

O QUE FAZER PARA MELHORAR O PROCESSO DE COMPRAS¹

Matheus Alberto Cónsoli*
Lucas Ciência do Prado*
Marcos Fava Neves*

As revendas agropecuárias devem considerar não apenas preços, mas também as oportunidades de melhorar relacionamento com fornecedores e se beneficiar disso. Em geral, os fornecedores das principais categorias de produtos comercializadas pelas revendas agropecuárias estão melhor qualificados para ajudar as revendas do que o contrário. Essas empresas (produtos veterinários, nutrição, ferramentas, acessórios, equipamentos etc.) sabem que as revendas agropecuárias têm uma função importante no processo de distribuição de seus produtos. Afinal, esses canais alcançam diversas cidades, realizam a adequação do portfólio de produtos e serviços às necessidades locais, entre outras ações.

No Brasil, algumas revendas agropecuárias alcançaram alto grau de eficiência na distribuição de diversos produtos, são regionalmente reconhecidas e possuem ótimo posicionamento. 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.

Como as revendas compram?

As revendas, assim como outros tipos de clientes, realizam compras em um processo que, com o tempo, se torna natural, pouco pensado e, conseqüentemente, muitas vezes mal realizado, no sentido de ter seu planejamento e a priorização de fornecedores não levada em consideração. 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 revendas.

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

¹ Esse artigo é uma versão atualizada de publicações anteriores sobre o mesmo tema na Revista Agrovevenda.

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 e tendências para atender os clientes.</p> <p>Fornecedores: podem ajudar no reconhecimento do problema com comunicação e interação com as revenda.</p>
Especificação do produto	Esta etapa visa à identificação de fornecedores para os produtos revendidos.	<p>Revendas: a busca por fornecedores deve ser realizada para que a revenda consiga os produtos que necessita e melhorar seu mixe posicionamento no mercado.</p> <p>Fornecedores: aqueles que oferecem informações nos canais de informação (internet, tv, revistas especializadas, fornecedores, assistentes técnicos etc.) têm mais chance de atraírem revendas.</p>
Solicitação de proposta	Nesta etapa, as propostas devem ser cada vez mais formais de acordo com a complexidade do pedido e do produto, além do nível de relacionamento com o fornecedor.	<p>Revendas: devem buscar fornecedores com propostas adequadas aos preços de mercado e características desejadas dos produtos e serviços/apoio oferecidos para as revendas.</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 etc.	<p>Revendas: devem avaliar os atributos do fornecedor antes e durante a parceria para garantir o fornecimento e um relacionamento evolutivo.</p> <p>Fornecedores: devem buscar ativamente o atendimento aos requisitos das revendas.</p>

<p>Especificação da rotina de pedido</p>	<p>Esta etapa consiste na negociação da forma final do pedido quanto a especificações técnicas, quantidades requeridas, prazo de entrega desejado, critérios de evolução, termos de garantia etc.</p>	<p>Revendas: devem buscar melhorar os resultados de negociação alcançando os requisitos desejados. Para isso devem procurar transparência e cobrar os fornecedores pro rotinas de pedido organizadas e eficientes.</p> <p>Fornecedores: devem garantir que haja obediências às especificações dos pedidos das revendas e ainda podem facilitar o pedido estudando as características clientes, oferecendo facilidades ou automatizando processos.</p>
<p>Revisão de desempenho</p>	<p>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>	<p>Revendas: devem avaliar se a relação com a empresa é vantajosa ou não, comunicando os problemas aos fornecedores, solicitando melhorias ou substituindo o fornecedor por aqueles que fornecem melhores soluções.</p> <p>Fornecedores: devem tentar manter as condições que levaram ao início do relacionamento com a revenda e buscar adaptar-se às necessidades das revendas e seus clientes finais.</p>

Fonte: Desenvolvido pela Markestrat a partir de Kotler (2006).

- **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 por meio de serviços que ofereçam vantagens aos clientes que estão dispostos a pagar mais por elas. Em pesquisas, temos identificado 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 o cliente.

Essas constatações apresentam indícios de que as revendas agropecuárias que atribuem grande importância ao preço no processo 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 diferenças no processo de compra.
- Definição do mix de produtos e serviços adequados para cada tipo de cliente, de forma que os custos e o valor adicionado pelos serviços atendam as 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 possuir 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 à 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, gerando melhores experiências de compra e interação com a revenda, além de maior satisfação com produtos e serviços adequados às demandas dos clientes. Para os fornecedores, esses indícios 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.

*Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para maiores informações visite www.markestrat.org



* **Matheus Alberto Consoli** - Especialista em Estratégias de Negócios, Gestão de Cadeias de Suprimentos, Distribuição e Marketing. Doutor pela EESC/USP. Mestre em Administração pela FEA/USP. Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP.



* **Lucas Sciencia do Prado** - Especialista em Sustentabilidade Social no Varejo e Negociação Empresarial. Mestre em Administração de Empresas pela FEA-RP/USP. Administrador de Empresas também pela FEA-RP/USP.



* **Marcos Fava Neves** - Especialista em Marketing, Canais de Distribuição, Networks e Gestão Estratégica de Empresas Orientadas para o Mercado. Doutor em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração também pela FEA/USP. Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP. Professor Titular da FEA-RP/USP.

