

Desafios da Gestão da Revenda Agropecuária¹

Matheus Kfoury Marino
Fabio Matuoka Mizumoto *

A gestão da minha revenda é competitiva? Meus processos de gestão estão estruturados? Como me posiciono perante os concorrentes? O que devo fazer? Neste artigo, discutimos a gestão dos agrodistribuidores e apresentamos dados de pesquisa realizada entre 2008 e 2009 em 200 canais localizados em todo o território nacional. Destacaremos os desafios de gestão da revenda agropecuária. Esteja preparado para fazer uma auto-avaliação prévia dos seus processos de gestão!

A competitividade do agrodistribuidor está diretamente associada à capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer tanto em mercados correntes quanto em novos mercados. Com base na nossa experiência de consultoria no âmbito da Uni.Business Estratégia, identificamos três pilares de gestão que sustentam a competitividade das revendas: i) Gestão Financeira; ii) Gestão de Clientes; e iii) Gestão Societária e de Pessoas.



Competitividade: capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercado

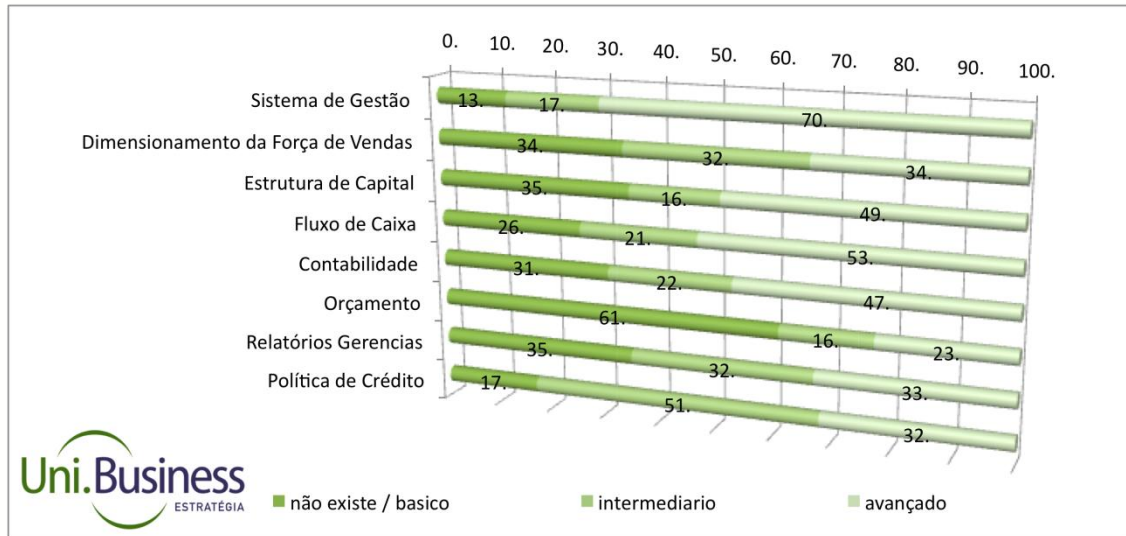
A estruturação e o aprimoramento dos processos de gestão dos agrodistribuidores proporcionarão ganhos de competitividade e sustentabilidade no longo prazo. A seguir são apresentados as etapas da Solução Uni.Business de Desenvolvimento da Gestão de Revendas. O processo consiste em sucessivas avaliações da estrutura de gestão de cada canal de distribuição, comparação dos resultados com a média dos concorrentes locais, e estruturação de processos críticos.

Etapa 1: Avaliação Inicial dos Processos de Gestão

O objetivo da primeira etapa do processo é a avaliação inicial dos processos de gestão empregados em cada um dos três pilares de competitividade da empresa: gestão de clientes, financeira, societária e de pessoas. O questionário estruturado pela Uni.Business Estratégia permite avaliar o estágio de desenvolvimento dos processos críticos de cada área por meio da identificação de evidências na gestão. Cada processo crítico recebe uma nota, que indica o enquadramento em processo “inexistente / básico”, “intermediário” ou “avançado”.

¹ Este artigo foi publicado na edição especial da revista AgroRevenda de julho de 2009, ano V nº27.

Gráfico 1 - Avaliação do Pilar “Gestão Financeira” - 200 revendas.

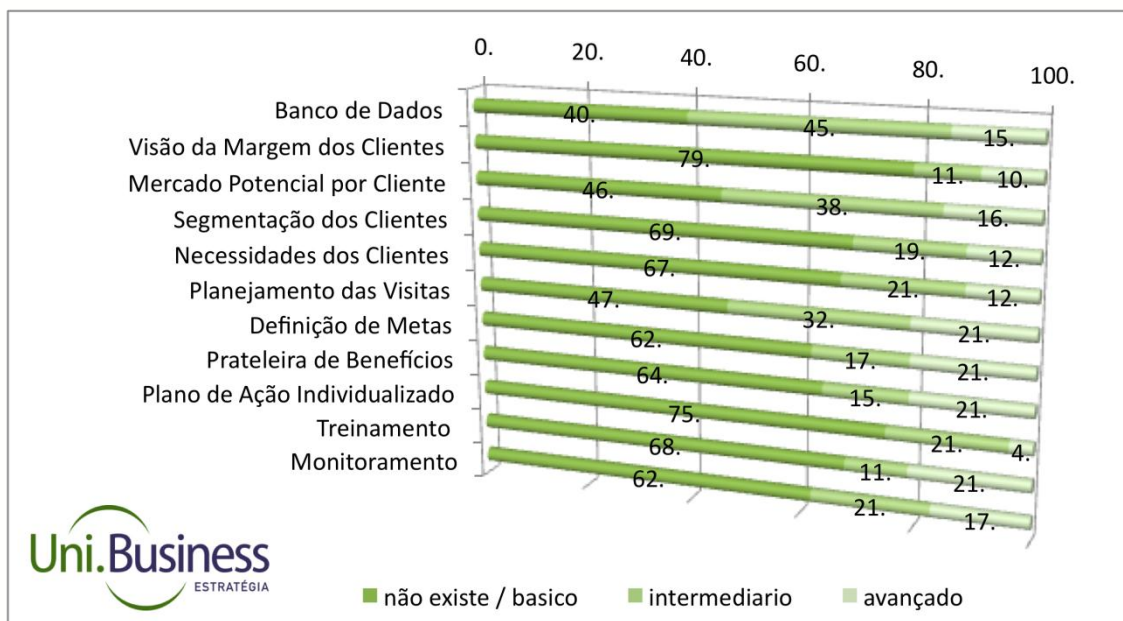


No pilar gestão de clientes são avaliados: i) banco de dados de clientes; ii) visão da margem dos clientes; iii) mercado potencial por cliente; iv) segmentação de clientes; v) identificação das necessidades dos clientes; vi) planejamento de visitas; vii) definição de metas comerciais; viii) prateleira de benefícios; ix) plano de ação individualizado; x) treinamento de gestão de clientes; e xi) monitoramento da equipe comercial.

O destaque positivo está na presença de sistemas de gestão avançados em 70% dos canais avaliados, entretanto, 61% das revendas não possuem um orçamento estruturado. O conhecimento adequado do dimensionamento da força de vendas está presente em 34% das revendas, e a gestão eficiente do fluxo de caixa em 53% dos estabelecimentos. Outro destaque positivo que observamos foi que 84% das revendas apresentaram um desenvolvimento pelo menos intermediário dos processos de avaliação e concessão de crédito.

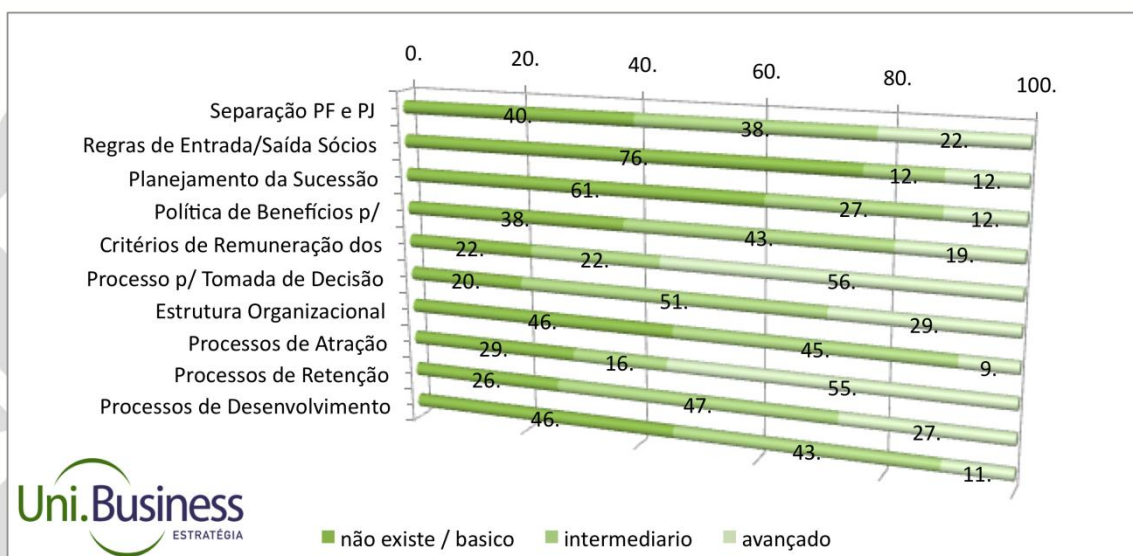
No pilar gestão de clientes são avaliados: i) banco de dados de clientes; ii) visão da margem dos clientes; iii) mercado potencial por cliente; iv) segmentação de clientes; v) identificação das necessidades dos clientes; vi) planejamento de visitas; vii) definição de metas comerciais; viii) prateleira de benefícios; ix) plano de ação individualizado; x) treinamento de gestão de clientes; e xi) monitoramento da equipe comercial.

Gráfico 2 – Avaliação do Pilar “Gestão de Clientes” – 200 revendas



Em termos de gestão de clientes, os processos mais desenvolvidos pelos agrodistribuidores são: banco de dados, mercado potencial por cliente e planejamento de visitas. Neste, mais de 50% das revendas estruturam estes processos em nível intermediário ou avançado. Por outro lado, a maior parte dos processos ainda se encontra em estágio básico ou são inexistentes. Destaque para a baixa visão da margem dos clientes, mínima diferenciação de clientes e praticamente ausência de um plano de ação voltado às necessidades específicas dos clientes. Ao mesmo tempo, encontramos que revendas que fazem estes processos em nível intermediário ou avançado, um forte indicativo da sua importância para a competitividade da revenda.

Gráfico 3 – Avaliação do Pilar “Gestão Societária e de Pessoas” – 200 revendas



Na gestão societária e de pessoas são analisados: i) separação de pessoa jurídica e física; ii) regras para entrada e saída de sócios; iii) planejamento da sucessão; iv) política de benefícios para familiares; v) processos de atração, retenção e desenvolvimento.

critério de remuneração dos sócios; vi) processos de tomada de decisão; vii) estrutura organizacional; viii) processos de atração de talentos; ix) processos de retenção de talentos; e x) processos de desenvolvimento de talentos.

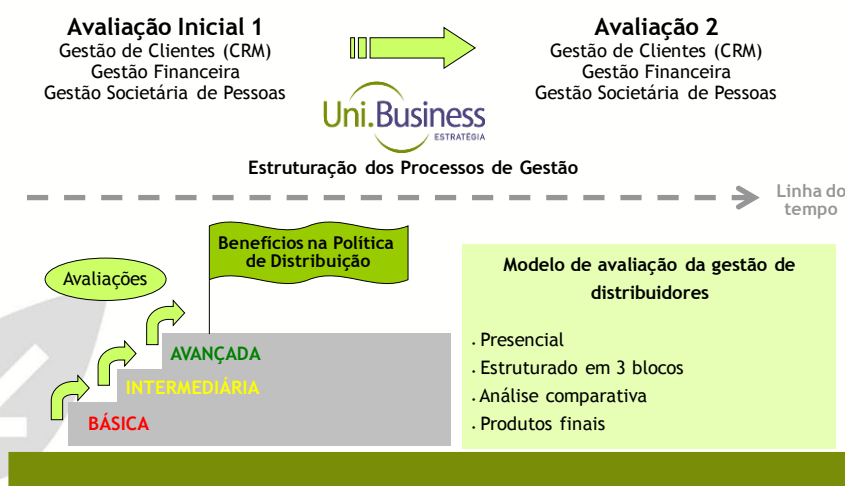
A separação inadequada da pessoa física da jurídica está presente em 40% dos canais avaliados, e a inexistência do planejamento da sucessão em 61% das revendas. Critérios de remuneração dos sócios adequados são verificados em 56% dos estabelecimentos. Os processos de desenvolvimentos de talentos alinhados a necessidade dos colaboradores ocorrem em apenas 11% dos casos.

Etapa 2: Estruturação dos Processos de Gestão

A partir da avaliação inicial da gestão e a comparação com a média dos concorrentes locais, as revendas estruturam os processos críticos por meio do plano de ação. Nesta etapa, a revenda poderá optar pelo suporte específico para desenvolvimento dos processos críticos, ou pela condução com a própria equipe interna.

Etapa 3: Avaliação Anual

A avaliação tem prazo de um ano, em que uma nova avaliação será feita para avaliar os avanços na estruturação de processos. Espera-se que os agrodistribuidores evoluam na avaliação geral, ou seja, se na avaliação inicial a classificação for básica, na próxima avaliação a revenda deverá subir de patamar, pelo menos para o intermediário.



Dicas para o Gestor da Revenda

O diagnóstico de seus processos de gestão permite identificar os principais pontos de melhoria. São estes pontos de atenção que merecerão todos os esforços de tempo e investimento dos gestores. A avaliação anual permite manter um ritmo de avanços e preza pelo progresso constante.

A evolução da gestão gera benefícios diretos para a competitividade das revendas. Além dos benefícios diretos, os fornecedores de defensivos, fertilizantes, máquinas e implementos, medicamentos veterinários, e nutrição animal, estão cada vez mais exigentes e seletivos, avaliando a todo o momento a estrutura de gestão de seus distribuidores.

Na política de distribuição dos fornecedores, o estágio de desenvolvimento dos processos de gestão de cada revenda está diretamente relacionado aos programas de *Rebate*, ou seja, existe um incentivo claro para que as revendas sejam premiadas ao adotarem melhores práticas de gestão!

Gestor fique atento, a evolução na estrutura de gestão da sua revenda garantirá competitividade no longo prazo e estreitamento da relação com os fornecedores. Ainda mais, não deixe que o seu concorrente adote melhores práticas de gestão antes que a sua empresa!

* **Matheus Kfourri Marino** é engenheiro agrônomo pela FCAVJ-UNESP, mestre em engenharia de produção pela UFSCar, doutor em administração pela FEA-USP e professor da FGV-EESP (E-mail: matheus@unibusiness.org); **Fabio Matuoka Mizumoto** é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP, mestre e doutor em administração pela FEA-USP e professor da FGV-EESP e do INSPER (E-mail: fabio@unibusiness.org).

