O Jogo Competitivo e os Potenciais *Winners* na Distribuição de Insumos – Modelos de Atendimento (parte 2)

Franklin Meireles

Matheus Alberto Cônsoli

No primeiro artigo da série foram apresentados temas que são necessários de serem considerados pelos Agrodistribuidores de modo que se configurem como *winners* no processo competitivo, tais como diferenciação de ofertas integradas, foco em eficiência operacional e logística, modelos financeiros, orientação para transformação digital, e o tema que será explorado nesse artigo – a revisão no modelo de atendimento a clientes.

Quando observamos outros setores, tais como bancos, varejo, concessionárias de veículos, home-centers, ou mesmo alguns negócios B2B, em algum grau o modelo de atendimento, com novos padrões, uso de tecnologia e facilidades para os clientes evoluíram nos últimos anos. Quando avaliamos o negócio de insumos agropecuários, tal revisão se mostra necessária como ação tático-operacional, uma vez que permite que o agrodistribuidor seja beneficiado tanto do ponto de vista de aumento da geração de receitas, a partir da captura de valor resultante do foco nos clientes que proporcionam maior retorno, ao mesmo tempo que reduz despesas de vendas e administrativas, resultado do atendimento ao produtor com modelos mais eficientes.

Nesse sentido, cabe aqui um detalhamento dessas duas perspectivas, antes de apresentarmos algumas estratégias e modelos que podem ser úteis para gestores comerciais e de marketing na distribuição de insumos. Da ótica da geração de receita, espera-se que haja uma maior captura de oportunidades em clientes estratégicos (de maior valor para o agrodistribuidor), uma vez que estratégias de segmentação, modelos de atendimento personalizados, integração de plataformas de contato, canais ominichannel e ofertas dinâmicas são ações chave para que potenciais antes não realizados possam ser incorporados ao resultado dos canais.

Por outro lado, as mesmas estratégias acima citadas, somadas às estratégias de omnichannel (integração dos canais de atendimento) permitem que o agrodistribuidor seja mais eficiente no atendimento, reduzindo despesas com visitas, atendimento diferenciado a clientes pouco atrativos, ampliação dos pontos de contato não presenciais, além da oferta de lojas com menor estrutura de custos para atuação de um determinado perfil/região geográfica. Essas e outras estratégias são, portanto, redutores de despesas e, consequentemente, aumentam o resultado do distribuidor.

Para que o agrodistribuidor consiga tirar proveito das oportunidades oriundas de revisão de modelos de atendimento é necessário, entretanto, a adoção de ações relacionadas ao tripé "processos – ferramentas – pessoas", que serão a seguir apresentadas:

Implementação de CRM: Ao contrário do que muitos acreditam, o CRM não é apenas uma ferramenta de gestão de clientes, mas uma abordagem completa que inclui o conhecimento profundo dos clientes, a segmentação e a definição de modelos de atendimento personalizados ao segmento e à clientes com particularidades. Através da abordagem é possível selecionar os clientes foco para o negócio, além de definir esforços de atendimento que sejam condizentes com as oportunidades existentes em cada segmento. Por exemplo, quais clientes receberão mais visitas e quais receberão menos. Quais clientes terão ofertas diferenciadas e quais receberão a oferta massificada.

Adicionalmente, as mesmas lógicas do CRM e priorização devem ser adotadas por todas as áreas da empresa, não apenas marketing e vendas, mas também financeiro, credito, logística etc. Só assim uma efetiva experiência para os clientes poderá ser gerada com valor para os mesmos.

Ofertas dinâmicas: Um passo além das ofertas diferenciadas por segmentos é a geração de ofertas (pacotes, produtos, preços) que considerem não apenas a caracterização do produtor no momento da demanda, mas atualização de informações que, via algoritmos, permita que a oferta seja alterada de acordo com o volume demandado, o período da compra, o mix solicitado, a forma de pagamento, margens, score de crédito etc. De fato, no modelo atual, as empresas definem gestão de tabelas de preço e depois gerenciam descontos, em geral sem se avaliar de maneira integrada os dados e a relação com cliente para definição dos preços e margens nas ofertas integradas.

Omnichannel: Cada vez recebendo mais atenção de indústrias de insumos e distribuidores, a estratégia omnichannel busca providenciar aos clientes pontos de contato e atendimento diversos e complementares, com informações atualizadas independentemente da plataforma pela qual está se interagindo e sem perda de experiência a partir da migração de canais. Exemplo de estratégia ominichannel é a de cooperativas que integram informações de recomendação e pedido em plataformas digital, estando integrada ao consultor comercial. O sistema de distribuição já precisa se preparar para, por exemplo, receber o produtor numa loja e entregar do seu centro de distribuição, ou confirmar um pedido/faturamento via plataforma digital e o cliente retirar em uma loja ou mesmo solicitar entrega. Obviamente, não há omnichannel sem CRM estratégico bem implementado;

Novos modelos de lojas: Por fim, porém não menos importante, há os novos modelos de lojas físicas, com diferenças entre lojas com estoque e atendimento ao produtor, lojas apenas para retirada de produtos, espaços apenas para negociações comerciais, lojas conceito ou locais de experiência e relacionamento (com ou sem presença de produtos), além das tradicionais lojas completas, inclusive com estrutura de grãos. Tais modelos permitem que o agrodistribuidor aumente sua cobertura do território sem, no entanto, aumentar os custos fixos e imobilizado na mesma proporção.

Assim, se preparar para ser um winner, passa pela revisão de temas estratégicos do negócio de distribuição de insumos. No próximo artigo da série falaremos sobre Diferenciação de ofertas integradas de produtos e serviços. E você, agrodistribuidor, quais estratégias de atendimento já vêm sendo adotadas no seu negócio? Bom trabalho a todos!

Sobre os autores:

Matheus Cônsoli

Sócio

Matheus é sócio fundador da Markestrat Group. Ele é especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP, professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores em avaliar e desenvolver negócios e processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias e processos.

Franklin Meireles

Associado

Graduado em Administração de Empresas pela FEA-RP/USP. Especialista em Marketing de Serviços pela FAAP. Mestre em Gestão Internacional pela ESPM e doutorando em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP.