

Benchmarking: método para aprender e comparar práticas empresariais bem sucedidas¹

Frederico Fonseca Lopes*

Leandro Angotti Guissoni*

Lucas Sciencia do Prado*

A busca contínua pelas melhores práticas de atuação das revendas é uma preocupação em um mercado competitivo, de intensa concorrência e, também, turbulento em alguns momentos devido aos diversos acontecimentos no ambiente competitivo em que a revenda está inserida, principalmente no macro-ambiente, tais como aspectos políticos, econômicos, naturais, sociais e tecnológicos. Diante desse cenário e da dinâmica do setor de distribuição de insumos, o distribuidor possui o desafio de destacar-se dentre as diversas revendas para garantir a sustentabilidade do seu negócio.

Com o objetivo de auxiliar as revendas na busca pelas melhores práticas de atuação, a ferramenta de *benchmarking*, quando bem realizado, oferece à revenda a possibilidade de avaliar quão bem as suas funções e habilidades estão sendo desempenhadas em comparação com outras revendas e de acordo com o desempenho do setor.

A técnica de *benchmarking* permite analisar o desempenho dos canais de distribuição de insumos para identificar possíveis ajustes. Assim, as revendas podem comparar seus indicadores com os do setor para promoção de intervenções em suas estratégias e operações quando necessário. Com nossa experiência em empresas de diversos setores da economia, dentre eles o de distribuição de insumos, verificamos que muitas delas não estabelecem o *benchmarking* como um processo formal inserido no escopo do planejamento estratégico das revendas, tornando-se carentes quanto às informações que seriam relevantes aos tomadores de decisões utilizarem ao estabelecer as estratégias das revendas.

Este processo aponta uma das práticas do *benchmarking* que pode ser realizado pelas revendas. Além de ressaltar os principais pontos dessa prática, vamos destacar aqui uma alternativa para aplicação desta ferramenta de *benchmarking*, que também pode ser utilizada pelas revendas avaliar e comparar os produtores em sua carteira de clientes.

Benchmarking entre revendas: o primeiro modelo de práticas de *benchmarking* é aquele realizado entre as revendas e compara o desempenho mercadológico de cada uma, podendo ser feito considerando as seguintes dimensões: **satisfação do cliente** (índice de satisfação, entrega de valor, atendimento das expectativas do cliente, retenção de clientes), **eficácia de mercado** (crescimento de participação de mercado, crescimento de faturamento, aquisição de novos clientes, aumento de participação nos atuais clientes, faturamento por vendedor, faturamento por hectare atendido), **quadro funcional** (número de funcionário da área comercial, número de vendedores, número de funcionários administrativos). Esses são alguns possíveis indicadores. Porém, para se obter esses indicadores, deve haver a busca contínua por dados que permitam suas apurações e evolução das revendas.

Essa comparação entre as revendas pode ser realizada por alguma associação, que consolidará as informações desejadas de cada revenda e divulgará periodicamente entre os canais participantes. Uma segunda alternativa (ou opção) de organizar a coleta de informações é por meio da organização entre as próprias revendas. As revendas de determinada região, podem eleger um responsável por realizar a pesquisa mensal e consolidar os dados para serem divulgados entre os participantes.

¹ Artigo publicado na Revista AgroRevenda na edição de maio junho de 2010.

Benchmarking entre os clientes – produtores: outra alternativa de aplicar essa técnica é aquele que pode ser realizado com os clientes da revenda. Nesse processo a revenda pode atuar como centralizadora e consolidadora de informações de seus clientes. Essas informações podem ser utilizadas pelos produtores da região como balizador para analisarem seus indicadores técnicos e financeiros da produção, bem como os indicadores de desempenho da propriedade.

Para que isso seja possível, é importante que a área comercial mantenha o cadastro e o histórico dos clientes atualizado. Os principais dados que podem ser buscados e consolidados são relativos a produtividade por hectare das culturas da região, dimensionamento de máquinas e implementos por hectare, rendimentos operacionais (horas gastas com o plantio e com a colheita) e quantidade e custos de insumos utilizada por hectare.

A figura a seguir destaca as fases desse processo. Nota-se que a revenda tem o papel de coletar as informações, processar (gerar os índices e série de dados) e fornecer para os seus clientes. Já o produtor tem como função facilitar o acesso da revenda as informações e utilizar as informações devolvidas como uma forma de melhorar suas atividades

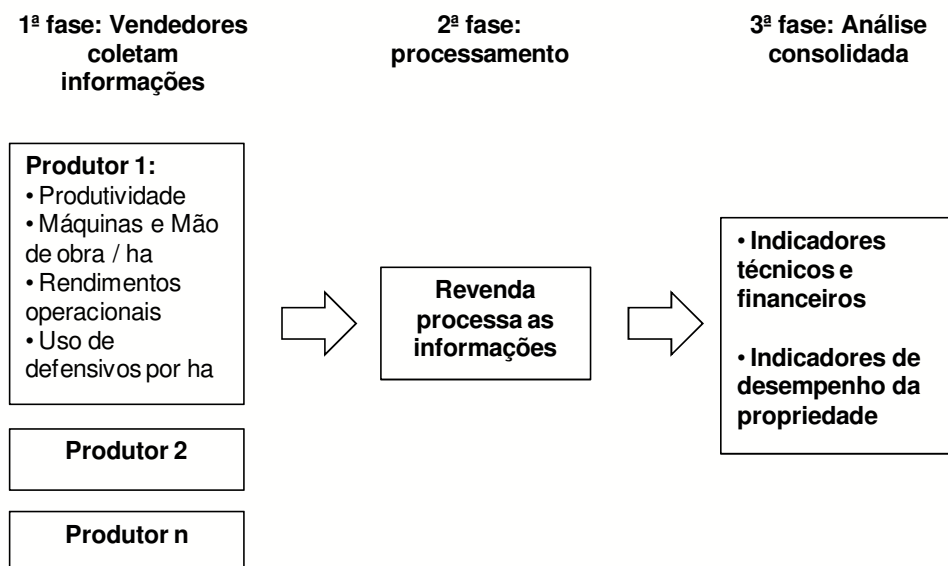


Figura 01: Processo de *benchmarking* entre os produtores

Como sugestão, a revenda pode desenvolver um espaço em plataforma web de relacionamento com seus clientes, controlados por usuários e senhas em que os produtores cadastrados teriam acesso aos indicadores divulgados. Além disso, esse portal poderia ser utilizado como uma ferramenta para as ações de marketing da revenda.

O *benchmarking* entre os clientes pode ser utilizado pela revenda como uma forma de diferenciação e agregação de valor em sua prestação de serviço, uma vez que as essas informações são importantes para os produtores e muitas vezes são difíceis de serem conseguidas. Fica aqui a nossa sugestão para que as revendas desenvolvam e participem dos processos de *benchmarking* destacados nesse artigo. Esses podem ser vistos como um processo contínuo de aprendizagem e crescimento gerencial que facilitam a continuidade do negócio em um setor tal como o de distribuição de insumos

Bom trabalho e sucesso a todos!

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