

“Estratégias Comerciais para a Distribuição de Insumos”

Rodrigo Lourenço e Rodrigo Alvim

INTRODUÇÃO

É fato que a distribuição de insumos no Brasil vem passando por diversos desafios. Um dos fatores foi o preço de insumos subiram consideravelmente 2021 colocando pressão na margem da distribuição. Mas por outro lado trazendo possibilidade de alavancar faturamento. Outro fator é a consolidação no setor que continua em desenvolvimento tornando forte a competição por vendas com a formação de grandes grupos. Ou até mesmo a mudança do perfil do produtor que está cada vez mais exigente e demandante, seja em quesito de informações técnicas sobre produto, suporte a campo ou contratação de serviços. Frente a esses desafios, muitos distribuidores resolvem revisar a estratégia empresarial com o objetivo de traçar um plano para contornar os obstáculos de mercado e alavancar crescimento sustentável nos próximos anos. Um dos pilares centrais da estratégia e que os distribuidores precisam dar foco são para as estratégias comerciais. Nesse artigo apresentamos algumas direções para distribuidores necessitando criar ou até mesmo fortalecer sua estratégia comercial.

A estratégia comercial coordena uma série de ações entre marketing e vendas e procura oportunidades para criar valor para o produtor. Desenvolvendo ou revisitando essa estratégia algumas perguntas precisam ser respondidas:

- Quais mercados (ex. regiões) devemos focar?
- Quais produtores devemos focar?
- O que devemos oferecer para esses produtores?
- Como conquistamos esses produtores de forma rentável?
- Como crescemos ou retemos os produtores eficientemente?
- Como está nossa performance comercial?

Para responder essas perguntas três fatores precisam ser considerados. São eles a Inteligência de Mercado, a Criação das Estratégias e a Implementação. Neste artigo damos ênfase a inteligência de mercado e à implementação, tendo em vista que são os aspectos mais críticos para sucesso da estratégia comercial.

INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A inteligência de mercado é o pilar central para a estratégia comercial. Com a inteligência é possível entender diversos indicadores que permitem norteamento da estratégia. Entre diversos indicadores que podem ser considerados, destacamos três que distribuidores devem dar foco.

Potencial de Mercado & Potencial de Mercado Acessível

Potencial de mercado, como o nome diz, se refere a quanto os clientes em determinada região podem gastar com a compra de produtos ou serviços. Apesar do indicador ser uma conta simples de entender uma série de fatores devem ser considerados. Quais cultivos são mais relevantes na região? Qual a área plantada desses cultivos? Quanto o produtor gasta com produtos e serviços em média por hectare em cada safra? Após

responder essas perguntas, distribuidores irão chegar a um número de potencial de mercado. No entanto, ainda é necessário refletir: Em cima desse potencial, eu tenho todos os produtos e serviços para oferecer ao meu cliente? Quanto do total potencial é mercado para meus produtos e serviços? A resposta dessa pergunta é o Potencial Acessível e permite um entendimento real do que é alcançável. E A partir dele podemos analisar nossa performance, entendendo qual nosso market share, e identificar oportunidades de crescimento com diferentes estratégias.

Recorrência de Compra

Outro indicador relevante a ser considerado é a recorrência de compra dos produtores em determinada região. A consolidação de dados de compra do cliente alinhados ao entendimento do quanto é o potencial de compras desse produtor permitem entender a taxa de sucesso da equipe comercial. Clientes com alta recorrência histórica de compra que não retornaram na última safra podem indicar uma série de fatores de insatisfação que devem ser explorados durante a revisão da estratégia comercial.

Margem por Cliente

Margem de lucro é um indicador bastante simples, comum e adotado por todas as empresas. No entanto, analisar esse indicador em nível de segmento de produtores ou produtores individuais é fundamental. Diferentes segmentos possuem diversos tipos de padrão de compra (ex. transacionais x relacionais) que demandam diferentes ações da equipe de campo. Muitas vezes, custos escondidos no atendimento (ex. número de visitas, descontos) podem impactar na margem trazida por determinado segmento que precisam ser revisados. Dessa forma, distribuidores necessitam ter um entendimento granular das receitas e despesas com clientes para ter uma visão clara da atratividade dos segmentos de produtores que estão atendendo.

IMPLEMENTAÇÃO

Com uma definição clara de indicadores e dados que podem apoiar em um entendimento aprofundado do negócio e a definição de direcionadores estratégicos, os distribuidores precisam implementar a estratégia. Contudo, como fazer essa implementação? Na nossa visão existem três desafios que são mais comuns na execução de um plano estratégico. Apresentamos os desafios e recomendações para distribuidores superá-lo:

1. Estabelecimento de metas não claras

Recomendação: Adote uma metodologia de definição de metas. Existem diversos métodos para medir metas, como OKR, SMART e outros. É importante que a empresa escolha um e certifique-se que cada gerente fique seja responsável pelos objetivos de sua equipe. Reuniões periódicas devem ser feitas para garantir execução correta.

2. Falta de alinhamento da estratégia com pessoas

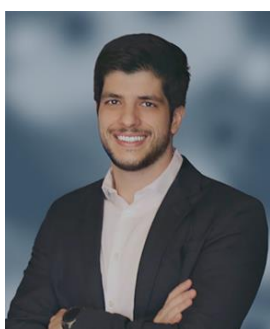
Recomendação: A comunicação é fundamental na execução de qualquer nova estratégia. Um plano de comunicação eficaz deve ser iniciado de cima para baixo. A falta de comunicação resulta em equipes desarticuladas e incerteza generalizada.

Dessa forma, os distribuidores precisam criar estratégias para que o vendedor no campo até a equipe de suporte interno esteja alinhado aos mesmos objetivos.

3. Incapacidade de acompanhar o progresso.

Recomendação: Empresas precisam criar processos e formas de acompanhar a performance das equipes alinhadas à estratégia comercial. Muitos distribuidores possuem acompanhamento desestruturado e com frequência baixa. Informações de performance da equipe comercial demoram para chegar e atrasam a tomada de decisão necessária para fechar negócio. Uma revisão dos sistemas e processos de coleta de dados e performance do produtor é necessária para facilitar o acompanhamento do progresso da estratégia.

Sobre os autores:



Rodrigo Lourenço

Rodrigo é associado da Markestrat Group. Tem experiência em diversos serviços de consultoria: incluindo estratégia de negócios, planejamento estratégico de marketing, estratégia de go-to-market, pesquisa de mercado e comportamento de compra. Ele tem uma especialização em estratégia pela Universidade de Harvard. Rodrigo é doutorando e mestre em Estratégias de Marketing pela FGV-EAESP e Administrador pela FEA-RP/USP.



Rodrigo Alvim Afonso

Especialista em Planejamento Estratégico, Canais de Distribuição de Insumo, Gestão Financeira de Empresas e Produtores Rurais e Análises de Investimentos. Mestre em administração de Empresas pela FEARP/USP. Pós-graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV-SP. Administrador de Empresas pela Faculdade COC.