

O Jogo Competitivo e os Potenciais *Winners* na Distribuição de Insumos – Diferenciação de ofertas integradas (parte 3)

Fernando De Cesare Kolya

Matheus Alberto Consoli

Estamos abordando nessa série alguns temas que são necessários de serem considerados pelos Agrodistribuidores de modo que se configurem como *winner*s no processo competitivo, tais como implementação de CRM, foco em eficiência operacional e logística, modelos financeiros, orientação para transformação digital, e o tema que será explorado nesse artigo – a diferenciação de ofertas integradas de produtos e serviços.

Nesse contexto, ainda é raro encontrar Agrodistribuidores com uma área de marketing estabelecida e com função estratégica. Geralmente o marketing nessas empresas fica responsável por elaborar as campanhas e eventos. Mas a principal **função do marketing** é estratégica e tem o papel adequar os **produtos e serviços** (que chamamos de “**oferta de venda**”) de uma empresa para o mercado, construindo uma oferta adequada para os diferentes segmentos de clientes existentes.

Na realidade do Agrodistribuidor, o **segmento de cliente** pode ser “agricultura x pecuária”, “cereais x especialidades”, “clientes alta tecnologia x clientes baixa tecnologia”, “cliente cotação x cliente assistência técnica” entre outras. A **oferta de venda** é composta por produtos, serviços, atendimento, ações de relacionamento e benefícios. Assim, o papel do marketing é estabelecer a diferenciação do atendimento, considerando os diferentes segmentos de clientes com oferta de venda adequada à necessidades deste segmento.

Os benefícios desse modelo de adequação da oferta de vendas são: 1) elevar a satisfação dos clientes e manter fidelização; 2) gerenciar o custo de servir (garantindo assim o posicionamento de preços e margens). Ao adotar este modelo de trabalho o Agrodistribuidor deve ter um impacto positivo na eficiência operacional e comercial do negócio.

1) Satisfação e fidelização

Ao adequar a oferta de vendas passamos a atender aos diferentes segmentos de clientes da maneira que mais gera valor para o cliente. Existem clientes que dão alto valor à presença constante do time técnico/comercial na lavoura, apoiando na tomada de decisão. Por outro lado, alguns clientes preferem receber visitas somente para negociações comerciais na época de compra. É preciso conseguir adequar a forma de atender para aquela que mais gera valor para o cliente.

2) Custo de atendimento e serviços

O custo de atendimento e de prestação de serviços é cada vez mais alto e ao adequar a oferta ao segmento de cliente, é preciso avaliar o custo de servir. Um cliente de baixo potencial/fidelização, por exemplo, com alta demanda por assistência técnica precisa comprar bom mix de produto e boa margem final para o Agrodistribuidor para justificar uma intensidade de atendimento.

Para implementar esse modelo de adequação da oferta de vendas, existe um passo a passo recomendado, e que deve ser construído aos poucos. Nossa sugestão é que se inicie o processo de maneira simples e aos poucos seja aprofundado. As etapas críticas envolvem:

- a) Tenha um modelo de segmentação de clientes com o objetivo de direcionar a forma de atender e a oferta de produtos;
- b) Defina para cada perfil de cliente qual deve ser a forma de atendimento padrão e o pacote de produtos/serviços que serão ofertados. Para este processo entender a “Jornada do Cliente” é importante e pensar em como cada perfil pode ser atendido em cada momento da jornada é fundamental.
- c) Tenha ferramentas para direcionar o time comercial de maneira ágil. Atualmente ferramentas digitais de business intelligence, CRM e outras, precisam ser utilizadas como forma de direcionar o time comercial para o atendimento ideal de cada perfil de cliente, monitorar atuação, indicar necessidades de ajuste, indicar falhas de atendimento ou de oferta de produtos/mix; É igualmente fundamental que gestores usem e direcionem esse processo.
- d) Não esqueça que atendimento não é somente função do time comercial. Pensar na experiência do cliente dentro da empresa com as áreas de suporte é fundamental (ex.: contas a receber, crédito, logística, estoque).
- e) Ouça o cliente, colete feedback, ajuste a rota. Utilizar pesquisas de satisfação de clientes para ajustar a forma de atendimento comercial, técnica e áreas de suporte é fundamental para a melhoria contínua e evolução do seu modelo de servir.

Retomando o tema central quando abrimos essa série de artigos, ser um winner envolve mudanças organizacionais dentro do tripé: processos, sistemas/ferramentas e pessoas. Ao adotar este modelo de diferenciação da oferta não podemos deixar de lado o esforço que deverá ser feito em adequar os processos comerciais, que deverão contar com sistemas/ferramentas de apoio, permitindo que o vendedor foque em atividades de alto valor e por fim, e, por fim, capacitar as pessoas para este novo modelo de trabalho.

Ressaltamos, que parte do “problema” é que as empresas geralmente investem “apenas” na equipe de vendas para endereçar esse tema, sem envolver os gestores, lideranças e equipes de suporte. Tem sido um grande desperdício de tempo, recursos e oportunidades. Assim, se

preparar para ser um winner, passa pela revisão de temas estratégicos do negócio de distribuição de insumos. Pense nisso!

No próximo artigo da série falaremos sobre a questão da eficiência operacional e logística. Acompanhe nossas discussões e 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.



Fernando De Cesare Kolya

Sócio

Atuação na área de estratégia de canais de distribuição, planejamento estratégico e governança familiar. Mestrando em Administração pela FEA/USP (2013-2015), é Engenheiro Agrônomo pela ESALQ/USP.