado da uma preparação muito profissional, que queremos discutir neste capítulo.

É como um treinamento para um jogo importante. Obviamente existem pessoas mais ou menos convincentes, mais ou menos comunicadoras, mais assertivas, todas características fundamentais em um profissional de vendas, mas o segredo não se resume a isso. Isso não basta. O caminho é muito mais a prepara-

ção para ela, ou seja, o que se faz antes da venda e também o que se faz depois dela. O momento com o cliente é crucial, não pensamos diferente, mas será tanto mais bem-sucedido no médio e longo prazo quanto mais trabalho antes e depois do atendimento estiver presente. Uma seqüência de atividades, que gostaríamos de chamar aqui de *processo de venda*, é sim o caminho para estabelecer vínculos com clientes e aí ser um vendedor de sucesso.

Para resumir, o que estamos querendo dizer para você é que mais vale o estabelecimento de rotinas de trabalho em vendas do que investir tempo em querer ser uma pessoa “capaz de vender tudo para todos”, típica sentença que resume o vendedor do passado.

Mas vamos discutir o que queremos dizer sobre este trabalho de vendas. Para isso iremos colocar neste capítulo sete questões fundamentais para que reflitam sobre sua revenda ou empresa. Essas questões serão apresentadas conforme explicamos o processo de vendas.

O processo de vendas é formado pelas etapas necessárias para a realização de uma venda. Vendedores de qualquer negócio estão envolvidos em diferentes momentos em partes desse processo. Essas etapas são prospecção e qualificação de clientes, planejamento de vendas, abordagem, apresentação de vendas, superação de objeções, fechamento e atendimento pós-venda. A seguir cada etapa será explicada e as perguntas serão colocadas para sua reflexão.

Na *prospecção e qualificação*, os vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar novos clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui o desejo, necessidade, habilidade e autoridade para comprar. Chamamos atenção para o fato de que é preciso identificar de fato o potencial do cliente; isso significa também, saber se o cliente tem maiores chances que outros de virarem clientes de fato. Sobre-

tudo estamos falando da possibilidade de comprar e também pagar. A primeira questão para reflexão é: **“Os vendedores de sua empresa têm claramente como identificar novos clientes e eles sabem como identificar o potencial e fazer análise de crédito?”** Várias são as técnicas de prospecção ou identificação de novos clientes; indicações, redes de relacionamento, trabalho em associações são exemplos. Se a equipe não desenvolve isso, corre o risco de cada vez concentrar mais as vendas em poucos clientes. Da mesma forma, se não souber analisar o potencial de clientes corre o risco de perder tempo com clientes que simplesmente não irão comprar em detrimento de outros com maiores chances.

No *planejamento de vendas* o desafio do vendedor é coletar informações a respeito do cliente a ser abordado para que se prepare realmente para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Como esse cliente compra? Quanto já comprou de minha empresa? Qual o seu potencial? Que concorrentes estão presentes e por quê? O que esse cliente valoriza como atributos de produto e serviços que minha empresa oferece são tópicos a serem abordados. A pior coisa que pode ocorrer para um vendedor é entrar em contato com o cliente, por iniciativa dele, para que ele se informe a respeito do preço que sua empresa oferece. O vendedor deve participar muito antes do processo e para isso essas informações são fundamentais. Aí vai a segunda pergunta para reflexão: **“Os vendedores da sua empresa conhecem verdadeiramente os clientes mais importantes?”** Quando falamos sobre conhecer verdadeiramente estamos colocando os itens destacados acima e a manutenção e atualização dessa informação para que outros possam consultar, mesmo quando ele não estiver mais na empresa.

Seguindo o processo, o vendedor irá realizar a *abordagem de vendas*. Este passo está relacionado aos primeiros minutos de

uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente; também fundamental é saber captar informações essenciais sobre as necessidades dos clientes. Essa é a parte do contato com o cliente. A preparação até aqui foi importante, mas o vendedor deve continuar a buscar mais informações antes de realizar a oferta ao cliente. Para isso ele deve fazer perguntas aos clientes. As perguntas são das mais básicas sobre utilização do produto até opinião sobre desempenho recente das alternativas. Por isso chegamos à terceira questão: **“Os vendedores de sua empresa sabem claramente quais as perguntas fundamentais que devem ser feitas aos clientes?”** Muitos vendedores não têm assunto porque não conhecem um roteiro para identificação sobre quais as necessidades do cliente, para depois arrematar uma oferta precisa de produtos e serviços.

Durante a venda, inicia-se a etapa de *apresentação de vendas*. Esta fase depende do que foi feito antes e depois de vendas passadas, no relacionamento estabelecido entre as partes. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto. Para isso os vendedores devem dominar os atributos que cada produto tem e quais os benefícios que geram para os clientes. Os clientes não compram os produtos, eles compram os benefícios que estes produtos geram. A quarta pergunta então é a seguinte: **“Os vendedores de sua empresa sabem de forma padronizada e consistente quais os atributos dos produtos/serviços e seus respectivos benefícios aos clientes?”** Para vender valor, e não preço baixo, esse conhecimento (adquirido antes através do estudo e treinamento) é mais que fundamental.

Depois da apresentação de vendas inevitavelmente surgirão as objeções. Para *lidar com objeções* o vendedor procura oferecer respostas às objeções, enfatizando benefícios em particular para promover a decisão de compra. As equipes normalmente sabem das objeções tradicionais, sabem dos pontos fracos de sua própria ofer-

ta e deverão usar argumentos convictos para rebatê-los. De novo o sucesso nessa etapa depende de uma boa preparação. A pergunta para reflexão é a seguinte: **“Os vendedores de sua empresa têm claro as objeções relacionadas aos produtos e serviços que vendem e estão treinados em como superá-las de forma padronizada?”** Em uma reunião de vendas facilmente o gerente pode levantar as objeções e estimular a troca de informações para que a equipe saiba como superá-las de forma consistente.

Se as objeções forem vencidas, o vendedor chegará ao *fechamento da venda*. Neste momento, os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são perguntados a comprar o que necessitam. **A equipe de vendedores de sua empresa sabe as formas como o fechamento pode ser encaminhado?** Treinar isso não é assim tão banal. Quanto mais seguro o vendedor estiver do negócio que está propondo, mais naturalmente o fechamento irá ocorrer. Mecanismos de pagamento, oferecimento de itens adicionais, assertividade são alguns dos tópicos que devem ser fortalecidos na equipe.

Aí é chegada a hora da verdadeira construção do relacionamento. Após a venda realizada, o vendedor tem a chance de mostrar ao cliente que ele estava interessado realmente era na sua satisfação e no estabelecimento de uma relação ganha-ganha. No *atendimento pós-venda* os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem redução das preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras. Nesse ponto, colocamos a questão final para sua reflexão: **Os vendedores da sua empresa têm procedimentos definidos de pós-venda conforme o valor do cliente e os rea-**

lizam de fato? Se a resposta aqui for afirmativa, no momento do pós-venda eles já estarão realizando o planejamento de venda futura mesmo tempo e as outras etapas serão muito mais fáceis porque o vendedor construiu reputação. Quem quer continuar nesta atividade gerando resultados deve construir uma ótima reputação com os clientes e mesmo com a empresa à qual vende os produtos.

Portanto, reflita sobre estas sete questões. Seguramente existirão oportunidades de melhoria. Trabalhar sobre estes pontos ajudará a empresa a conquistar uma vantagem fundamental, que é a de possuir uma equipe de vendas profissional e de alto valor.

6

Como Vai a sua Empresa Familiar?

Fabio Matuoka Mizumoto

Matheus Kfourir Marino

Olhe ao redor. É seu irmão ou pai na mesa ao lado? É seu filho ou sobrinho que te cobra decisões? Seu patrão é aquele que toma decisões na segunda-feira, depois de uma reunião com dirigentes no domingo que se confunde com churrasco de família? Parabéns, a sua empresa é dirigida por uma família empresária.

Nessas empresas, as relações são muito próximas e tênues, existem muitos fóruns que favorecem interações fora do ambiente de trabalho. Refeições em casa, encontros no clube, reuniões da casa do avô, entre tantos outros. Quantas vezes um almoço de domingo não se tornou uma reunião de decisões estratégicas da revenda?

Quantas vezes as reuniões estratégicas da revenda concentraram energia na família? Aqui aparecem as “síndromes das empresas familiares”, tão discutidas de trabalhos científicos a ditos populares. Vamos nos ater a algumas experiências vivenciadas pelos autores ao longo da implementação de Gestão Estratégica em vendas agropecuárias.

A primeira delas é a preocupação da família em acomodar seus entes dentro da empresa. Muitas vezes ocorre a inversão de critérios, em que encontrar um cargo para determinado ente da família se torna mais importante do que procurar uma competência à altura da necessidade da empresa.

Surge, na tentativa de evitar a primeira síndrome, uma segunda, de que familiar bom é aquele que fica em casa e deixa a empresa para uma equipe profissional. O que se busca, objetivamente, é competência, e esta pode ser encontrada no mercado ou dentro da família. Muitas vezes, é possível capacitá-los dentro da própria empresa.

Não conversar sobre a gestão da empresa e sobre sua interface com a família pode ser considerada a terceira síndrome. Diversas vezes ouvimos “sou novo, não preciso me preocupar com a sucessão, mesmo porque meus filhos ainda não sabem se vão se interessar pelo negócio”. A conversa, inevitável, pode acabar acontecendo na ante-sala da UTI ou no velório.

Trabalhar para uma família empresária tem privilégios de se tornar parte dela, mas também tem seus dramas. O profissional contratado convive com as três síndromes apresentadas acima e ainda tem de lidar com o elemento “surpresa”. Voltemos ao primeiro parágrafo, que menciona o churrasco de domingo. Quantas vezes o profissional recebe ordens ou diretrizes que fogem da lógica da empresa, mas que foram motivadas por “vontades” do patriarca ou de seus sócios?

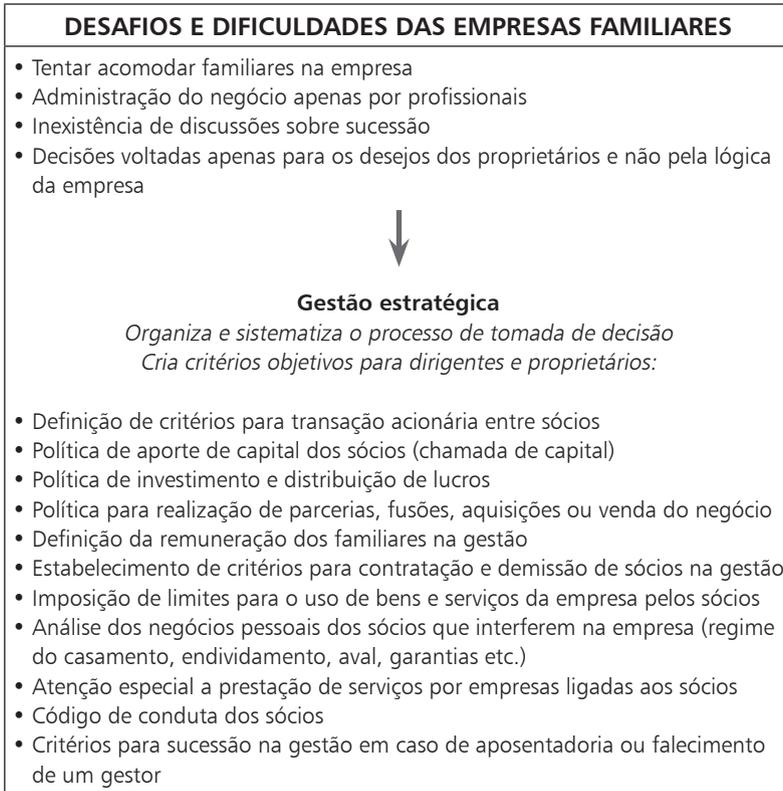
Razão e emoção estão presentes na família e na empresa. A interface entre o ambiente empresarial e o familiar requer o desenvolvimento de acordos comunicados por meio de regras. São exemplo de regra: (i) a definição de critérios para transação acionária entre sócios, (ii) a política de aporte de capital dos sócios (chamada de capital), (iii) a política de investimento e distribuição de lucros, (iv) a política para realização de parcerias, fusões,

aquisições ou venda do negócio, (v) a definição da remuneração dos familiares na gestão, (vi) o estabelecimento de critérios para contratação e demissão de sócios na gestão, (vii) a imposição de limites para o uso de bens e serviços da empresa pelos sócios, (viii) a análise dos negócios pessoais dos sócios que interferem na empresa (regime do casamento, endividamento, aval, garantias etc.), (ix) atenção especial à prestação serviços por empresas ligadas aos sócios, (x) código de conduta dos sócios, e (xi) critérios para sucessão na gestão em caso de aposentadoria ou falecimento de um gestor.

A gestão estratégica procura organizar e sistematizar as tomadas de decisão. Significa combinar critérios objetivos entre os dirigentes da empresa, para que se mantenha uma cadência lógica e se evite o elemento “surpresa”. A mediação externa, parte do processo de gestão estratégica, tem mostrado resultados positivos na condução da interface empresa e família. Diante do contexto, caso a caso, são contratados profissionais e são treinados entes familiares para tomar frente do negócio (veja esquema da Figura 6.1).

Convém reforçar que família empresária é o modelo mais utilizado no mundo. As estatísticas apontam números da ordem de 60 a 80% de empresas familiares, dependendo do país. Isto porque a empresa e a família equilibrada têm suas virtudes. Estudos norte-americanos e europeus mostram que as rentabilidades médias das empresas familiares são superiores às das empresas não familiares. Muitas vezes o início do negócio somente é possível pelo financiamento direto de economias da família e seu sucesso está relacionado a reinvestimentos contínuos, também oriundos da família.

É preciso, sem dúvida, cuidar da família e cuidar da empresa. Olhe ao redor novamente. Como vai a sua empresa familiar?



Fonte: MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MARINO, Matheus Kfour. Como vai sua empresa familiar? *AgroRevenda*, São Paulo, v. 1, p. 14 – 15, 1º jun. 2006.

Figura 6.1 *Desafios e dificuldades das empresas familiares.*

7

Melhorando o Processo de Compras das Revendas¹

Matheus Alberto Cônsoli

Marcos Fava Neves

Qualquer fornecedor sabe que as revendas agropecuárias têm uma função importante no processo de distribuição de produtos. Afinal, esses canais alcançam diversas cidades, realizam a adequação do produto e dos serviços às necessidades locais, entre outras ações.

No Brasil, algumas revendas agropecuárias alcançaram alto grau de eficiência na distribuição de diversos produtos. Porém, existem atividades que podem ser realizadas para melhorar os resultados das próprias revendas e de seus fornecedores. Muitas delas estão relacionadas ao processo de compra das revendas, e serão comentadas neste capítulo.

Como as revendas compram?

As revendas, assim como outros tipos de clientes, realizam compras em um processo que, com o tempo, se torna natural,

¹ Agradecimento especial ao pesquisador do PENZA e consultor associado à MARKESTRAT Hélio Afonso Braga de Paiva, pela participação no desenvolvimento da versão inicial de artigo que deu origem a este capítulo.

pouco pensado e, conseqüentemente, muitas vezes mal realizado. Muitos lojistas deixam de dar a devida importância para este processo no seu dia-a-dia. Contudo, sabe-se que as compras e o relacionamento com os fornecedores são elementos-chave para o sucesso das empresas.

Na Figura 7.1, são descritas as etapas que em geral são realizadas no processo de compra das revendas agropecuárias, suas características e oportunidades para lojistas e fornecedores.

Esforços de venda

Para o melhor atendimento das revendas agropecuárias pelos fornecedores no processo de compra descrito, deve-se considerar que as lojas possuem necessidades diferentes de acordo com as atividades que realizam. As estratégias que as casas agropecuárias utilizam podem ser definidas basicamente como de custo ou diferenciação.

A estratégia de custo difere da estratégia de diferenciação em relação às atividades que são realizadas para satisfação dos clientes. As revendas agropecuárias que utilizam a estratégia de custo tentam oferecer o menor preço nos produtos e por isso não oferecem serviços adicionais que encareceriam os produtos.

Já as revendas agropecuárias que utilizam a estratégia de diferenciação buscam agregar valor aos produtos através de serviços que ofereçam vantagens aos clientes que estão dispostos a pagar mais por elas. Em pesquisa realizada pelo PENSA com 99 revendas agropecuárias nos Estados de Goiás, Minas Gerais e São Paulo, verificou-se que a importância atribuída a alguns fatores relacionados ao processo de decisão de compra apresenta algumas diferenças quando relacionada às estratégias (custo e diferenciação) e ao relacionamento com cliente.

Essas constatações apresentam indícios de que as revendas agropecuárias que atribuem grande importância ao preço no pro-

ETAPAS DA COMPRA	CARACTERÍSTICAS	COMO AGIR?
Identificação do problema	Consiste no reconhecimento da necessidade de compra de um produto através de estímulos internos (baixo estoque, produto vencido, produto insatisfatório) ou externos (propaganda, ligação/visita do vendedor, preço baixo, demanda de clientes).	<p>Revendas: atenção para que a identificação do problema evite a falta de produtos. Devem estar atentas também para a busca de novos produtos para atender aos clientes.</p> <p>Fornecedores: podem ajudar no reconhecimento do problema através de comunicação com a revenda.</p>
Descrição da necessidade geral	É a definição pela revenda do tipo de produto, características técnicas e qualidade necessária.	<p>Revendas: devem definir claramente suas necessidades para os fornecedores.</p> <p>Fornecedores: devem estar atentos às necessidades das revendas, podendo conseguir idéias sobre novos produtos a serem desenvolvidos.</p>
Especificação do produto	Esta etapa trata das características de produtos feitos especificamente para a necessidade das revendas.	<p>Revendas: dependendo das necessidades dos clientes, a revenda pode exigir de seu fornecedor, por exemplo, a mudança no tamanho e características do produto.</p> <p>Fornecedores: aqueles que conseguem atender às necessidades das revendas quanto às especificações diferenciadas de produtos asseguram vantagem no fornecimento.</p>
Busca de fornecedores	Esta etapa visa à identificação de fornecedores para os produtos revendidos.	<p>Revendas: a busca por novos fornecedores deve ser realizada para que a revenda consiga os produtos de que necessita e para aumentar seu poder de barganha com as indústrias.</p> <p>Fornecedores: aqueles que oferecem informações nos canais de informação (Internet, TV, revistas especializadas, fornecedores, assistentes técnicos etc.) têm mais chance de conseguirem novos clientes.</p>

ETAPAS DA COMPRA	CARACTERÍSTICAS	COMO AGIR?
Solicitação de proposta	Nesta etapa, as propostas devem ser cada vez mais formais de acordo com a complexidade do pedido e do produto.	<p>Revendas: devem buscar fornecedores com propostas adequadas aos preços de mercado e características desejadas dos produtos.</p> <p>Fornecedores: as propostas verbais ou escritas devem inspirar confiança, mostrar as capacidades e recursos da empresa.</p>
Seleção do fornecedor	A seleção do fornecedor é influenciada por alguns atributos como preço, reputação, confiabilidade do produto e do serviço, flexibilidade do fornecedor.	<p>Revendas: devem avaliar os atributos do fornecedor antes e durante a parceria para garantir o fornecimento e um bom relacionamento.</p> <p>Fornecedores: devem buscar ativamente o atendimento aos requisitos das revendas.</p>
Especificação da rotina de pedido	Esta etapa consiste na negociação da forma final do pedido quanto a especificações técnicas, quantidades requeridas, prazo de entrega desejado, critérios de devolução, termos de garantia etc.	<p>Revendas: devem buscar melhorar os resultados de negociação alcançando os requisitos desejados. Para isso, muitos compradores têm se unido em cooperativas de compra, aumentando o poder de negociação com os fornecedores.</p> <p>Fornecedores: devem garantir que haja obediências às especificações dos pedidos das revendas e ainda podem facilitar o pedido estudando as características dos pedidos e identificando as necessidades das revendas.</p>
Revisão de desempenho	Nesta etapa, o comprador avalia o fornecedor em relação ao atendimento dos interesses dos clientes e revendas em termos de preços, qualidade etc. Isso leva o fornecedor a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor.	<p>Revendas: devem avaliar se a relação com a empresa é vantajosa ou não, comunicando os problemas aos fornecedores ou substituindo o fornecedor atual.</p> <p>Fornecedores: devem tentar manter as condições que levaram ao início do relacionamento com a revenda e buscar adaptar-se às necessidades dos consumidores.</p>

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de pesquisas e livro *Administração de marketing*, de Philip Kotler.

Figura 7.1 O processo de compra das revendas agropecuárias.

cesso de decisão de compra são menos diferenciadas em termos de serviços aos clientes, ao mesmo tempo em que demandam níveis menores de serviços e atendimento dos seus fornecedores. Por outro lado, revendedores cujo preço não é o principal fator de decisão de compra apresentaram participação superior de serviços no faturamento, indicando maior diferenciação e agregação de valor para o cliente final. Esses intermediários também atribuíram grande importância para marcas conhecidas, relacionamento com fornecedor e indicações de clientes, além de serem mais exigentes quanto ao processo de venda e atendimento. Tais resultados trazem alguns desafios e implicações gerenciais para as empresas fornecedoras, tais como:

- Utilizar na segmentação dos clientes não só as variáveis tradicionais – demográficas, operacionais, abordagens de compra, fatores situacionais e características pessoais –, mas também a estratégia adotada pela empresa que leva a diferenças no processo de compra.
- Definição do *mix* de produtos e serviços adequado para cada tipo de cliente, de forma que os custos e o valor adicionado pelos serviços atendam às necessidades de cada segmento.
- Qualificar e desenvolver a equipe de vendas para se adaptar e lidar eficientemente com diferentes segmentos, a fim de conseguir uma maior efetividade de vendas nas áreas estabelecidas que possuem mais de um tipo de cliente ou possuem equipes distintas, especializadas por segmentos.
- Prospectar e qualificar novos clientes de acordo com as características da empresa fornecedora, estabelecendo uma carteira de compradores homogênea (clientes que possuem estratégias semelhantes) ou heterogênea (clientes que possuem estratégias distintas, de acordo com a estratégia definida pela empresa fornecedora).

- Focar atividade de vendas para realização de visitas rotineiras para negociação e pós-vendas, buscando desenvolver um estreito relacionamento com o cliente, o que leva a fidelização, além de possibilitar o monitoramento mais próximo ao cliente.

É importante para as revendas e seus gestores que sejam incorporadas características e oportunidades ligadas às etapas de compra. Esta medida visa melhorar a compreensão deste processo e os resultados desta atividade em busca de atendimento das necessidades dos clientes finais com produtos e serviços adequados às demandas. Para os fornecedores, os resultados da pesquisa feita com revendas oferecem indicações sobre como se devem direcionar mais eficientemente os esforços de vendas para as diferentes revendas agropecuárias a fim de construir um relacionamento comercial sustentável e lucrativo.

Com isso, sugerimos que você avalie bem o processo de compras da revenda e evite que suas compras sejam realizadas inadequadamente. Faça deste processo de aquisição uma forma de estreitar o relacionamento com seus fornecedores.

8

O Médico-Gestor de Vendas: Sintomas, Diagnósticos e Tratamentos Recomendados!

Luciano Thomé e Castro

Marcos Fava Neves

Matheus Alberto Cônsoli

Um administrador de marketing ou vendas enfrenta diversos desafios. Neste capítulo, analisamos cinco sintomas dos problemas mais presentes em vendas, discutimos seus diagnósticos e propomos alguns tratamentos. Vamos a eles!

Sintoma 1. Meus clientes importantes não estão sendo visitados e estamos perdendo dinheiro com visitas a clientes pouco importantes!

Como geralmente os vendedores vivem de comissão, é provável que os clientes importantes para a empresa não são importantes para o vendedor. Se o território de vendas é muito grande e não permite visitar todos os clientes, o vendedor naturalmente seleciona aqueles clientes que geram mais comissão

e deixam de atender outros. Por outro lado, se clientes pouco importantes estão recebendo a visita do vendedor, então os territórios são pequenos demais e isto força a equipe a visitar clientes não “rentáveis”.

Os tratamentos recomendados nestas situações envolvem a revisão do tamanho dos territórios com base no número de clientes importantes e estes precisam estar ajustados à capacidade da equipe. Também é possível alterar a política de incentivos dos vendedores motivando-os a melhorar sua carteira e montar seu roteiro de visitas.

Sintoma 2. Meus vendedores só vendem com base em descontos de preço!

Este sintoma freqüente nas empresas pode ser consequência de uma política de remuneração inadequada. A remuneração de um vendedor precisa refletir o que a empresa espera dele. Pagar sobre o resultado bruto leva invariavelmente ao uso do desconto como tática de negociação. Deve-se levar em consideração, também, a rentabilidade na política de remuneração, bem como outros fatores.

Outro tratamento deve abordar a qualificação do vendedor para reforçar outras táticas, como ressaltar o valor para o cliente, o serviço e atendimento que sua empresa oferece e colocar os atributos dos produtos e relacioná-los aos benefícios únicos que estes possuem.

Sintoma 3. Minha equipe não sabe ou não quer vender determinada linha de produto!

Se a empresa acredita que existe mercado para os produtos, então existe a necessidade de preparar e incentivar a equipe para a venda de determinado produto. Os tratamentos dependem da

sinergia entre as linhas de produto. Isso envolve o tanto que estas linhas compartilham em termos de complexidade, clientes, canais de distribuição e preços. Caso novas linhas tenham alto grau de sinergia com os produtos já vendidos, o tratamento é simples e recai novamente sobre a política de incentivos. Paga-se um pouco mais, ou premia-se pela conquista da venda desta linha em dificuldades.

Caso a sinergia seja pequena, então o tratamento é mais sério. Será preciso alterar a especialização da equipe e separar a força de vendas em equipes diferentes. Nessas situações existe um efeito colateral que precisa ser controlado, que é o potencial aumento de custos.

Sintoma 4. Meus gerentes comerciais são na verdade super-vendedores e terríveis gerentes!

Sua empresa deve sofrer da síndrome do supergerente! Ele deve ser um bom vendedor que foi promovido a gerente e sofre um dilema importante: quer ser gerente, mas não pode deixar de lado os grandes clientes que nesses anos compraram da empresa por causa do seu trabalho! Neste caso, algo precisa ser feito para que o gerente se torne um planejador, um estrategista, gradualmente transferindo suas atividades para alguém que tenha sido por ele formado, desde que tenha suas características e que os clientes percebam nele o mesmo prazer do atendimento feito pelo gerente.

Sintoma 5. Não consigo controlar meus representantes de venda!

Como são agentes externos à empresa, por questões legais eles são insubordinados e não têm obrigação de estar frequentemente na empresa. Usar representantes pode ser vantajoso em

despesas. Por outro lado, eles podem dar pouco enfoque ao seu produto e não colaborar com informações. O tratamento deve buscar uma forma de aproximá-los, respeitando as leis do representante. Isso pode ser conseguido com um gerente comercial, além da criação de concursos e planos de incentivo. Pode-se ainda ajudar o representante com treinamentos e difundindo a cultura da equipe de vendas. Se esses tratamentos não resolverem, o tratamento pode ser a contratação de uma equipe própria.

Dada essa complexidade, gerenciar as pessoas que lidam diretamente com os clientes precisa ser um trabalho como o de um médico, com extrema atenção e precisão nos diagnósticos e tratamentos.

9

Como Anda a Eficiência de sua Empresa?

Frederico Fonseca Lopes

Matheus Kfourir Marino

Em um mercado competitivo, com informações cada vez mais disponíveis para o tomador de decisão, o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas de gestão, tais como o *benchmarking*, contribuem para o alcance do sucesso na atividade. Neste capítulo será explorada a ferramenta de *benchmarking* aplicado às vendas agropecuárias.

Benchmarking é a procura contínua dos melhores métodos que produzam um maior desempenho, quando adaptados e implementados na organização. Seu processo consiste em três etapas: adotar, adaptar e agir. Pode ser implementado em vários níveis na empresa, iniciando pelas referências históricas, passando pelo que tem de melhor na empresa, comparando com as outras unidades, buscando referência com as empresas líderes no mesmo segmento de atividade no mesmo território, e, por fim, comparando com as empresas líderes no mesmo segmento de atuação internacional.

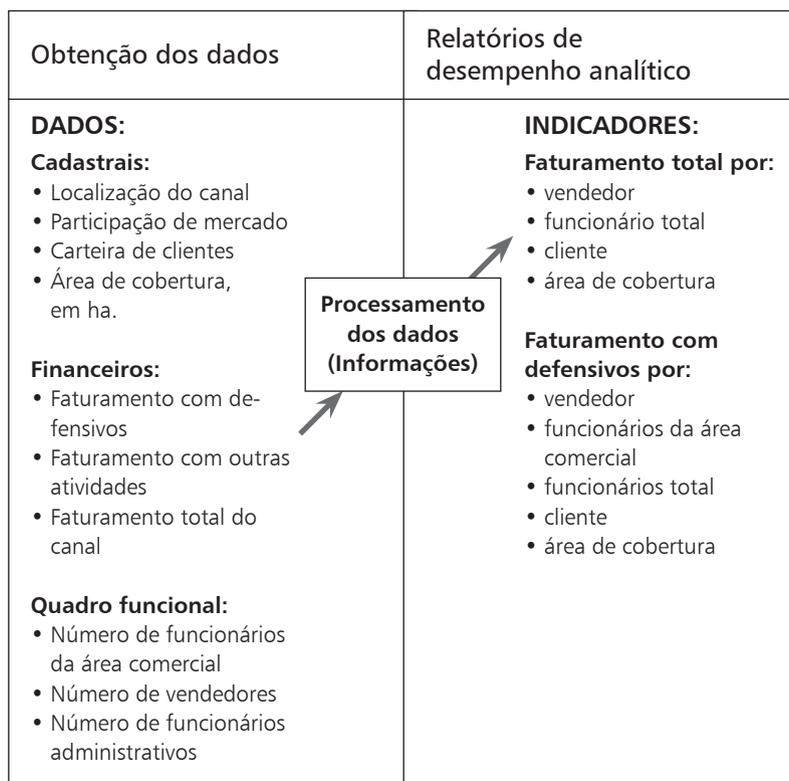
O objetivo principal deste capítulo é ilustrar como a aplicação da ferramenta de *benchmarking* pode ser feita na distribuição de produtos agropecuários. Analisou-se uma amostra de 40 revendas agropecuárias, distribuídas em 10 Estados brasileiros. A comercialização de defensivos para a cultura da soja revelou-se como principal atividade para 77% dos respondentes. Os indicadores de *performance* foram obtidos por meio de entrevistas com agentes atuantes no setor. Estas informações foram complementadas com dados cadastrais destes canais e com a análise do quadro funcional.

A técnica de *benchmarking* permite analisar o desempenho dos canais de distribuição de defensivos agrícolas para identificar possíveis ajustes. Assim, as revendas podem comparar seus indicadores com os do setor para promoção de ajustes quando necessário.

As principais informações solicitadas aos agentes foram: (i) de cadastro, tais como localização, participação de mercado, tamanho da carteira de cliente atendida, área de cobertura do canal e principais culturas atendidas; (ii) dados de faturamento, faturamento total do canal e faturamento com defensivos agrícolas obtidos no ano fiscal; e (iii) dados relacionados com o quadro de funcionários dos canais, tais como o número de funcionários total, número de funcionários da área comercial, número de vendedores e número de funcionários que atuam na área administrativa. Na seqüência, a Figura 9.1 apresenta o esquema síntese do processo de *benchmarking*.

Os dados coletados permitiram a análise dos seguintes indicadores: (i) faturamento com defensivos por vendedor; (ii) faturamento com defensivos por funcionário; este último inclui, além dos vendedores, os funcionários de apoio à comercialização que trabalham nos canais, tais como o gerente de vendas, os responsáveis pelos estoques e os funcionários administrativos (financeiro, contabilistas, gestores de pessoas...); (iii) faturamento total por vendedor; e (iv) faturamento total por funcio-

Esquema Síntese do Processo de *Benchmarking*



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 9.1 *Esquema síntese do processo de benchmarking – exemplo.*

nário, que também inclui, além dos vendedores, os funcionários de apoio à comercialização que trabalham nos canais, entre outros indicadores.

Outros indicadores também podem ser desenvolvidos para aprimoramento da análise de desempenho dos canais, tais como o de vendas de defensivo por cliente (divisão do faturamento pelo número de clientes atendidos em um determinado período),

o de vendas com defensivos por área de cobertura (faturamento obtido em um determinado período por área de atuação do canal agrícola), entre outros. Dada a dificuldade de obtenção de tais dados nos canais que compõem a amostra, este capítulo não explora estes indicadores. Como resultados da pesquisa, têm-se:

- i) faturamento médio total (inclui a venda de outros insumos, como máquinas e equipamentos agrícolas, comercialização de safra, além da venda com defensivos): R\$ 43,60 milhões/ano (36 respondentes);
- ii) faturamento médio com defensivos agrícolas: R\$ 22,06 milhões/ano (18 respondentes);
- iii) número médio de vendedores por revenda: 10 vendedores por revenda (21 respondentes);
- iv) número médio de funcionários por revenda (total): 40 funcionário por revenda (28 respondentes);
- v) faturamento médio com defensivos por vendedor: R\$ 2,49 milhões/ano (11 respondentes);
- vi) faturamento total com defensivos por funcionário: R\$ 0,55 milhão/ano (12 respondentes);
- vii) faturamento total médio por vendedor: R\$ 4,24 milhões/ano (21 respondentes);
- viii) faturamento total médio por funcionário: R\$ 1,10 milhão/ano (26 respondentes).

A análise do faturamento médio por canal (R\$ 43,6 milhões/ano) permite identificar o perfil das vendas presentes na amostra, empresas de médio a grande porte. Os resultados foram contabilizados por vendas, e não por lojas, sendo que em alguns casos a revenda apresenta várias lojas. A venda de defensivos agrícolas representa mais de 50% das vendas totais destas vendas.

Resultados da Pesquisa

Média da amostra	Indicadores de desempenho analíticos
<p>AMOSTRA:</p> <p>Cadastrais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Localização do canal: 10 Estados brasileiros <p>Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Faturamento médio total do canal: R\$ 43,60 milhões/ ano Faturamento médio com defensivos: R\$ 22,06 milhões/ ano <p>Quadro funcional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número médio de funcionários (total) por revenda: 40 Número de vendedores: 10 	<p>INDICADORES:</p> <p>Faturamento médio total por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vendedor: R\$ 4,24 milhões/ ano Funcionário (total): R\$ 1,10 milhões/ano <p>Faturamento Médio com Defensivos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vendedor: R\$ 2,49 milhões/ano Funcionário (total): R\$ 0,55 milhões/ano

Processamento dos dados (Informações)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 9.2 *Resultados da pesquisa benchmarking.*

Quanto ao quadro funcional, cada revenda possui em média 10 vendedores. Para defensivos, cada funcionário vende em média R\$ 0,55 milhão, enquanto que cada vendedor comercializa R\$ 2,49 milhões por ano. Quando se analisa o faturamento total por funcionário, os resultados alinham-se aos da comercialização de defensivos, duplicando os respectivos valores. A Figura 9.2 apresenta os resultados da pesquisa.

Ao comparar os resultados de uma revenda com os indicadores apresentados no presente trabalho, deve-se considerar o

perfil da amostra. Os indicadores variam em função da atividade, grãos, fruticultura, venda direta agenciada etc., e também estão relacionados ao porte das empresas. Entretanto, estes indicadores são parâmetros para a gestão do negócio e respectiva tomada de decisão.

Tendo como parâmetro os indicadores de desempenho obtidos na pesquisa, considerando o perfil da amostra, vendedores que não comercializam R\$ 4,24 milhões/ano (todos os produtos e serviços) podem estar com desempenho abaixo da média, o que carece de ajustes. O número de funcionários por revenda pode ser excessivo se a relação faturamento total por funcionário não atingir R\$ 0,55 milhão/ano.

A gestão de vendas agropecuárias é caracterizada pela baixa existência de dados e estudos relativos à atividade; assim, o desenvolvimento de indicadores auxilia os gestores no processo de tomada de decisão e este capítulo propõe um avanço nesta direção.

10

Planejando e Implementando: Um Caso de Sucesso¹

Matheus Kfourri Marino

Matheus Alberto Cônsoli

Marcos Fava Neves

Histórico

A BASF Agro, em parceria com o PENSA, Centro de Conhecimento em Agronegócios da USP, e consultores/pesquisadores da Uni.Business e Markestrat desenvolveu um programa de capacitação estratégica de seus canais de distribuição. Por meio deste programa, a BASF fortalece um dos pilares que norteiam as ações de longo prazo da corporação, Visão 2015: **“Ajudar nossos clientes a atingir ainda mais o sucesso.”**

O programa visa à implantação de um processo de planejamento e gestão estratégica nos principais canais de distribuição de defensivos agrícolas da BASF no Brasil.

¹ Este capítulo apresenta na íntegra o artigo da revista *Atualidades Agrícolas*. São Paulo: BASF-SA, jun. 2006.

O programa iniciou-se em 2003, e atualmente conta com mais de dez consultores diretamente alocados neste projeto. O PENSA, com o apoio da equipe BASF, responsabiliza-se pelo planejamento e acompanhamento da implementação de ações estratégicas que visam garantir a sustentabilidade dos parceiros da BASF na distribuição de defensivos agrícolas no curto, médio e longo prazo.

Neste contexto, desde 2004, a C. Vale foi selecionada a participar do programa e vem participando com muito sucesso. A segunda maior cooperativa agropecuária do Brasil, a C. Vale atua em diversas etapas da cadeia produtiva, sempre reforçando e aplicando com rigor sua missão corporativa de “**Produzir alimentos com excelência**”. Como cooperativa exerce suas funções ao fornecer a seus associados, nas diversas áreas de atuação da cooperativa, apoio e assistência para fomentar a competitividade de seus produtores.

A C. Vale soube aproveitar o vigoroso crescimento do agro-negócio nos últimos anos, ampliando suas atividades e investindo em tecnologia e processos. A cooperativa atua em diversos segmentos, desde a produção e comercialização de grãos, comercialização de insumos para agricultura e pecuária, fabricação de rações, processamento de enzimas de soja (desativação), industrialização de aves até venda a varejo (supermercados).

Apenas na parte industrial, a C. Vale inaugurou em 2005 uma unidade industrial de abatedouro, com investimentos totais de mais de R\$ 240 milhões, e deverá alcançar ainda este ano a capacidade de abater 300 mil aves/dia. Com essa estrutura, a cooperativa é única empresa do segmento certificada pela SGS (Société Générale de Surveillance S.A.), com procedimentos de rastreabilidade, com HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) para toda a cadeia produtiva.

Assim como outras empresas do setor, a C. Vale sentiu os impactos do cenário agrícola que afetou negativamente o desempenho do setor em 2005, influenciado por diversos fatores, como a desvalorização das cotações de produtos agrícolas no mercado internacional, principalmente a soja, o câmbio desfavorável às exportações, pragas e estiagem no campo, entre outros. A cooperativa faturou em 2005 cerca de R\$ 1,13 bilhão, 11,7% a menos que em 2004.

Entretanto, mesmo com o cenário atual, muito diferente do observado em 2005, a cooperativa, que já possuía uma cultura gerencial bastante moderna, apostou no programa de planejamento e gestão estratégica oferecido pela BASF e está revisando e reestruturando diversas áreas e atividades, com o objetivo de aumentar a agilidade na tomada de decisões, facilitar o relacionamento e agilizar o processo comercial com seus associados e fornecedores e se preparar para um novo ciclo de crescimento, sempre alinhada a sua missão corporativa e aos princípios cooperativistas.

O processo de planejamento utilizado pelo PENSA procura envolver os tomadores de decisão dentro das organizações, para a definição de projetos estratégicos estruturados e implementados por equipes formadas dentro da própria empresa, com melhor aproveitamento das competências internas, maior aprendizado, agilidade e com racionalização de recursos.

As ações na C. Vale têm apresentado resultados bastante significativos, pois a cooperativa apresenta algumas características conceituais que são consideradas fatores críticos para o sucesso na condução e implementação de processos de gestão e planejamento estratégico. Comentaremos algumas destas características, que ilustram importantes pontos a serem considerados pelas empresas e demais canais que queiram obter sucesso na sua gestão estratégica.

1. Envolvimento da alta administração: um dos requisitos básicos para o desenvolvimento de atividades estratégicas é o envolvimento da alta administração, no sentido de apoiar, incentivar e até mesmo criticar construtivamente o andamento do processo. A C. Vale se mostrou extremamente profissional neste sentido. Desde o início das atividades, na primeira visita do PENSA à cooperativa, essa questão ficou perceptível, com o envolvimento das gerências das principais áreas da empresa, inclusive com a participação do presidente da C. Vale, Alfredo Lang, na definição das prioridades e projetos principais a serem desenvolvidos.

2. Formação de grupos de trabalho multifuncionais: outra característica que influencia o bom desempenho das atividades de planejamento é a participação de diversas áreas e competências da organização, para discutir, propor, estruturar e implementar ações estratégicas dentro da empresa. Na C. Vale as principais áreas funcionais possuem representantes que atuam e participam ativamente dos comitês gestores dos projetos, mesmo que não tratem especificamente das suas áreas. Estão envolvidos nas equipes de projetos representantes das áreas de recursos humanos, financeira, comercial, operações, tecnologia da informação, marketing e comunicação social e gerentes de unidades, que por meio de reuniões e discussões periódicas apresentam problemas e possíveis soluções a serem implementados para o benefício da cooperativa como um todo. Outro ponto importante relacionado a esse tópico é o grau de autonomia das áreas gerenciais e o elevado nível de discussões cruzadas, sejam elas novas idéias, oportunidades, críticas ou sugestões, demonstrando a maturidade da equipe em privilegiar os interesses comuns para a C. Vale e não questões pessoais ou particulares.

3. Foco na tomada de decisões e integração de atividades de planejamento e gerenciamento: em geral, grande parte dos planos estratégicos de empresas encontra-se engavetada neste momento. Dentre os fatores que contribuem para

esse triste acontecimento está o elevado foco no levantamento de informações e análises, mas pouca importância dedicada à tomada de decisões, ou seja, a definição do que precisa ser feito, por quem, como, com prazos e metas definidas. Outro fator está relacionado à separação das atividades de planejamento e o gerenciamento das operações no dia-a-dia das empresas, o que causa um “abismo” entre aqueles que planejam e os que executam. A C. Vale percebeu claramente a preocupação em se evitarem esses problemas, e se estruturou. No que se refere ao primeiro fator, as pessoas envolvidas no processo e nas equipes entendem e valorizam a necessidade de tomar decisões relativas aos problemas levantados. À cada reunião, é elaborada uma lista de tarefas a serem realizadas e desenvolvidas. O PENSA, como agente facilitador no processo de planejamento e gestão estratégica, atua no sentido de “cobrar” que as coisas aconteçam, e que importantes ações e projetos que demandaram tempo e recursos para sua elaboração “não fiquem parados em uma gaveta”. Quanto ao segundo fator, os envolvidos no planejamento também são responsáveis pela sua implementação, atuando como multiplicadores e agentes de comunicação para suas equipes nas áreas onde atuam.

4. Capacidade de implementação: por fim, mas não menos importante, a capacidade de implementação é que irá definir o sucesso do planejamento estratégico. Essa capacidade está relacionada a diversos fatores como conhecimento técnico e gerencial dos envolvidos, habilidades técnicas e interpessoais, sistemas de incentivos, interesses e cultura organizacional. Novamente, vários planos estratégicos extremamente detalhados e bem feitos encontram-se arquivados devido à baixa capacidade de implementação das pessoas envolvidas no processo de planejamento e gestão estratégica nas empresas, seja de pequeno, médio ou grande porte.

No programa desenvolvido junto à C. Vale, as etapas de planejamento e definição de ações e decisões prioritárias já foram realizadas. Os desafios acima citados já foram superados. As atividades do PENSA junto à cooperativa estão exatamente na fase de implementação, que ocorre geralmente um ano após o início do processo. A C. Vale e as equipes possuem todas as características descritas para implementá-los.

Este caso da C. Vale demonstra a importância e a viabilidade para os canais BASF desenvolverem o planejamento estratégico na busca da implementação de ações necessárias para proteção e minimização dos efeitos de mudanças de cenários, bem como o aproveitamento das oportunidades nos agronegócios.

Logicamente, como toda empresa, a C. Vale tem seus problemas e barreiras internas, mas, com o envolvimento da alta gestão, o empenho na formação de grupos, o foco na tomada de decisões e o desenvolvimento da capacidade de implementação, essas dificuldades são superadas e a empresa poderá colher o resultado do que tem plantado.

“Uma das preocupações da C. Vale, como empresa de grande porte, é evitar que os processos de decisão se tornem lentos e que o relacionamento com os associados, que são nossos clientes, seja dificultado pela burocracia. Precisamos ser ágeis, trabalhar com uma estrutura enxuta, racionalizar custos e fazer com que nosso pessoal trabalhe afinado com os projetos e estratégias da cooperativa. É por isso que aceitamos o desafio do projeto PENSA. Temos que estar abertos a iniciativas que nos capacitem a enfrentar os períodos de turbulência com menos dificuldades e a aproveitar ao máximo os ventos favoráveis quando o mar está calmo. Isso nos torna mais competitivos, nos deixa em vantagem em relação aos concorrentes”, afirma o sr. Alfredo Lang, presidente da C. Vale.

Assim, deve-se destacar a importância da parceria BASF, PENSA e os canais para a implementação do programa de capacitação estratégica e os fatores que as empresas devem levar em conside-

ração para aproveitar esse benefício oferecido pela BASF, desenvolvendo e implementando projetos estratégicos para alavancar seus negócios de maneira coerente, planejada e com orientação para o longo prazo. Um exemplo para outras companhias.

11

Marketing em Casa

Matheus Alberto Cônsoli

Marcos Fava Neves

Roberto Fava Scare

Apresentaremos neste e nos próximos dois capítulos como o *merchandising* pode ser utilizado, tanto pelas revendas agropecuárias quanto pelos fornecedores que as atendem, para melhorar as atividades de vendas e a exposição dos produtos nestes estabelecimentos. Iniciaremos uma apresentação do *merchandising* como atividade no processo de vendas (geralmente desenvolvido pelos fornecedores junto às revendas), destacando como o planejamento da exposição deve ser realizado.

Reforçamos que este é um processo que pode ser amplamente melhorado com entendimento e participação ativa por parte das revendas como um importante canal de distribuição no agronegócio.

No Capítulo 12, detalharemos os principais tipos e fatores de *merchandising*, assim como aspectos de apresentação, *layout* e fluxo de clientes na revenda. Por fim, encerraremos esse tema com o Capítulo 13, reforçando as ferramentas de exposição de produtos nas revendas e as vantagens do *merchandising* ativo.

O processo de vendas

Os representantes comerciais dos fornecedores que atendem às vendas agropecuárias desenvolvem várias atividades com o intuito de aumentar as vendas, auxiliar os compradores e retê-los em sua carteira de clientes. Neste processo, os fornecedores prospectam novas vendas e as qualificam de acordo com suas características, tamanho, possibilidade de vendas etc. A seguir, desenvolvem as atividades de abordagem e negociação, para então fechar o negócio e fazer o acompanhamento da venda e pós-venda.

As atividades de *merchandising*, quando realizadas pelos fornecedores, estão inseridas na etapa de acompanhamento da venda, pois são esforços adicionais para auxiliar a loja na comercialização dos produtos para os clientes da revenda. Neste sentido, tanto o fornecedor quanto a loja são beneficiados por ações eficientes de *merchandising*, envolvendo esforços conjuntos para garantir maior efetividade.

Merchandising nas vendas

O *merchandising* envolve uma série de atividades e ferramentas inicialmente desenvolvidas por varejistas (supermercados). Seu processo inclui desde a seleção, compra, gerenciamento e disposição do estoque dos mais variados produtos até a venda em si.

Os objetivos de marketing são atingidos por meio dos seis direitos de *merchandising*: tipo, quantidade, preço, qualidade, tempo e local. Assim, a comunicação no ponto-de-venda refere-se aos desafios relacionados à maximização das vendas e dos lucros dos produtos e serviços, podendo ser completamente utilizada nas vendas agropecuárias.

Assim, destacamos inicialmente que, ao projetar ou reprojeter seu negócio, a revenda precisa considerar três objetivos. O primeiro deles, que aborda a atmosfera da revenda, precisa ser

consistente com a imagem e estratégia geral, que inclui posicionamento, linha de produtos e público-alvo. O segundo objetivo é influenciar as decisões de compra dos clientes. Finalmente, ao tomar as decisões de projetos, o responsável pela loja precisa ter em mente a produtividade do espaço disponível da revenda.

Muitos métodos estão disponíveis e podem ser utilizados pelas revendas para a apresentação de suas mercadorias de forma efetiva aos clientes. Para decidir qual é a melhor para cada situação, os planejadores de lojas e os vendedores que atuam junto às revendas agropecuárias precisam considerar as quatro questões a seguir.

1 A mercadoria deve ser exposta de forma consistente com a imagem da loja

Como grande parte das revendas possui restrição de espaços e atua com público local ou regional, deve-se planejar a imagem que a casa agropecuária quer formar na sua área de atuação, escolhendo as linhas de produtos, serviços e marcas que irá trabalhar, preparando uma exposição consistente com essa imagem.

Um exemplo comum é a revenda fazer uma comunicação destacando, geralmente, a promoção de um produto. Mas o cliente, ao entrar na loja, pode não encontrar o item anunciado com facilidade, em função do excesso de material e cartazes. Existe até mesmo a possibilidade de que produtos desorganizados impeçam a visualização e a circulação dentro da revenda.

2 Os planejadores de lojas precisam considerar a natureza do produto

Uma regra básica de *merchandising* está relacionada à natureza do produto. Neste sentido, a exposição deve levar em consideração suas características e restrições legais. Por exemplo, manter rações próximas a defensivos agrícolas, ou expor rações e cereais

na parte externa da loja, sujeitos à luz e umidade. Esses cuidados são essenciais antes de planejar as ações de *merchandising*.

3 A embalagem quase sempre dita como o produto é exposto

A exposição dos produtos na revenda deve considerar principalmente as características das embalagens. Neste sentido, deve-se avaliar a atratividade (cor, beleza, informação, imagem etc.), resistência e material (papel, plástico, vidro etc.) e tamanho da embalagem. Assim, deve-se evitar empilhamento de **artigos** frágeis ou expor produtos de maneira que influenciem a forma do produto (saco de ração em pé, por exemplo) ou tragam risco de avarias (sacaria no piso sem estrado, medicamentos veterinários tombados ou expostos ao sol, entre outros).

4 O potencial de lucro dos produtos influencia as decisões de exposição

Outra variável importante é o potencial de lucro dos produtos, seja por margens mais elevadas ou itens de maior giro e geradores de tráfego. Esses produtos devem ser estrategicamente posicionados para facilitar o acesso dos clientes e a visualização. Pode-se também fazer *cross-merchandising*, colocando produtos que são comprados em conjunto próximos uns aos outros.

Conheça algumas técnicas de apresentação de mercadorias, conforme resumo apresentado na Figura 11.1.

Com esses cuidados, as revendas agropecuárias e seus fornecedores podem planejar e desenvolver ações conjuntas de *merchandising*, adaptando as ferramentas disponíveis e implementando as ações de acordo com suas necessidades e restrições, mas que, sem dúvida, trarão benefícios comerciais com essa importante ferramenta de marketing e vendas.

TÉCNICA	CONCEITO	EXEMPLO DE MERCADO OU APLICAÇÃO NAS REVENDAS
Apresentação orientada pela idéia	Baseia-se em uma idéia específica ou na imagem da loja. Também está relacionada à ambientação da exposição.	Uma loja de móveis pode combinar jogos de salas para fornecer aos clientes uma idéia de como eles ficariam em suas casas. Revendas podem usar essa técnica para expor ferramentas, simulando sua utilização, mas necessita de espaço amplo para isso.
Apresentação de estilo/item	Utiliza o agrupamento de itens ou categorias próximas umas às outras. É a técnica mais usada em revendas, mercearias, loja de desconto, drogarias etc.	Revendas geralmente agrupam categorias de produtos, como rações, medicamentos, acessórios, ferramentas, pesca, defensivos, animais etc. Devem-se respeitar as questões discutidas anteriormente no agrupamento das categorias.
Apresentação de cor	Agrupam-se produtos e embalagens por cores, procurando-se relacionar com local, marcas, ocasião de consumo etc.	São utilizadas para exposição de produtos como frutas e verduras. No caso das revendas, pode ser útil para expor produtos a granel, como cereais, rações e sementes.
Alinhamento de preços	É utilizado para ajudar os clientes a encontrar mercadorias ao custo que desejam com facilidade, pois organiza os produtos de acordo com o preço.	De difícil aplicação em revendas, mas pode ser utilizado, se for coerente com a imagem do estabelecimento. Requer cuidado ao agrupar produtos com preços semelhantes, porém com características muito diferentes.
Merchandising vertical	A mercadoria é apresentada verticalmente por meio de paredes e gôndolas altas. Os clientes fazem compras da mesma forma que lêem jornal, da esquerda para a direita, de coluna por coluna, de cima para baixo.	As lojas podem organizar a mercadoria efetivamente para que sigam o movimento natural dos olhos.

TÉCNICA	CONCEITO	EXEMPLO DE MERCADO OU APLICAÇÃO NAS REVENDAS
Merchandising de tonelagem	Nesta técnica, grandes quantidades de mercadorias são expostas juntas, em pilhas, blocos ou palets.	Revendas podem utilizar este critério para sacarias e produtos encaixotados. Geralmente indicados para produtos que ocupam muito espaço, que estão em promoção, os quais são comprados em grande volume ou, no caso de a revenda não ter área de estoque, são colocados diretamente na loja.
Apresentação frontal	Método de exposição de mercadorias em que o varejista expõe quantas delas forem possíveis para captar o olhar do cliente.	Um exemplo são as livrarias. O mesmo conceito pode ser aplicado para produtos de prateleira em revendas, utilizando aqueles com embalagens chamativas, que proporcionam boas margens ou estejam em promoção.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 11.1 *Resumo de técnicas de merchandising para revendas.*

12

Exposição de Produtos sem Tropeços na Revenda

Matheus Alberto Cônsoli

Marcos Fava Neves

Roberto Fava Scare

Conforme abordamos no capítulo anterior, o *merchandising* envolve uma série de atividades e ferramentas que as revendas podem desenvolver, incluindo a seleção, compra, gerenciamento e disposição do estoque dos mais variados produtos, além da venda em si.

Neste capítulo, vamos destacar os principais fatores de *merchandising* e aprofundar a discussão da exposição de produtos nas revendas agropecuárias. No terceiro texto desta série, finalizaremos essa discussão com a apresentação das principais ferramentas de *merchandising* para exposição de produtos nas revendas e cuidados a serem tomados no seu planejamento e utilização.

Utilizaremos a visão do *merchandising* do ponto de vista da revenda. Mas voltamos a destacar a importância e necessidade do desenvolvimento de ações conjuntas entre revendas e fornecedores na utilização dessas ferramentas e compartilhamento de conhecimento, experiências e informações.

Fatores de sucesso

Para a boa implementação e efetividade das ações de *merchandising*, é importante que a revenda, juntamente com seus fornecedores, tenha consciência de que as ações de *merchandising* do fornecedor fazem parte das suas atividades de pós-vendas. Para a loja, servirá como ferramenta para influenciar o comportamento de compra dos clientes quando visitam a revenda. Neste sentido, destacamos o que consideramos como os fatores críticos de sucesso para a implementação das ações de *merchandising*, como serviços, disponibilidade, espaço, apresentação, preços e promoção.

Estes fatores ou pilares devem ser monitorados e a garantia da execução dos padrões, tanto por parte de fornecedores, quanto por parte da revenda, é que proporcionará resultados positivos da implementação dessas atividades. A Figura 12.1 destaca esses fatores e alguns pontos a serem considerados pelos fornecedores e revendas agropecuárias.

Dicas gerais

Apresentamos algumas dicas para exposição de produtos, relacionadas principalmente aos fatores de espaço e apresentação discutidos anteriormente. Como, atualmente, o número de produtos disponíveis nas revendas vem crescendo muito, com o surgimento de novas marcas e produtos, com novidades e embalagens inovadoras, a definição de espaço alocado para cada categoria, produto e marca fica cada vez mais complexa.

Como a decisão e a escolha final do cliente por determinado produto são feitas, na maioria das vezes, na hora da compra, dentro da revenda, é muito importante que os produtos estejam disponíveis e bem visíveis. Assim, algumas dicas tornam-se essenciais para que os produtos tenham maior destaque e possam impulsionar as vendas na revenda.

FATORES	DEFINIÇÃO	PONTOS A CONSIDERAR: FORNECEDORES	PONTOS A CONSIDERAR: REVENDAS
Serviço	Valor agregado oferecido ao cliente para diferenciar a revenda e fornecedor da concorrência.	Frequência de visitas, estrutura de atendimento e entrega, qualidade e capacidade dos serviços de venda e pós-venda.	Serviços adicionais aos clientes, cortesia e atendimento, orientação técnica, rapidez no atendimento, faturamento e entrega.
Disponibilidade	Presença constante dos produtos e linhas principais (estratégia da revenda) na revenda.	Presença dos produtos, sortimento adequado oferecido à revenda, estoque de manutenção/segurança.	Definição clara das linhas de produtos oferecidas, planejamento de compras, agilidade no pedido e recebimento e estoques de segurança.
Espaço	Porcentagem do espaço total da revenda destinado a cada categoria/produto/marca.	Quantidade de produtos, embalagens e marcas oferecidas, segmentos prioritários, atenção ao espaço dos produtos da empresa e concorrentes na revenda.	Definir critérios específicos para alocar categorias, produtos e marcas de acordo com benefícios como atrativo aos clientes, qualidade, lucratividade e giro.
Apresentação	Forma com que os produtos são expostos na revenda.	Auxílio nas ações e ferramentas de apresentação na revenda, materiais de ponto-de-venda e atenção ao posicionamento dos produtos concorrentes e complementares.	Definição e organização do <i>layout</i> da revenda, espaços de prateleiras, blocos/pilhas e acessórios como <i>displays</i> . Escolha da técnica correta de apresentação e utilização de material de comunicação na revenda e embalagens, evitando poluição visual.
Preços	Valor negociado com fornecedores mais a margem compatível com posicionamento e mercado de atuação da revenda.	Considerar políticas de descontos, comissões, posicionamento da empresa e concorrentes, e como o preço concedido à revenda impacta a competitividade do produto (preço final ao cliente da revenda).	Definir política de preços e promoções, evitando canibalização de produtos e marcas. Margens devem ser coerentes com custos e concorrência local ou regional.

FATORES	DEFINIÇÃO	PONTOS A CONSIDERAR: FORNECEDORES	PONTOS A CONSIDERAR: REVENDAS
Promoção	Eventos e ações realizadas na revenda para aumentar tráfego e impulsionar as vendas.	Oferecer opções, pacotes ou condições especiais de acordo com as políticas da empresa (sazonalidade, lançamentos, itens encalhados etc.). Auxiliar a revenda na definição e implementação de ações promocionais.	Definir calendário promocional, considerar fatores e atividade agropecuária local, definir ações para itens geradores de tráfego, itens de maior rentabilidade e queimas de estoque. Evitar promoções sucessivas de mesmo produto/categoria.

Fonte: Elaborada a partir de materiais conceituais e práticos.

Figura 12.1 *Fatores a serem considerados nas ações de merchandising nas revendas agropecuárias.*

Concentraremos nosso comentário no *layout* da revenda, que envolve o arranjo e alocação das instalações, móveis, equipamentos, *merchandising*, corredores e áreas de não-vendas, tais como caixas (*check out*) e áreas não úteis. Assim, o *layout* é um instrumento de maximização de vendas evidente para o cliente, pois ao chegar à revenda ele irá perceber os produtos e marcas mais evidentes, mais bem dispostos nas prateleiras ou pilhas, que possuem mais comunicação ou *stand/display* próprios.

A Figura 12.2 sintetiza pontos a considerar na estruturação do *layout* da revenda, destacando decisões de instalações e móveis e circulação do cliente no estabelecimento.

Adicionalmente, considerando os fatores e pontos destacados anteriormente, pode-se categorizar o *merchandising* em três tipos amplos, que afetará radicalmente as localizações dentro da revenda:

1. linhas de produtos de demanda: consistem em mercadorias de demanda constante que são compradas quase automati-

1. Instalação e móveis – principais formas e considerações		
<p>Instalações na parede, balcões, prateleiras e, às vezes, ganchos (para itens soltos ou pendurados). Deve-se atentar para o impacto da utilização dos móveis na movimentação e visual dentro da revenda.</p>	<p>Gôndola de livre posição (o cliente anda livremente na revenda e escolhe o produto como em supermercados). Geralmente, as divisórias são as próprias prateleiras e devem ser planejadas para facilitar o fluxo e maximizar a área de exposição dos produtos. Podem-se utilizar as prateleiras para espaços promocionais e ativação do fluxo de clientes.</p>	<p>Recipientes especiais, estantes, expositores ou <i>displays</i> especialmente projetados das unidades do fabricante do produto para promover o próprio produto particular. Deve-se considerar a conveniência, disponibilidade de espaço e benefício dessas instalações. Verificar se não irá atrapalhar fluxo ou movimentação dentro da revenda. Evitar mudanças constantes para não aborrecer os clientes.</p>
2. Circulação do cliente – pontos a considerar		
<p>Em lojas de <i>self-service</i> há a tendência para os clientes seguirem o fluxo. <i>Merchandising</i> dispõe técnicas mencionadas que podem encorajar a circulação mais ampla e atrair os clientes para áreas ou seções de interesse da revenda.</p>	<p>As unidades de posição livre não devem ser colocadas numa longa fila, mas devem mostrar intervalos para que os clientes possam se mover pela revenda e não serem forçados a darem a volta.</p>	<p>O corredor deve ser largo o bastante para permitir que os clientes transitem com conforto e deve permitir o acesso de usuários de cadeiras de rodas, por exemplo. O espaço de circulação na frente da revenda deve ser adequado para evitar congestionamento de clientes, principalmente nos caixas de pagamento.</p>

3. Arranjo das instalações e facilitação da escolha do cliente – pontos a serem notados

- a) As principais seções de produto devem ser informadas, com fácil visualização na parte de cima da revenda.
- b) Todas as seções de produto devem ser acessíveis ao cliente.
- c) Todo produto deve ser clara e corretamente etiquetado.
- d) Regra geral: melhores posições de venda de mercadorias que proporcionam o maior lucro (margem total \times giro total). As melhores posições de vendas incluem os finais de gôndolas e unidades de parede.
- e) Disposição cuidadosa de produtos básicos de demanda ajuda a atrair clientes para todas as partes da revenda, com produtos de maior margem e de impulso localizados ao lado dos básicos.
- f) Mercadorias pesadas e volumosas devem estar localizadas perto do fundo da revenda. Posições antecipadas podem encher o cesto de compras muito rápido. Isso é também verdade com mercadorias frágeis, que podem quebrar.

Fonte: Elaborada a partir de materiais conceituais e práticos.

Figura 12.2 *Fatores a serem considerados na definição de layout nas vendas agropecuárias.*

camente (o cliente chega à revenda sabendo o que vai comprar) como, por exemplo, rações;

2. linha de produtos de pesquisa: são os produtos que fazem lembrar aos clientes que eles poderiam comprá-los (ex.: presença num *display* aberto). Estes produtos necessitam de espaço para permitir aos clientes fazerem uma seleção sem pressa, como, por exemplo, novidades ou lançamentos;
3. linhas de produtos de impulso: o cliente compra essas linhas de produtos sem qualquer intenção anterior, como, por exemplo, acessórios ou pequenos brinquedos para animais.

Por fim, destacamos a importância do ajuste das estratégias de *merchandising* à realidade de cada revenda. A pesquisa e os testes podem ser usados proveitosamente para definir a disposição dos produtos na revenda. Mas esteja atento especialmente ao comportamento do cliente e aos padrões de circulação na revenda.

13

Ferramentas de *Merchandising* nas Revendas¹

Matheus Alberto Cônsoli

Marcos Fava Neves

Roberto Fava Scare

Finalizando nossa seqüência de capítulos sobre a utilização do *merchandising* e os benefícios para fornecedores e revendas agropecuárias, discutiremos aqui a questão da alocação de espaço na área de vendas, os tipos de áreas de venda e aprofundaremos alguns detalhes a respeito da utilização de prateleiras e *displays*.

Assim como foi comentado nos capítulos anteriores, para a boa prática de *merchandising*, a definição do espaço de área de vendas é essencial para as operações de varejo, como o que ocorre nas revendas agropecuárias, particularmente entre as que dependem de altos volumes de vendas.

Na tentativa de otimizar a área de vendas com seu custo, o espaço para as linhas de produtos individuais deve ser distribuído de acordo com suas contribuições para vendas e rentabilidade.

1 Agradecemos a consultora Paula Bulamah Spinelli, pelo apoio com materiais e discussões quando da preparação dos materiais originais utilizados em consultoria, que deram origem a este capítulo.

A extensão do espaço para linhas de produto populares aumentará as vendas a partir de um ponto; o oposto é frequentemente verdadeiro quando a alocação de espaço é reduzida. Assim, a revenda precisará alocar os produtos separando-os por alguns modelos de áreas de exposição. A Figura 13.1 destaca alguns tipos de áreas de exposição, detalhando sua utilização e características.

Os métodos de exposição de mercadorias para a máxima acessibilidade ao cliente podem variar com a natureza das próprias mercadorias. O método básico é o uso das prateleiras, quer nas paredes ou em gôndolas. A vantagem desse sistema de arranjo é uma apresentação limpa e em ordem das mercadorias, não criando confusão para o cliente.

Ao mesmo tempo, longas linhas de produto nas prateleiras, que mostram a monotonia dos pacotes parados, estão acabando e já estão se tornando mais interessantes para inspeção, enquanto os blocos verticais ajudam na comparação e seleção com ótima eficiência.

Entenda a importância do correto uso das prateleiras dentro do espaço limitado:

- Melhora a rentabilidade (experimentos mostraram um aumento de 20% a 100% em vendas e rentabilidade com melhorias na alocação correta).
- Ajuda a otimização do uso do espaço com redução de custo.
- Ajuda a dar o máximo de exposição para os produtos líderes de marketing.
- Faz o uso adequado do espaço com base nas exigências do cliente para linhas de produto mais demandadas.
- Reduz problemas como falta de produto das prateleiras.

TIPOS	DESCRIÇÃO	DETALHAMENTO/PONTOS A CONSIDERAR:
Áreas de destaques	As áreas de destaque são projetadas para chamar a atenção dos clientes.	Podem ser: <ul style="list-style-type: none"> – <i>End caps</i>: são <i>displays</i> localizados no final do corredor, usados para promoções na maioria das vezes. – Corredor ou área promocional: é usado de forma similar aos <i>end caps</i>. Utiliza uma parte ou seção da loja para promoção ou definição de produto vendido naquela seção. – Vitruines: embora sejam claramente externas à revenda, podem ser um componente importante do <i>layout</i>. Elas fornecem uma mensagem visual sobre o tipo de mercadoria à venda e o tipo de imagem que a revenda deseja enquadrar. As vitruines devem estar ligadas às mercadorias e em outras exposições da loja. – Áreas de ponto-de-venda: também conhecidas como ponto de compras, podem ser uma peça valiosa do patrimônio da revenda, pois os clientes estão quase presos nesses locais.
Áreas de vendas	A área de venda contém o sortimento completo de mercadorias. Geralmente, está disposta em gôndolas ou linhas de corredores.	A área total de vendas deve ser planejada para maximizar a alocação de produtos e facilitar o fluxo dentro da revenda. As áreas de destaque citadas se encontram geralmente em locais específicos da área de vendas.
Paredes	Dada a escassez de espaço, a utilização de paredes permite aumentar a capacidade de armazenamento de estoque extra com sucesso.	É possível expor mercadorias apresentando uma mensagem de forma criativa. A mercadoria pode ser armazenada em prateleiras, em estantes ou pilhas. Pode ser coordenada com exposição, fotografias ou imagens que apresentam a mercadoria.

Fonte: Elaborada a partir de materiais conceituais e práticos.

Figura 13.1 *Exemplos de tipos de áreas de exposição de produtos para revendas agropecuárias.*

- Realimenta a informação para os compradores, como linhas de produtos que são de rápida ou lenta movimentação.
- Faz a reposição da prateleira mais concentrada e menos frequente.

Elemento vital

Na concepção de *merchandising*, a maneira como cada mercadoria é exibida ou apresentada para o cliente é o elemento vital do processo de venda. Assim, uma vez que os clientes tenham passado pelas vitrines ou prateleiras, eles geralmente observam o interior da revenda e, conseqüentemente, o efeito de um bom *display* continua a ser importante em atrair a atenção do cliente.

Os *displays* são importantes ferramentas de *merchandising* que geram impactos, pois atraem a atenção do cliente e podem também usar espaço economicamente. Os objetivos da utilização de *displays* de *merchandising* e vitrines envolvem: (1) interessar clientes em *merchandising*, além de atraí-los para dentro da revenda; (2) ajustar o foco de interesse do cliente naquelas mercadorias que possuem planos de marketing da empresa, os quais são geralmente concentrados em vendas; (3) facilitar e influenciar a escolha dos clientes para encontrar e examinar as mercadorias que eles desejam; e (4) aumentar a imagem e a reputação da revenda. A Figura 13.2 apresenta algumas considerações sobre o uso dos *displays*.

Assim, o planejamento de *merchandising* para sua revenda deve considerar fatores que garantam a acessibilidade do *merchandising*. Sugerimos que você avalie a acessibilidade com os pontos a seguir:

- Os produtos devem ser tão acessíveis quanto possíveis para o cliente.
- Os produtos devem ser expostos em proporção de suas vendas e giro de estoque.

UTILIZAÇÃO DE *DISPLAYS*

- a) ***Displays* de produtos idênticos de alto giro podem aumentar as vendas substancialmente:** a atração visual por pacotes de alto giro pode ser enorme e esse tipo de *display* é quase essencial para produtos pequenos e promocionais, como acessórios, ferramentas e itens de conveniência.
- b) ***Displays* não devem ser muito cobertos e simétricos:** certa soma de desordem planejada pode encorajar o cliente a comprar.
- c) **Material de ponto-de-venda pode frequentemente ajudar a aumentar as vendas,** mas uma soma excessiva de mensagens de fornecedores pode confundir e prejudicar o espaço valioso de venda – esse tipo de material promocional também tende a diminuir a eficiência do estoque e das vitrines, obscurecendo a mensagem real do produto. Devem ser usados materiais para comunicação, mas sem poluir o visual de revenda.

Fonte: Elaborada a partir de materiais conceituais e práticos.

Figura 13.2 *Considerações sobre a utilização de displays em revendas agropecuárias.*

- Não há razão em apresentar produtos com poucos itens em estoque.
- Planeje a alocação dos estoques na loja, com alocação de pilhas e prateleiras de maneira limpa e organizada – isso acelerará o serviço e a reposição.
- As linhas de produto fixadas nas paredes devem estar expostas abaixo do nível visual; produtos de venda média na base da prateleira e linhas de produtos pouco vendidos no topo: essa é a maneira como o olho humano viaja normalmente através da prateleira.
- *Displays* obstruídos de itens similares na prateleira devem ter estrutura verticalmente disposta, não horizontalmente (bloqueio vertical).

Com isso, finalizamos esta série de capítulos sobre o *merchandising* para revendas agropecuárias com uma lista de funda-

FUNDAMENTOS BÁSICOS DA EXPOSIÇÃO
<ol style="list-style-type: none">1. Crie, dentro de cada categoria, universos segmentados por tipo ou linha de produtos. <i>Ex.: segmentar rações por tipo de animal, sementes ou ferramentas por tipo de cultura etc.</i>2. Dentro desses universos, agrupe os produtos de acordo com seu posicionamento. <i>Ex.: produtos de alto valor, médio e baixo ou níveis de qualidade diferentes.</i>3. Posicione os produtos a serem desenvolvidos ao lado das marcas líderes e que dê destaque a esses produtos.4. Procure verticalizar as marcas e variedades, aumentando a comodidade ao consumidor no momento da escolha dos produtos.5. Coloque as marcas que necessitam de maior giro no início do fluxo principal.6. Utilize acessórios ou <i>displays</i> para separar o universo de cada linha de produto ou para atrair o consumidor para o próximo corredor.

Fonte: Elaborada a partir de materiais conceituais e práticos.

Figura 13.3 *Fundamentos básicos da exposição de produtos em vendas agropecuárias.*

mentos de exposição de produtos para que esta aplicação melhore os resultados de sua revenda (veja Figura 13.3).

Assim, para que você possa planejar melhor a alocação de espaço na revenda e definir a dimensão dos departamentos, categorias e, finalmente, para os itens, procure responder às seguintes questões:

- Com quais itens, fornecedores, categorias e departamentos devemos trabalhar?
- Com qual quantia de cada item devemos trabalhar?
- Onde a mercadoria deve ser colocada?
- Quanto espaço a mercadoria ocupará?

Acreditamos que esse seja um bom início para o planejamento e desenvolvimento de ações de *merchandising*. Faça seus planos e procure auxílio dos fornecedores na sua implementação. Bom trabalho e ótimas vendas!

14

Presente ao Cliente

*Tiago Fischer Ferreira
Danny Pimentel Claro*

O marketing de relacionamento é um elemento essencial na gestão de canais de distribuição. Esse tema abrange diferentes tipos de ferramentas que visam manter e aumentar o relacionamento com os clientes, focando principalmente em compradores que geram maiores lucros para a empresa. O *Customer Relationship Management* (CRM) se apresenta como uma dessas possíveis ferramentas. Ações de CRM já são bastante difundidas em mercados como o varejista e de transporte, e seus resultados são muito conhecidos no mercado de transportes aéreos, configurando-se como uma ferramenta de gestão para canais de distribuição.

Os canais de distribuição de insumos agrícolas e veterinários são agentes estratégicos neste mercado e fazem a ligação da indústria produtora com os consumidores finais, no caso, os produtores rurais. São eles os agentes de relacionamento mais próximos desses produtores e, portanto, os detentores das informações sobre as necessidades e expectativas desses clientes. Dessa maneira, há crescente importância da participação dessas empresas na comercialização de defensivos e outros produtos, o

que gera constante demanda por novas técnicas de administração que possibilitem a essas revendas maior sintonia com o desenvolvimento das empresas do agronegócio como um todo.

O CRM busca a fidelização dos clientes através do desenvolvimento de um relacionamento com a revenda, que permita o crescimento de vendas com base na confiança. Fato que facilita a superação das dificuldades em momentos de crise, estabelecendo um horizonte de longo prazo e ambientes de ganhos mútuos. Além disso, quando as partes se conhecem profundamente, as negociações passam a acontecer de maneira construtiva. Porém, como fidelizar o cliente num contexto em que preço é o item mais relevante? Para entender o marketing de relacionamento na realidade das revendas agropecuárias, é necessário refletir sobre o ambiente em que as empresas estão inseridas.

As revendas atuam num ambiente com baixa barreira à entrada de concorrentes, no qual os serviços prestados podem ser considerados *commodities* e, principalmente, as negociações acabam em “guerra” de preços. Com isso, os clientes têm acesso fácil aos produtos e é comum a disputa por preços resultar em reduções bruscas de margem.

Contudo, é justamente em ambientes em que os diferenciais de preços já não representam fatores condicionantes de atração da clientela e os serviços prestados são pouco atrativos que o CRM surge como uma opção que permita o desenvolvimento de ações de atração e retenção, gerando alto grau de confiança e fidelização dos clientes mais importantes para a revenda. Esta confiança se configura como a grande barreira à entrada dos concorrentes e torna o processo de venda, assim como os freqüentes contatos pessoais, mais facilitados.

Pesquisas em diferentes setores da economia já comprovaram a eficiência de ações de CRM para a manutenção das margens obtidas nas vendas. Com insumos agrícolas, esse efeito não

é diferente. Isso se justifica pela confiança gerada pela intensa convivência da revenda com o comprador, o que acaba aumentando os custos para o cliente, caso ele decida mudar de fornecedor. Isso ocorre porque existe clara percepção do valor que é entregue no relacionamento.

Como entregar valor ao cliente?

Quando a revenda passa a tratar o cliente de forma diferenciada e estruturada, ele passa a ter a percepção de que seus desejos e expectativas estão sendo atendidos. Esse tratamento diferenciado é gerado a partir do conhecimento das características de cada comprador. É justamente nesse conhecimento profundo do cliente que está a força das ações de CRM. Quando a revenda inicia um processo de aproximação dos clientes, no intuito de resolver seus problemas e atendê-los de forma condizente com suas necessidades, o cliente passa a aumentar seu grau de confiança no relacionamento com a revenda. Este é o momento em que o comprador percebe o valor que está sendo entregue.

Caso o cliente queira comprar em outra revenda, essa atitude acaba gerando custo elevado de mudança. Pois se ele quiser obter o mesmo valor desta outra revenda, terá que investir tempo e recursos no relacionamento com o outro estabelecimento. Além disso, existe alto risco de o cliente não receber o valor desejado. Por esse motivo, clientes acabam se tornando leais às vendas que realmente entregam o valor desejado.

No entanto, as vendas de insumos agrícolas resistem à implementação plena de um programa de CRM. Estudos desenvolvidos pelo PENSA em vendas de diferentes Estados do Brasil mostraram que os gestores desses canais consideram que o desenvolvimento de práticas de CRM estruturadas são um importante diferencial aos negócios, possibilitando aumento de vendas. Apesar disso, muitos afirmaram que os processos de di-

ferenciação e de atendimento diferenciado podem trazer, além de oportunidades, riscos aos negócios. Isso se baseia na idéia de que a diferenciação faria com que toda a atenção da revenda se direcionasse apenas para os clientes que trazem maiores lucros, o que ocasionaria a perda dos compradores classificados como menos atrativos à empresa.

Os riscos percebidos pelos gestores têm sua razão de ser, afinal, o grande foco dos programas de CRM são os chamados “clientes de maior valor”. No entanto, esse foco não necessariamente desconsidera os clientes que compram menores quantidades. Para que não ocorra a perda de parte da clientela, inicialmente é importante que a revenda conheça toda a sua carteira de clientes. Devem-se buscar informações da participação da revenda na compra total do cliente, o potencial de compra do cliente e de quem mais ele compra. O grau de fidelidade deste cliente à revenda nada mais é do que a participação das vendas da revenda sobre o potencial estimado. De posse desta informação, é possível saber a quantidade comprada nos concorrentes, de quem ele compra e estimar o potencial de aumento de participação.

Ao conhecer a carteira de clientes, é possível verificar quem são os clientes de maior valor. Eles são os que pagam com as melhores margens, compram os maiores volumes e, mesmo que não comprem grandes volumes nem margens acima da média, exercem influência sobre clientes que compram diferentes volumes com altas margens. Este último tipo de cliente é freqüentemente classificado como “estratégico”. É necessária a análise criteriosa da real necessidade da permanência dos trabalhos junto a outros compradores. Afinal, a revenda não pode gastar mais com estes clientes do que eles retornam para a empresa.

Portanto, a idéia dos programas de CRM não é a perda dos clientes que compram menores quantidades, nem a criação de uma atitude “preconceituosa” por parte da empresa com atitudes tendenciosas em relação aos grandes compradores, mas sim

conhecer cada cliente e saber lidar de forma diferenciada com ele. Assim, todos os clientes de maior valor e estratégicos para a revenda, sejam eles grandes, pequenos, formadores de opinião ou mesmo que tenham relações de amizade com a revenda, devem ser tratados conforme suas características, necessidades e o retorno que geram à empresa. Perda de clientes? Apenas para clientes que não forem interessantes à revenda!

Portanto, o CRM é um importante diferencial no mercado de insumos agrícolas e veterinários, e gera maior poder para as vendas em relação aos seus concorrentes, facilitando o processo de venda, principalmente em ambientes menos propícios ao crescimento das vendas. É preciso que haja um esforço concentrado, tanto de tempo quanto financeiro, que possibilite a identificação e o gerenciamento das informações sobre os clientes, assim como o desenvolvimento de ações que dêem um caráter de diferenciação da relação em comparação às vendas concorrentes. A experiência mostra que as ações de CRM devem estar em sintonia com a rotina diária da revenda, em que gestores e equipe passam a conviver de forma harmônica. Desse modo, o marketing de relacionamento auxiliará na gestão do negócio como fonte única de vantagem competitiva.

15

Mudando o Foco, do Produto para o Cliente

Tiago Fischer Ferreira

Danny Pimentel Claro

Com o objetivo de aprofundar a discussão no que tange a assuntos referentes à implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento, ou CRM em revendas de insumos agrícolas, este capítulo busca uma abordagem mais detalhada de cada um dos passos propostos por teóricos do tema para a implantação dessa metodologia, além das mudanças culturais que devem acompanhar tal processo no ambiente das revendas agrícolas.

Como comentado no Capítulo 14, o marketing de relacionamento é um elemento essencial na gestão de canais de distribuição. Dessa maneira, o que se verifica atualmente é um crescimento contínuo da utilização de técnicas de aproximação com os clientes por parte das revendas, sendo estas representadas principalmente por eventos que visam atrair a atenção dos consumidores e potenciais clientes como um todo. De maneira generalista, ações como estas trazem retornos muitas vezes atrativos aos seus realizadores, principalmente em momentos onde existem poucos

problemas, como bons preços pagos pela produção agrícola, que resultam em margens maiores e baixa inadimplência. Mas será que ações massificadas como estas realmente criam lealdade aos clientes e, principalmente fazem com que os clientes mais interessantes para a revenda dêem maior prioridade para esta no momento da compra?

Pensando em estruturação da gestão de clientes e baixos custos de manutenção e desenvolvimento de vendas, poder-se-ia dizer que não. Esta resposta está longe de tirar o mérito de ações de relacionamento com toda a carteira de clientes, elas são importantes e devem ser realizadas em momentos propícios. Mas, quando se fala em implementação de CRM, as estratégias e ações direcionadas aos clientes procuram mais estruturação, visando maiores retornos tanto em termos financeiros quanto em credibilidade e aceitabilidade da estratégia. Com isso, buscou-se na teoria de marketing um modelo de CRM que fosse adaptável ao dia-a-dia das revendas agrícolas; assim, optou-se pela metodologia do Marketing *One to One*, idealizada por dois autores bastante reconhecidos em termos de marketing de relacionamento chamados Martha Rogers e Don Peppers. Tal metodologia consiste de uma abordagem estruturada em termos de desenvolvimento de infra-estrutura, pessoal (funcionários dos canais), estratégias e culturas divididas em quatro estágios bastante específicos; a identificação dos clientes; a diferenciação dos clientes segundo suas diferentes características; o estabelecimento de estratégias de relacionamento que visam a maior interação com os clientes mais representativos e a prática de ações personalizadas para os melhores clientes da revenda.

Para que possamos abordar com maior profundidade cada um desses estágios de implementação, este capítulo discute os assuntos referentes aos dois primeiros estágios, que representam o início da implementação do CRM, ficando a discussão sobre os dois estágios restantes para o próximo capítulo.

Quando se fala em identificação, como a primeira fase de implantação de uma estratégia de CRM em revendas agrícolas, buscamos identificar não apenas os clientes mais representativos em diversos critérios de análise, mas também a predisposição dessa empresa em mudar o foco de trabalho, buscando uma maior preocupação em responder às expectativas dos clientes, ou seja, é o que no marketing chamamos de direcionamento para o mercado. Tal atitude demanda uma mudança cultural no perfil executivo dessas revendas, fazendo com que funcionários, vendedores e gestão mudem a visão baseada em produtos para ações baseadas nos clientes.

A partir do momento que se estabelece a importância de se aprofundar o relacionamento estruturado com os clientes, o próximo passo é a verificação das informações sobre a carteira de clientes. Para facilitar tal processo, é importante o foco inicial em informações já existentes na empresa, muitas vezes armazenadas em bancos de dados ou mesmo em cadastros destinados às áreas de crédito ou de cobrança. É importante que estas informações sejam organizadas em um banco de dados que tenha capacidade para filtragens ou seleções por critérios diferentes. Nesse sentido, é importante deixar claro que para a implementação e gestão da carteira de clientes diversos tipos de programas gerenciais podem ser usados, desde os mais básicos como uma planilha em Excel, até ferramentas de gestão mais elaboradas e com maior capacidade de análise, como os *softwares* de gestão, atualmente com modelos específicos para a gestão de revenda. Esta informação é importante, já que é muito comum se verificarem exemplos de revendas realizando um bom desenvolvimento de sua estratégia de CRM apenas com planilhas simples e, ao mesmo tempo, outras empresas com grandes problemas, mesmo possuindo *softwares* bastante atuais. O que é importante ficar claro é que, independente da ferramenta utilizada, o mais importante é quem e como se utilizam as informações contidas.

A partir do momento em que se define a ferramenta a ser utilizada para a organização das informações, passa-se a analisar as informações reais dos clientes, ou seja, as informações sobre as transações, os processos de compra dos clientes com a empresa na sua história recente. Mas, para facilitar o processo de análise dessas informações, não utilizaremos todos os nomes da carteira de clientes, pelo menos não inicialmente. Como o foco inicial é a identificação dos clientes realmente representativos em termos de faturamento e rentabilidade, seria recomendável a escolha de um número de clientes representativo em termos de faturamento para a empresa, ou seja, um número mínimo de clientes que represente o maior faturamento possível, o famoso oitenta vinte.

O número de clientes extraído desta escolha pode variar muito de revenda para revenda, mas de uma forma geral, revendas com características de clientes com propriedades menores tendem a ter um número de clientes maior que revendas localizadas em regiões de grandes propriedades de terra. O número em si não importa, já que inicialmente a metodologia será aplicada a todos, o que importa é a representatividade deste número no faturamento e lucratividade final da empresa.

Após a utilização das informações contidas no banco de dados da empresa, o próximo passo seria a obtenção de um número maior de informação sobre cada cliente junto aos funcionários da revenda, principalmente equipe de vendas e junto aos próprios clientes. Para se definir que informações a revenda irá buscar junto ao cliente, recomenda-se o desenvolvimento de reuniões entre a gestão da revenda, equipe administrativa, equipe comercial e os responsáveis pela implementação do CRM para a definição de critérios de análise das informações. Tais critérios balizarão os processos do segundo estágio do processo de implementação dessa estratégia, a diferenciação da carteira de clientes.

A partir do momento em que todos os nomes dos principais clientes do canal estiverem organizados em um banco de dados,

e é possível a análise de um número reduzido de clientes, o próximo passo é a definição de quais critérios serão utilizados pela classificação destes clientes quanto à sua importância para a empresa. Neste momento estaremos passando do primeiro estágio do processo, para o início do segundo. Com isso, é importante deixar claro que a diferenciação de clientes (segundo estágio) requer atenção redobrada, já que as decisões tomadas nessa fase balizarão toda a tomada de decisão posterior.

Diversos tipos de critérios são importantes para serem usados na diferenciação dos clientes, desde os critérios mais simples como o faturamento e o volume de compras, até os mais elaborados, como a lucratividade sobre cada transação e o potencial real de compras de cada cliente. Sem dúvida, cada um desses critérios é importante na tomada de decisão, mas quanto mais critérios de análise a empresa tiver sobre as informações requeridas dos clientes, mais aprofundada será esta análise. A lucratividade sobre cada transação e a informação sobre quanto de lucro total cada cliente gera à empresa é talvez o critério de análise mais fiel à realidade, já que trata do retorno real que cada cliente gera à revenda.

A Uni.Business Estratégia vem desenvolvendo projetos de CRM em canais de distribuição de insumos agrícolas ao longo dos últimos três anos e tal experiência deixa clara a importância de se conhecer a lucratividade de cada processo de venda para a análise geral do cliente, já que informações como faturamento podem ser bastante dúbias, porque este está diretamente associado ao volume comprado e de maneira geral, e principalmente de mercado agrícola, grandes volumes não querem dizer margens melhores e, em muitos casos, quer dizer justamente o contrário.

Uma forma bastante clara para a obtenção da lucratividade necessária à diferenciação de clientes é a utilização da metodologia de Custeio ABC. Esta metodologia consiste na análise de cada transação e como cada custo envolvido será rateado para

que seja proporcional ao retorno obtido. Para isso, é importante ter clareza que, assim como o CRM é uma estratégia específica de cada empresa e deve ser implementada segundo as características desta empresa, a metodologia de custeio a ser utilizada também deve ser condizente ao dia-a-dia da revenda.

Outro critério muito importante para a definição das estratégias de relacionamento com os clientes mais importantes (terceira fase do processo) é o conhecimento do potencial real de compra de cada cliente. Em muitos casos verifica-se, quando se pede o potencial de cada cliente, um cálculo simples realizado através das informações sobre hectares plantados, divididos pelos custos de aplicação de cada produto, no caso dos defensivos. Este tipo de análise gera um resultado para muitos casos, como definição de potencial de mercado, bastante bom, mas para uma análise visando à melhoria do relacionamento com os clientes, este tipo de informação é pouco fidedigna.

Para os objetivos que buscamos é importante conhecermos o potencial REAL de compra dos clientes, ou seja, aquilo que a revenda realmente pode alcançar e só não está fazendo por problemas internos ou pela atuação mais agressiva da concorrência. Para conhecer este número, a partir da análise de potência descrita anteriormente questiona-se: se eu conheço o potencial de compras deste cliente, será que realmente eu posso vender todo o valor apresentado? Para responder a este questionamento, é necessário buscar informações mais qualitativas dos clientes, ou seja, características pessoais, do seu convívio, que influenciam em seu processo de compra. Mas o que isso quer dizer? Quer dizer que vamos focar nossos esforços em obter o que é realmente possível, que está mais próximo de nós e não no que não temos grandes chances de mudar.

Para citar um exemplo desta forma de análise do potencial de compra, a partir do momento em que se realiza o cálculo de potencial tradicional de um cliente e verifica-se que este tem poten-

cial de compra de R\$ 100.000,00, nos questionamos: será que podemos vender este valor? Assim, vamos em busca de informações sobre estes clientes junto ao vendedor da revenda responsável por sua conta, junto a conhecidos, amigos, familiares e em outras empresas, com o objetivo de conhecer informações sobre suas características intrínsecas. A partir das informações obtidas, verifica-se que, apesar do valor potencial inicial, ficamos sabendo que este cliente é fiel a um tipo de insumo que nossa empresa não vende e que 20% do seu potencial total de compras está comprometido com este produto, portanto, o potencial que iremos trabalhar é de R\$ 80.000,00 e será esse nosso objetivo. Tal preocupação tem a função de direcionar ao cliente aquilo que ele quer e não tentar a todo custo vender um produto que ele não tem intenção de comprar, o que pode gerar ruídos de relacionamento.

A partir do momento que todos os critérios foram definidos e todas as informações estão contidas no banco de dados, é possível classificar os clientes em diferentes grupos com características semelhantes para que a terceira fase do processo de implementação, a estratégia de interação (relacionamento) com os diferentes grupos de clientes possa ter um desenvolvimento apropriado. Tal banco de dados serve ainda como uma importante fonte de dados também para processos gerenciais, como gerenciamento de tempo de funcionários, resposta de clientes e funcionários ao programa de CRM, controle de crédito e facilitação do processo de cobrança.

Mas como desenvolver estratégias de relacionamento utilizando as informações obtidas? Este será o questionamento que balizará as discussões sobre os dois próximos passos do CRM: a interação com os clientes e a personalização das ações juntos aos clientes mais importantes, que abordaremos no Capítulo 16.

Assim, a revenda terá infra-estrutura para desenvolver a estratégia do CRM.

16

Marketing de Relacionamento na Revenda

Tiago Fischer Ferreira

Danny Pimentel Claro

Neste capítulo, pretendemos discutir as etapas finais da implementação da estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM) para revendas de insumos agropecuários. O conceito de CRM abrange diferentes tipos de ferramentas que visam manter e aumentar o relacionamento com os clientes, focando principalmente naqueles que geram maiores lucros para a empresa. E justamente quando falamos em lucro, entramos no ponto fundamental do CRM: o valor. Mas o que podemos considerar por valor em um mercado como o de insumos agropecuários, regido principalmente por preço?

O preço exerce grande influência nas transações de insumos, principalmente quando existem diferenças gritantes entre concorrentes. Mas, como fica claro aos representantes desse setor, cada vez mais o diferencial de preços cai, principalmente em função da comoditização dos produtos comercializados. Isso mostra que a partir do momento em que trabalhamos em um mercado com diferenciais de preço e de produtos cada vez mais escassos, necessitamos da criação de outros diferenciais que proporcionem vantagens competitivas. Dessa forma, a revenda necessita dis-

por de uma fonte confiável de informações sobre sua carteira de clientes e conhecer de forma precisa o mercado onde atua.

Com essas informações, forma-se o banco de dados, que serve aos dois primeiros passos da implementação do CRM (identificação e diferenciação). Para completar o modelo de gestão de CRM, existem duas últimas etapas. O que discutiremos a partir de agora é como disponibilizar valor aos clientes e estabelecer um relacionamento próximo.

Nesta fase final, é estabelecida uma política de desenvolvimento de um dos fatores mais importantes na prática de qualquer relacionamento: a confiança. Com o propósito de atingir este relacionamento de maneira estruturada, temos que utilizar os conhecimentos e estratégias de atuação estabelecidos nos dois primeiros passos do processo de implementação. Precisamos saber identificar de maneira precisa nossos clientes, a partir de uma diferenciação preestabelecida e quanto ao valor representativo de cada um.

Valor do cliente

Os passos discutidos até aqui permitiram dividir grupos de clientes com características semelhantes, segundo seu valor. Por exemplo, uma determinada revenda que obteve informações através das duas etapas iniciais do modelo de gestão pôde formar cinco grupos de clientes bastante distintos.

Esses grupos podem ser de grandes clientes; clientes que geram maior lucratividade; clientes estratégicos, ou formadores de opinião; clientes potenciais internos (que já compram com a revenda, mas ainda têm grande potencial de crescimento) e potenciais externos (clientes importantes dos principais concorrentes).

A partir do momento que toda a carteira de clientes foi dividida em grupos com características semelhantes e diferentes

entre si, passamos à terceira fase do processo, que é a formulação das estratégias de atuação com cada grupo e, posteriormente, com os clientes individualmente.

O processo de formulação das estratégias de atuação para cada grupo segue alguns pontos básicos. O primeiro deles é a análise criteriosa das características que fizeram com que o cliente fosse colocado em um determinado grupo. Se um determinado produtor foi posicionado no grupo de clientes estratégicos, por exemplo, as informações que devem ser analisadas são aquelas que motivaram esse posicionamento. Em outras palavras, os motivos que levaram a revenda a considerá-lo como um formador de opinião, ou seja, que a revenda não pode perder.

A partir da análise profunda das informações classificatórias, inicia-se uma busca no banco de dados sobre as informações qualitativas. Estas podem auxiliar a interação da empresa com o cliente. Estamos em busca de dados sobre preferências, frequência de compra, estilo de vida, comportamentos específicos, entre outros. Dessa maneira, passa-se a não dispor apenas de informações e ferramentas que melhorarão o relacionamento, mas também de um banco de dados mais individualizado, com informações específicas de cada comprador. Informações estas que serão muito úteis para o quarto e último passo do processo de implementação.

Atuação individual

A partir das análises contínuas das informações, o próximo passo é treinar e motivar todos os funcionários, em especial a equipe comercial para atuar conforme a estratégia estabelecida. É importante sempre deixar claro que um dos maiores riscos para o insucesso de uma estratégia de CRM é o não-comprometimento de áreas essenciais aos negócios, como a área de vendas. A partir do momento em que as estratégias de atuação são utilizadas nas

interações pessoais ou não, é importante que a revenda estabeleça uma política de controle das atividades de CRM.

Reuniões periódicas, por exemplo, possibilitam que os responsáveis por determinados clientes discutam temas importantes sobre a sua atuação e como os compradores estão sentindo esta mudança de atitude da empresa. Nessas reuniões devem ser discutidas idéias de melhorias dos processos de interação, de reformulação de estratégias, de aprimoramentos e de controle de respostas dos clientes, tanto em resultados financeiros, como respostas qualitativas, como elogios e agradecimentos.

Todas essas informações devem fazer parte da ficha de informações de cada cliente e auxiliarão no desenvolvimento de um banco de dados relacional, que será utilizado pelos funcionários da revenda para saber as características específicas de um determinado comprador.

Quando o tratamento diferenciado para grupos fizer parte das rotinas da revenda, inicia-se o quarto e último estágio do processo de implementação do CRM em vendas, que é a personalização da atuação da empresa. Esse estágio consiste em conhecer de maneira profunda, tornando possível que, através desse conhecimento e da confiança advinda do histórico relacional com o cliente, a empresa possa desenvolver estratégias de atuação individuais para seus compradores.

Alguns defendem que estas atividades são complexas e custosas. Vale lembrar que o CRM é para os melhores clientes. Aqueles que geram lucro para a empresa e que, por esta razão, recebem um tratamento diferenciado. Portanto, o tratamento individualizado será direcionado àqueles que realmente geram retorno substancial ao canal. Um problema freqüente que deve ser administrado com muita cautela é a insatisfação daqueles que ficaram de fora das ações de CRM.

Como lidar com estes clientes?

O descontentamento dos clientes não pertencentes aos processos individualizados é uma das principais preocupações de gestores de revendas que já iniciaram o desenvolvimento de seu CRM. Se a revenda direcionar todos os esforços apenas para os produtores de maior valor, existirá o sentimento de discriminação com os outros representantes da carteira de clientes. Mas o CRM não visa à substituição de compradores, muito menos à perda de parte da carteira, mas sim à preocupação na manutenção e no crescimento dos negócios em clientes que realmente geram retorno.

Todos os serviços, produtos e qualidade do atendimento que um dia fizeram com que um produtor comprasse em determinada revenda serão mantidos. Não estamos falando em perda de qualidade nos serviços prestados a toda a carteira, nem mesmo para clientes considerados pequenos. A qualidade se mantém, o que se busca é um diferencial de atendimento, uma relação especial, inovadora, que busque a atenção e atraia o público de maior valor para a empresa.

Lembra-se da explicação sobre o que é valor no início deste texto? Ao tratamento diferenciado é dado o nome de “disponibilização de valor”. Exemplos de outros mercados mostram que, quando o consumidor percebe tais benefícios, pagam para adquirir tal valor. A dúvida talvez ainda persista. Como atuar individualmente nos clientes importantes da revenda?

Precisamos recorrer ao banco de dados. Lembrem-se, informação é tudo na gestão do relacionamento. Sendo assim, o que a empresa precisa nesse momento é uma gama bastante diferenciada de informações sobre esse público. Cada cliente de maior valor terá um histórico relacional, contendo desde informações cadastrais normais, até informações sobre as últimas transações, limites de crédito, informações qualitativas diversas e todo o tipo

de dado que seja considerado importante para disponibilizar um atendimento que realmente corresponda às suas expectativas.

Não estamos falando de programas ou brindes, mas sim uma mudança de atitude que precisa ser sensível a ponto de não incomodar, e radical ao ponto de estar clara na mente dos consumidores. O lema do CRM em vendas deve ser encantar os clientes! Esta atitude tem como principal objetivo fazer com que o processo de venda se torne parte essencial, porém secundária, dentro de um ambiente relacional maior entre a revenda e o cliente. Fatores como confiança, amizade, prestatividade e idoneidade contam mais na hora da tomada de decisão durante as compras.

Nossa experiência mostra que é importante para a revenda ver o processo que foi apresentado em etapas, como um ciclo. Isto mostra que cada um dos estágios discutidos merece ser reavaliado periodicamente ou mesmo refeito. Isso é o que os profissionais de gestão chamam de *feedback*, ou controle freqüente do desenvolvimento de uma estratégia. Esse controle é vital para a boa evolução e desenvolvimento do processo.

A importância de uma estratégia direcionada ao produtor por parte das vendas de insumos agrícolas é evidente. As vendas devem buscar um novo paradigma e fortalecer a profissionalização dos agentes envolvidos nesse mercado tão indispensável à conquista do cliente. Através de ações de CRM, as vendas conseguem entregar o valor a seus compradores e obter sucesso nos negócios.

17

Aumentar a Competitividade da sua Revenda Visando 2015¹

*Marcos Fava Neves
Matheus Kfoury Marino
Matheus Alberto CÔnsoli
Ricardo Messias Rossi*

Finalizamos esse material consolidando os pontos que julgamos ser as principais ameaças e oportunidades hoje às revendas agropecuárias. Estão consolidadas nos quadros a seguir.

¹ Os autores agradecem a participação de Vinicius Gustavo Trombin e Rafael Amaral.

AMEAÇAS ÀS REVENDAS

- Queda significativa da taxa de câmbio, provocando perda acentuada da competitividade das *commodities* e diminuição da rentabilidade para o produtor.
- Taxa de juros elevada inviabilizando novos investimentos no setor.
- Volume de recursos disponibilizado pelo Crédito Rural insuficiente perante o endividamento do setor.
- Elevado índice de inadimplência na venda de insumos agrícolas.
- Forte concentração de algumas regiões no plantio de cana-de-açúcar, reflorestamento e citros.
- Aumento da oferta de produtos genéricos e produtos piratas; aumento do contrabando de insumos.
- Elevada carga tributária que incide sobre os insumos agrícolas
- Seguro rural é um instrumento praticamente inexistente no Brasil, por apresentar custos proibitivos para contratação.
- Possibilidade dos produtores em se organizarem em *pools* de compra.
- Possibilidade da indústria de fertilizantes e defensivos agrícolas em realizar vendas direta.
- Possibilidade de estrangeiros (novos entrantes) investirem no Brasil no setor de produção e distribuição de insumos agrícolas.
- Morosidade e indefinição quanto à legalização de novas tecnologias.
- Pressão das Organizações Não-Governamentais e das entidades que atuam em defesa do meio ambiente, podendo gerar distorções que dificultem o desenvolvimento do agronegócio.
- Definição de política de preço entre as multinacionais do setor que desestabilizam os canais de distribuição de insumos.
- Aumento de roubos (insegurança)
- Sanção às *commodities* produzidas na Amazônia Legal.
- Maior fiscalização no recolhimento das embalagens.
- Desrespeito ao direito de propriedade, no que tange à questão do Movimento dos Sem-Terra e demarcação de terras indígenas.
- Força das cooperativas e do associativismo (vantagem fiscal).
- Concorrências com revendas que não oferecem serviços agregados e, por isso, trabalham com um custo operacional baixo.
- Fatores climáticos incontroláveis
- Falta de alinhamento da revenda com o departamento de crédito, resultando muitas vezes em vendas importantes perdidas.
- Falta de incentivo político para o setor.
- Pacote de troca (fertilizante, semente e defensivo) entre o produtor e uma *trading*.
- Falta de certificação de produtos.
- Alta concentração da indústria agroquímica (recentes processos de fusões e aquisições).
- Política de cobrança pelo uso da água na agricultura que poderá desestimular a agricultura irrigada.

No quadro a seguir, observamos a lista de oportunidades:

OPORTUNIDADES ÀS REVENDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Produtor necessita de serviços de armazenagem e logística. • Expansão das áreas destinadas ao cultivo de culturas destinadas à produção de agroenergia. • Crescimento da demanda mundial por alimentos e energia limpa e renovável. • Tendência de crescimento da renda <i>per capita</i> mundial. • A revenda é um negócio rentável, com possibilidade de atrair capital estrangeiro. • Produtores rurais ainda fazem a gestão da propriedade de forma bastante ineficiente, mas valorizam ações que lhes ajudem a administrá-la de forma mais eficiente. • O Brasil é um país com grande disponibilidade de terras cultiváveis. • Disponibilidade de tecnologias que atendam melhor às necessidades dos clientes e diminuam o custo operacional da revenda. • Clientes com perfil e necessidade diferentes. • Tendência de alguns fornecedores em estreitar o relacionamento com algumas revendas. • Necessidade dos produtores por seguros agrícolas que tenham viabilidade econômica. • Recursos disponibilizados pelo governo para a agricultura familiar (assentamentos). • A agricultura de algumas regiões do país é realizada por uma grande quantidade de pequenos produtores. • Produtores valorizam ações de cunho ambiental e social. • Produtores começam a se interessar mais fortemente por agricultura de precisão. • Necessidade cada vez maior do produtor em certificar sua produção para exportação.

Face ao acima colocado, chegamos aos principais fatores críticos de sucesso das revendas agropecuárias. Consideram-se aqui questões estratégicas e operacionais que devem ser avaliadas e melhoradas no dia-a-dia da gestão da Revenda Competitiva.

Conforme discutimos no Capítulo 1 sobre como vemos o futuro das revendas e da distribuição de insumos agrícolas no Brasil, a competitividade das revendas dependerá em grande parte

das ações estratégicas e decisões que precisam ser tomadas para a implementação de várias atividades que procuramos abordar nesse material.

Como fechamento, agrupamos os principais assuntos discutidos em quatro blocos: (i) análise constante do mercado; (ii) ações com fornecedores; (iii) ações internas; (iv) ações voltadas aos produtores.

Análise do Mercado

Tendência: concentração de revendas, oferta de pacote de serviços completo, maior competitividade.

Ações: Monitoramento da concorrência, avaliação do mercado potencial atual e possíveis áreas de expansão para atividades da revenda, considerando diversificação, linhas de produtos e possíveis aquisições.

Ações com Fornecedores

Tendência: fortalecimento da parceria entre revendas e fornecedores.

Ações: Gestão de fornecedores. Identificação dos fornecedores relevantes e estreitamento do relacionamento e formação de parcerias para construção de vantagens competitivas conjuntas.

Ações Internas

Tendência: melhorias na eficiência operacional.

Ações: Implementação de processos de planejamento e gestão estratégica, gestão familiar, especialmente societária e sucessão. Implementação de ferramentas e melhorias na gestão financeira e administrativa.

Ações voltadas aos clientes

Tendência: desenvolvimento de ações personalizadas voltadas aos diversos segmentos de clientes (principalmente agricultores e pecuaristas de diferentes tamanhos e atividades).

Ações: Implementações de processos de gestão de clientes (CRM), gestão da força de vendas, ações de *merchandising*.

Quadro Síntese de Ações e Projetos para a Revenda Agrícola.

AÇÕES E PROJETOS PARA A REVENDA AGRÍCOLA

- Investir em racionalização da infra-estrutura logística e armazenagem.
- Captar recursos com juros menores por meio de associações ou no exterior.
- Firmar parcerias comerciais com usinas do setor de agroenergia.
- Capacitar toda a equipe da revenda.
- Diversificar o negócio: atender os novos mercados especialmente aqueles destinados à produção de agroenergia.
- Apoiar a capacitação do produtor no que tange à gestão da propriedade (administrativa, bem-estar e segurança dos empregados).
- Investir na capacitação técnica de todo o time da revenda.
- Investir na adoção de novas tecnologias que atendam melhor às necessidades dos clientes e diminuam o custo operacional da revenda.
- Informatizar a equipe de campo.
- Conhecer e segmentar os clientes, criando pacotes de serviços para categorias preferenciais e verticalizando as vendas.
- Trabalho integrado: estreitar o relacionamento com fornecedores parceiros, atuando como uma extensão dele próprio.
- Investir na produção agrícola.
- Estreitar o relacionamento com as *tradings*; firmar parcerias.
- Realizar a gestão de contratos: buscar seguros agrícolas para os produtores.
- Buscar formas de atender aos agricultores beneficiados pelos recursos disponibilizados pelo governo à agricultura familiar (assentamentos).
- Valorizar os pequenos produtores (possibilidade de margem maior).
- Engajar-se em ações de cunho ambiental e social, a exemplo das cooperativas.
- Auxiliar o produtor a certificar sua produção.
- Buscar por meio de associações investimento em infra-estrutura de armazenagem nos portos.
- Fornecer serviços especializados através de agricultura de precisão etc.
- Desenvolver um "Planejamento Tributário" de modo a verificar a existência de mecanismos que ofereçam carga tributária menor.
- Investir em relações públicas (fortalecimento da imagem da revenda tanto para a sociedade, quanto para o governo).
- Investir em máquinas para prestar serviços de mecanização e aplicação.
- Engajar-se em ações conjuntas (indústria, revendas e governo) para combater o contrabando de agroquímicos.
- Reestruturar rede de redistribuição.

Para finalizar, deixamos ao leitor qual é nossa visão sobre a revenda em 2015. O que será do futuro, quais são suas funções?

COMO SERÁ A REVENDA AGRÍCOLA EM 2015

- Grande prestadora de serviços, atuando como a “solucionadora de problemas para o agricultor” (armazenagem, logística, central de distribuição de insumos dos fornecedores, intermediar a negociação de *commodities* auxiliando o produtor, na preparação de documentos de outorga e desmatamento).
- Forte parceira de empresas de alta tecnologia (por exemplo, multiplicação dos campos de semente de milho).
- Preparada para negociar com a nova geração (sucessão familiar no campo).
- Gestão administrativa altamente profissional.
- Quadro de colaboradores altamente qualificados.
- Distribuição de produtos exclusiva, focada em produtos *premium*.
- Fortemente focada em clientes de maior valor/faturamento.
- Aparecimento de produtos ainda mais seguros.
- Envolvida em ações de recolhimento e descarte correto de embalagens.
- Aparecimento de redes com redistribuição forte.
- Revendas com características regionais (sul, cerrado).
- Diminuição da quantidade de revendas.
- Atendimento de pequenos produtores que comprarão em conjunto

Comentário Final

Marcos Fava Neves

Conforme o leitor viu ao longo desta obra, este material reflete um esforço dos autores em trazer para o papel e difundir o conhecimento adquirido nos livros e em mais de 15 anos de projetos em empresas de insumos agropecuários e revendas agropecuárias.

Todos os autores têm em comum o fato de pertencerem ao PENSA em momentos da formação pessoal, seja graduação ou pós-graduação.

Em 2005/2006, o PENSA volta às suas origens o estudo de sistemas e cadeias agroindustriais. Para lidar com as empresas e seus projetos, pesquisadores do PENSA criaram duas organizações: a Uni.Business Estratégia, em São Paulo, e o MARKESTRAT (Centro de Estudos e Projetos em Marketing e Estratégia), em Ribeirão Preto.

Em 2008, o PENSA, Uni.Business e MARKESTRAT trabalham de maneira integrada, com pesquisadores e consultores comuns atuando sempre em prol da geração de conhecimento e da difusão e aplicação deste conhecimento nas organizações privadas e públicas visando ao desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

O PENSA mais nos estudos de sistemas agroindustriais (cadeias) e a Uni.Business e MARKESTRAT em projetos para empresas do agronegócio e de alimentos.

Este livro é uma singela contribuição destas três organizações a um agente de extrema importância ao agronegócio brasileiro: as revendas agropecuárias. Desejamos muito sucesso a estas.

Referências

ANDERSON, K.; KERR, C. *Customer relationship management*. McGraw-Hill, 2001.

CASTRO, Luciano Thomé e; MARINO, Matheus Kfourri. Não Fique Esperando o Rei do Gado. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 22-24, 1º ago. 2006.

_____; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, M. A. O Médico-Gestor de Vendas. *Revista Venda Mais*, Curitiba- PR, v. 12/135, p. 16-17, 11 jul. 2005.

CÔNSOLI, M. A.; NEVES, Marcos Fava. Exposição sem Tropeços. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 14, p. 16-18, 15 maio 2007.

_____; _____. Ferramentas de *Merchandising*. *AgroRevenda*, p. 20-22.

_____; _____. Marketing em Casa. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 13, p. 18-20, 23 mar. 2007.

FERREIRA, Tiago Fischer; CLARO, Danny Pimentel. Presente ao Cliente. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 10, p. 26-28, 1º set. 2006.

_____; _____. Do produto para o cliente. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 11, p. 24-26, 1º nov. 2006.

_____; _____. CRM em Revendas – O marketing de relacionamento aumentando as vendas. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 26-27, 10 out. 2006.

_____; MARINO, Matheus Kfourri. Domador da gestão. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 13, p. 14-16, 1º mar. 2007.

GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. *Strategic marketing planning*. Butterworth-Heinemann: Linacre House, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 4. ed., Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

MARINO, Matheus Kfourri; CÔNSOLI, M. A.; NEVES, Marcos Fava. Em Busca do Sucesso. *Atualidades Agrícolas*, BASF S.A – São Paulo, 10 jun. 2006.

_____; LOPES, Frederico Fonseca. Como Anda a Eficiência da sua Empresa? *AgroRevenda – Gestão de Revenda Agropecuária*, São Paulo, p. 16-18, 1º fev. 2006.

_____; NEVES, Marcos F. Gargalos e estratégias. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 12-15, 1º dez. 2005.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MARINO, Matheus Kfourri. Como Vai sua Empresa Familiar? *AgroRevenda*, São Paulo, v. 1, p. 14-15, 1º jun. 2006.

NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.

_____; MARINO, Matheus K. Um Olhar Para Frente. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 14-17, 1º out. 2005.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de; CÔNSOLI, M. A.; NEVES, Marcos Fava. Apoio no Relacionamento. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 10, p. 20-21, 30 set. 2006.

_____; _____. Oportunidades em Compras. *AgroRevenda*, São Paulo, v. 11, p. 12-14, 15 nov. 2006.

PINTO, A. F. *Conceito de CRM*. Cidade: Casa do Administrador.

TOURNIAIRE, F. *Just Enough CRM*. Prentice Hall PTR, 2003.