

RELATO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: REPRESENTANTE COMERCIAL EXCLUSIVO COMO PRINCIPAL FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO

Rodrigo Carvalho Branchi¹

Geysler Rogis Flor Bertolini²

RESUMO

Este relato técnico apresenta a implantação de uma estratégia organizacional na formação de equipe de representantes autônomos de forma focada no segmento de alimentos para cães e gatos, na Região Oeste e Sudoeste do Paraná. O objetivo deste relato é demonstrar os resultados obtidos da estratégia, considerando como análise os anos de 2012 e 2014, uma vez que o projeto foi implantado em 2013. A metodologia empregada foi o estudo de caso, a partir da análise da estratégia de gestão da estrutura da equipe e as regiões de cobertura. No desenvolvimento deste projeto identificou-se inúmeras oportunidades que se concretizaram, outras que até então não estavam sendo exploradas pelo modelo atual de execução. Enfim, a utilização de uma equipe de representantes comerciais exclusivos traz os resultados esperados tanto para a organização, fornecedor e representante comercial.

Palavras Chave: Estratégia. Planejamento. Gestão de Equipe de Vendas. Segmentação.

1 ABA Comércio de Alimentos Ltda. MBA em Gestão Estratégica da Unioeste. E-mail: rodrigo@triunfante.com.br

2 Docente do Mestrado Profissional em Administração e do Mestrado em Contabilidade da Unioeste. Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. E-mail: geysler_rogis@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A crescente concorrência no mercado atualmente é uma das principais preocupações dos gestores, pois as forças competitivas assim como a semelhança de serviços oferecidos podem representar ameaças. (SILVA, 2015)

O canal de distribuição oferece para as indústrias um grande diferencial, pois elas se desenvolvem uma vez que o mapeamento das regiões e suas particularidades são pontos considerados como fortalezas ofertadas pela distribuidora local. Por outro lado, mesmo que isto já represente grande parte do que é executado, na prática isto é o básico e pela necessidade de crescimento, novas estratégias passam a ser estudadas e implantadas tanto na prestação de serviço como na forma de atuação. Nesta gestão, os objetivos da força de vendas devem ser pautados dentro da realidade e características dos mercados-alvos.

Uma estrutura apropriada da força de vendas varia muito de uma empresa para outra. Conforme Cobra (1994, p. 259), “deve-se considerar o tipo de mercado, de venda realizada para se configurar o tipo de força de vendas adequado”.

Para Churchill e Peter (2000, p.204), “a segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra”.

Entre os benefícios gerados pelas alianças estratégicas, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que as multinacionais podem criar o mais alto valor para os clientes e depositários ao compartilharem seletivamente o comércio e o controle, os custos, o capital, o acesso a mercados, as informações e tecnologia com os concorrentes e fornecedores.

Nos últimos anos, a oferta de produtos destinados aos animais de estimação, ganharam uma importância significativa de tal forma, que empresas do ramo alimentar, por exemplo, evoluíram no quesito qualidade, oferecendo aos donos novas opções, ofertas e formas de atuação no atendimento.

A MARS Brasil, uma das maiores indústrias de alimentos para cães e gatos, líder no mercado nacional, que possui entre as suas marcas a Pedigree para cães e Whiskas para gato, tem buscado otimizar a sua força de vendas para atender de maneira mais eficiente este mercado, aplicando a estratégia de atendimento com equipe exclusiva no canal alimentar, onde se incluem os varejos, supermercados, mercearias e similares; junto ao canal especializado que trata-se especificamente de agropecuárias, pet shop e similares.

A ABA Alimentos é uma distribuidora que participa deste projeto, atuando mais especificamente na região Oeste e Sudoeste do Paraná. Considerando esta estratégia, o objetivo deste relato técnico é demonstrar os resultados do uso de equipe exclusiva como forma de atuação no mercado.

De acordo com Carvalho (2014), o crescimento médio nos últimos 12 anos do mercado pet foi de 55% (cinquenta e cinco por cento) a.a., com uma expectativa que até 2018 o mercado estará na casa dos R\$ 9 Bilhões, mantendo, portando, um crescimento constante de mesmo percentual.

Com isto, justifica-se este trabalho uma vez que os resultados da estratégia de atendimento exclusivo, pode contribuir como referência tanto para indústrias quanto para distribuidoras e seus representantes.

2 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A metodologia utilizada para este trabalho foi o estudo de caso. O estudo de caso "se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa" (GIL, 1994, p.79).

Assim, a empresa selecionada para este estudo foi a distribuidora ABA Comércio de Alimentos Ltda., onde utilizou-se dados secundários através de relatórios internos e gráficos de acompanhamento do projeto disponibilizados pela empresa em estudo. O

período avaliado do projeto são os 12 meses, antes e depois da efetivação da estratégia implantada na empresa que ocorreu no ano de 2013, ou seja, foram analisados os anos de 2012 e 2014.

Os fatores pesquisados para avaliação da estratégia utilizada foram: posituação do cadastro ativo e abertura de novos clientes, ampliação na venda do portfólio, incremento de venda em tonelagem em torno de trinta por cento.

3 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

O Grupo Triunfante, que atualmente é composto por doze empresas, todas no ramo de distribuição de alimentos, no ano de 2005, identificou a necessidade de abertura de mais uma unidade em Cascavel-PR, tendo em vista as expectativas de mercado e pelo grande número de fornecedores na estrutura atual. Esta estratégia implantaria um foco direcionado junto às indústrias que estariam neste projeto. Assim, a empresa ABA Comércio de Alimentos Ltda. foi inaugurada. O negócio em si resume-se em a distribuidora comprar diretamente da indústria e através do seu centro de distribuição, atuar no segmento do varejo alimentar via sua equipe de vendas.

A MARS Brasil, de forma proativa e inovadora, convidou a distribuidora ABA Alimentos a participar de um projeto de equipe exclusiva. A ideia foi ter uma equipe que atenderia os clientes, na região atual, oferecendo apenas a linha de alimentos para cães e gatos. A otimização da força de vendas seria total e este direcionamento facilitaria o desenvolvimento das suas marcas. O projeto estabelecia um crescimento mínimo de trinta por cento nas vendas dentro de um ano, considerando a tonelagem como variável.

Da mesma forma, o desenvolvimento de linhas mais específicas e estratégicas para o negócio também foram fomentadas, onde percentuais de posituação começaram a ser acompanhados. A linha de produtos sache foi o foco principal, uma vez que possui um bom valor agregado por quilo. Atualmente, existem poucas marcas atuando nesta linha e pelos investimentos serem de grande porte para se adentrar neste segmento, o

processo fica ainda mais seletivo. Com todos estes indicadores, a Cia está construindo uma planta fabril na cidade de Ponta Grossa-PR, aumentando de uma (em nível Brasil) para cinco linhas de produção de saches, praticamente dobrando o sortimento atual.

Dentre inúmeras leituras de mercado feitas por órgãos e empresas especializadas, a presença dos produtos e marcas nos pontos de vendas está entre as mais importantes, atreladas ao volume de exposição (Market share / share volume). Comercialmente falando, retrata-se isto a questão da positivação de clientes e os espaços destinados às marcas em suas lojas, onde a ABA Alimentos determinou que o índice de positivação mensal não seja inferior a 60% (sessenta por cento) da carteira de clientes do representante.

Para este projeto foi necessário implantar uma nova estrutura comercial. Desenhou-se um novo mapa de atuação estudando as cidades e constatou-se a necessidade de contratação de mais oito representantes comerciais que visitariam as principais cidades de volume da região, baseados na análise da curva ABC de vendas por cidade. Utilizando a “regra de Pareto”, concentrou-se estes representantes na carteira de clientes cujo volume de venda financeira estaria nos 80% (oitenta por cento), deixando os 20% (vinte por cento) restantes para ser atendido pela equipe de vendas atual da distribuidora. Desta forma, a equipe exclusiva teria também os seus clientes limitados, otimizando o seu desempenho em uma carteira direcionada, responsável pelo maior volume comercial.

Com o atendimento exclusivo, agregou-se um volume físico e de tonelage considerável. Com isto, acrescentou-se mais 800m² (oitocentos metros quadrados) de prédio, totalmente verticalizado com estruturas de porta paletes, além da contratação de mais 3(três) caminhões com capacidade de carga de 5(cinco) toneladas, utilizados na logística.

A forma de atuação pelas distribuidoras da MARS Brasil é feira por canal. Divide-se em dois canais mais especificamente, sendo o canal alimentar que são os supermercados, panificadoras, lojas de conveniências e similares; e o canal

especializado, que compreende as agroveterinárias, veterinárias e agrosopping. A ABA Alimentos atuava somente no canal alimentar, e com este projeto, passou a ser responsável pelo atendimento no canal especializado.

Implantou-se mais oito (8) novos setores, ou seja, mais 8 (oito) novos representantes comerciais. A estratégia inicial para a busca destes profissionais foi uma análise interna na equipe de promotores de vendas. Dentre as razões que fortalecem esta estratégia, destacam-se: conhecimento do produto, da região, dos clientes, da cultura organizacional da ABA Alimentos e principalmente, da oportunidade de crescimento profissional e financeiro que a distribuidora estaria proporcionando com quem já faz parte dos resultados.

Para este processo, os coordenadores de vendas da empresa estiveram visitando os principais clientes questionando sobre o atendimento por parte do promotor da região, tais como frequência de visita e atuação, relacionamento com os demais funcionários da loja e como o cliente visualizava a possibilidade de ser atendido por este profissional, agora promovendo diretamente a venda. O resultado foi de grande valia, pois dos oito representantes necessários, cinco vagas foram preenchidas por promotores, as outras 3(três) oportunidades, por serem mais estratégicas, foram preenchidas por um processo seletivo com profissionais que já atuavam no segmento especializado, agregando forte conhecimento em um canal que até então não era atendido pela distribuidora.

Por ser um projeto com atendimento exclusivo, ou seja, o representante teria na pasta apenas produtos da indústria MARS Brasil para oferecer, os ganhos da equipe são fundamentais para que os índices de rotatividade não comprometessem todo o projeto. Assim, viu-se necessário uma análise de ganho mínimo *versus* as despesas operacionais estimadas, baseados na estrutura já mantida na distribuidora. Por serem representantes comerciais autônomos comissionados, identificou-se que nenhum setor poderia ter uma venda inferior a R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais). Baseado ao crescimento que a própria MARS Brasil havia solicitado, este representante deveria estar no prazo estipulado

conforme o planejamento, com uma venda mínima mensal aproximada de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

A base de clientes onde o representante atua é fechada, ou seja, atuará somente nos clientes já determinados. Para isto, foram feitos levantamentos pelo método da Curva ABC de clientes por região, limitando-se cada setor a ter entre 65(sessenta e cinco) a 80(oitenta) clientes. Desta forma, com visitas quinzenais, oferece-se um atendimento mais completo, com tempo hábil para que seja feito um levantamento através da ficha de cliente, maximizando as propostas de forma assertiva.

A ABA Alimentos é composta no seu atual quadro por 4(quatro) coordenadores de vendas. Cada um possui uma equipe de representantes que é gerenciada por ele. Para este projeto, direcionou-se então um coordenador exclusivo afim de otimizar as forças no acompanhamento semanal, seja através de relatórios internos, seja presencial. Do mesmo modo, ampliou-se a equipe de promotores, cuja função está em dar suporte às reposições dos clientes pré-determinados pela empresa, mantendo as áreas de vendas abastecidas de acordo com o manual de execução fornecido pela indústria.

Com os estudos feitos no planejamento da nova estrutura, análise da nova equipe comercial, média de ganho *versus* despesas operacionais do representante e análise da carteira de cliente, pode-se ter uma ideia mais próxima de qual percentual a distribuidora aplicaria como valor percentual de base para as comissões de vendas. Contudo, atrelado a este percentual, verificou-se a necessidade de se implantar uma estratégia que viesse a forçar o representante a se desenvolver em pontos fundamentais para o sucesso do projeto. Desta forma, o valor percentual global ficou estipulado em 5%(cinco por cento).

Destes, 1% (um por cento) estava atrelado ao cumprimento da meta financeira estipulada ao setor, que traria já o crescimento de no mínimo 20%(vinte por cento) desenhado para o projeto e, 1%(um por cento) atrelado ao atingimento da meta de vendas em um produto foco, determinado pela distribuidora, no caso, a linha de *sache*,

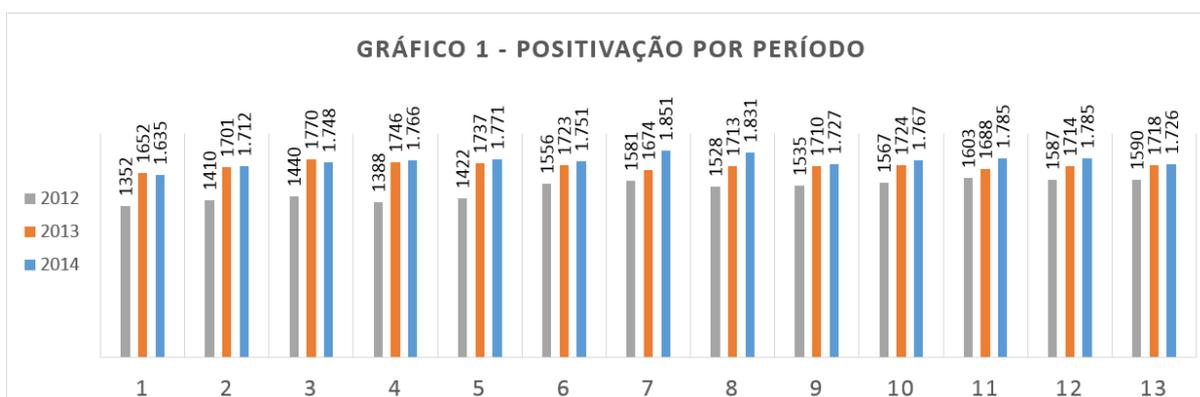
principal foco da MARS Brasil, e 3%(três por cento) seria pago diretamente como comissão ao valor da venda mensal realizada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 A positivação do cadastro ativo

Com uma carteira de aproximadamente 2.680 (dois mil, seiscentos e oitenta) clientes, no ano seguinte à implantação, ou seja, em 2014, atingiu-se uma média de 1.758 clientes por mês, que significa 65% (sessenta e cinco por cento) desta carteira de clientes ativos. Em análise com o ano de 2012, ano anterior ao projeto, atingiu-se uma média mensal de 1.505(hum mil, quinhentos e cinco) clientes, chegando a 56%(cinquenta e seis por cento) conforme pode-se observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Positivação por período

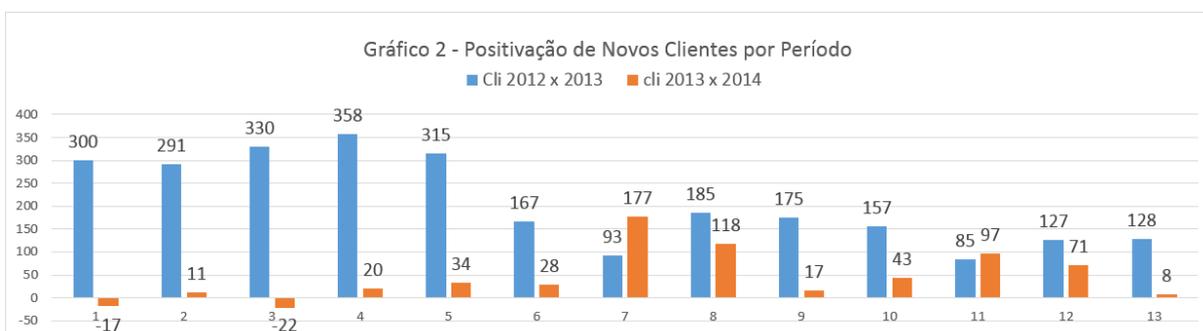


Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

4.2 Abertura de novos clientes

De acordo com o Gráfico 2, pode-se observar que no ano de 2012 *versus* 2013 positivou-se em média 200(duzentos) clientes a mais por mês. Em 2013 *versus* 2014, esta média caiu para 45(quarenta e cinco) clientes.

Gráfico 2 – Positivção de novos clientes por período

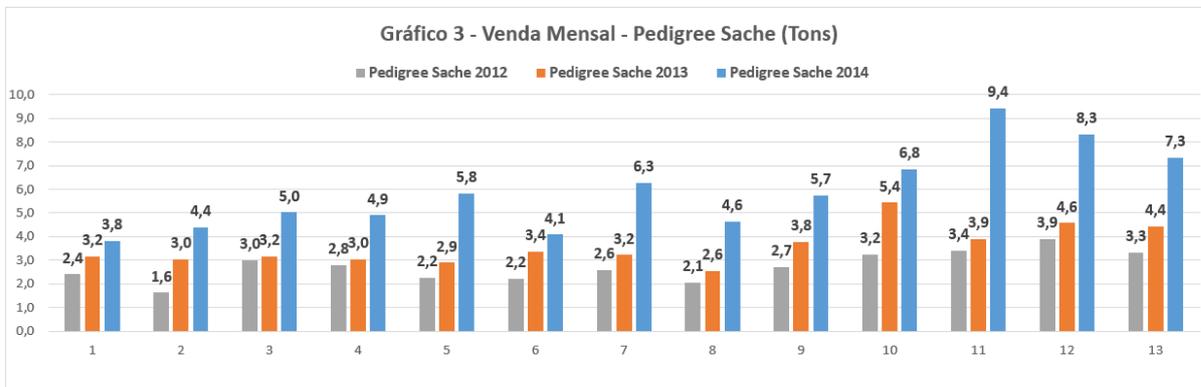


Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

4.3 Ampliação da venda do portfólio – Linha Sache (Volume e Positivção)

Em 2012, foram vendidos apenas na linha de Pedigree sache 35 toneladas, com média de 2,7 tons por mês. Em 2013, este volume de venda passou para 46,6 tons a.a., chegando a uma média de 3,5 tons a.m. Após a implantação, em 2014, a venda desta linha chegou em 76 tons a.a., com uma média de 5,89 tons a.m. Observando o Gráfico 3, percebe-se então que o crescimento em tonelagem realizado ficou em torno de 117%(cento e dezessete por cento).

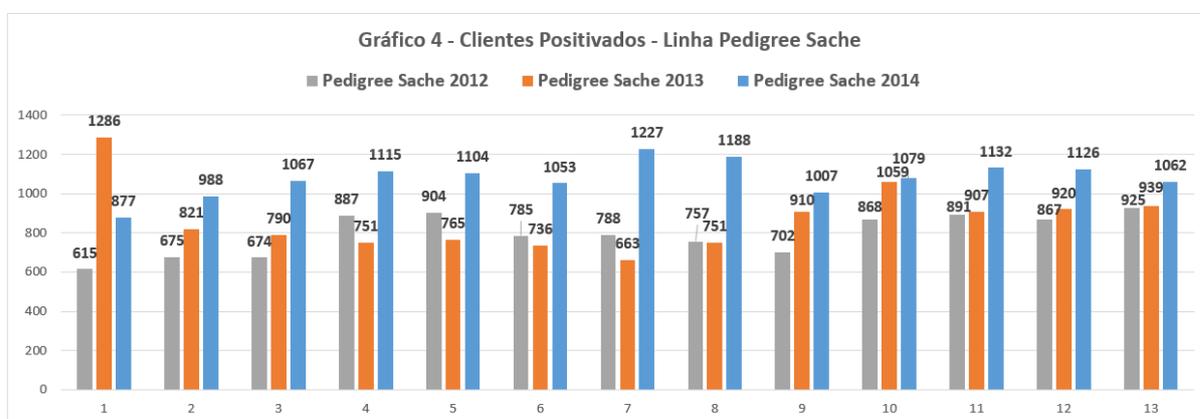
Gráfico - 3 Venda Mensal – Pedigree Sache (Tons)



Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

Na questão da positivação na linha de Pedigree sache, em 2012 foram positivados 795 a.m., 2013 houve um aumento de 9% (nove por cento) chegando a uma média de 869 a.m. Após a implantação do projeto, em 2014, a positivação média passou a ser 1.079 clientes a.m., o que promoveu um crescimento aproximado de 24% (vinte e quatro por cento). Analisando o ano de 2012 versus 2014, o crescimento foi de 35% (trinta e cinco por cento), conforme gráfico 4.

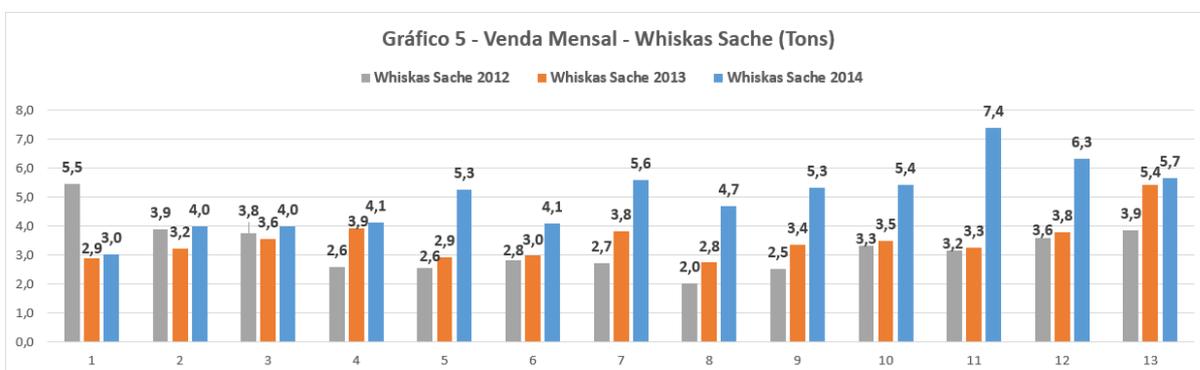
Gráfico 4 – Clientes positivados – Linha Pedigree Sache



Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

Em resumo ao Gráfico 5, verifica-se uma venda de 42 toneladas na linha de Whiskas sache no ano de 2012 (antes da implantação), 45 tons em 2013 (ano da implantação) e 65 toneladas em 2014, período de 12(doze) meses após a implantação. Com relação ao volume que havia em 2012 versus 2014, houve um crescimento de 55%(cinquenta e cinco por cento).

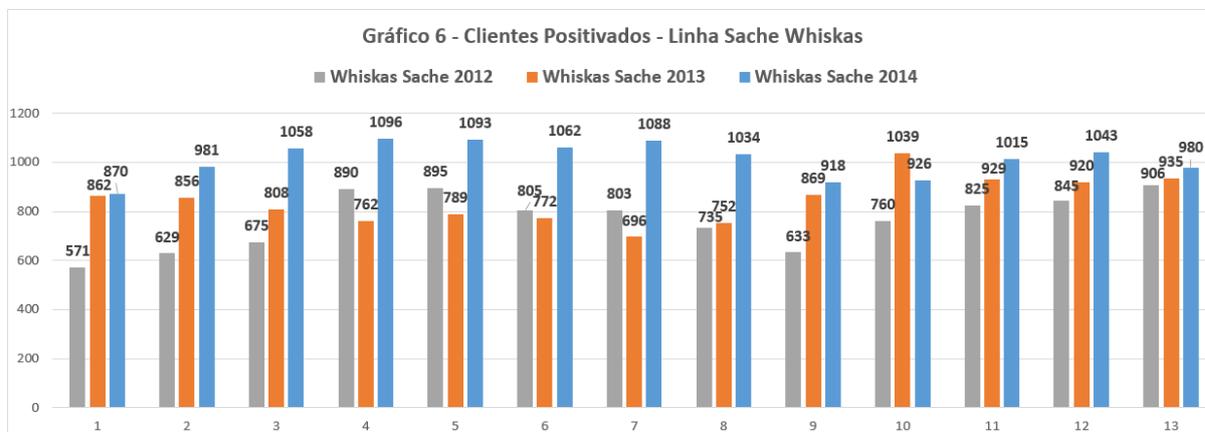
Gráfico 5 – Venda Mensal – Whiskas Sache (Tons)



Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

No Gráfico 6 tem-se a questão da positivação com a linha de Whiskas sache, e avaliando o total de clientes positivados em 2012 versus 2014, verificou-se um crescimento de 17% (dezesete por cento).

Gráfico 6 – Clientes positivados – Linha Sache Whiskas

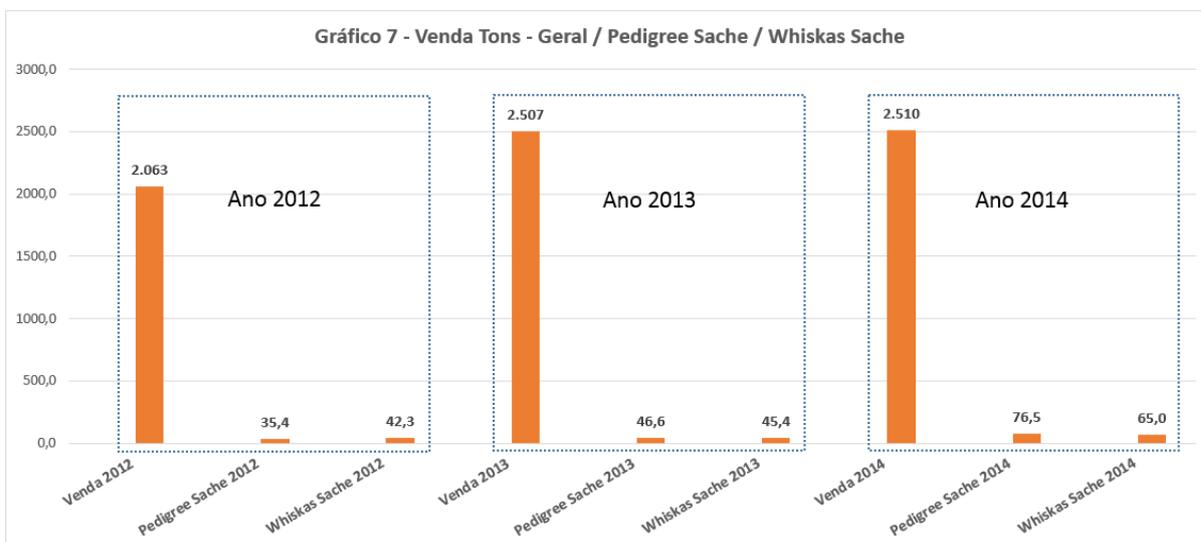


Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

4.4 Incremento de venda em tonelagem

Avaliando que no ano de 2012 a venda total foi de 2.063 tons versus 2.510 em 2014, verificou-se um crescimento aproximado de 22% (vinte e dois por cento). Com um crescimento maior, as linhas de saches, tanto Pedigree quanto Whiskas, onde obtiveram respectivamente 116% (cento e dezesseis por cento) e 53% (cinquenta e três por cento), como se vê no Gráfico 7.

Gráfico 7 Venda Tons – Geral / Pedigree SACHE / Whiskas SACHE



Fonte: SICF – Sistema Integrado de Informações Grupo Triunfante; 2012-2014

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliando o projeto desenhado pela MARS Brasil, junto à implementação pela distribuidora ABA Alimentos, fica evidenciado pelos índices que o projeto foi viável uma vez que o crescimento foi elevado nas linhas de saches, sendo os que mais agregam rentabilidade para ambos os envolvidos. Com isto, mesmo tendo sido atingido apenas 73% (setenta e três por cento) da meta inicialmente desenhada em tonelagem, o valor por quilo reforçado pela venda de saches foi um fator decisivo para a aprovação.

Outro ponto de grande resultado foi a questão das positizações, que aumentaram para 65% (sessenta e cinco por cento) da carteira ativa da distribuída, antes não ultrapassando 56% (cinquenta e seis por cento). Contudo, ao avaliar a abertura de clientes no ano de 2013 para 2014, verificou-se que o índice foi relativamente baixo, se comparado a 2012 *versus* 2013. Desta leitura identificou-se que as oportunidades não estavam na abertura maciça de mais clientes e sim, em uma melhor atuação dentro do ponto de venda, com ampliação de mix e desenvolvimento de campanhas para agregação de maiores volumes.

O planejamento minucioso dos setores com as avaliações dos históricos de vendas, despesas operacionais e clientes potenciais através do “método de Pareto”, foram fundamentais para o bom andamento do projeto, uma vez que ofereceram dados concretos para as avaliações necessárias, auxiliando nas tomadas de decisões e principalmente, contemplando os profissionais de vendas que aceitaram o desafio, com regiões que atenderam as suas expectativas de ganhos financeiros.

A implantação de uma estratégia que venha a fomentar grandes volumes, negociações de espaços nas áreas de vendas como forma de bloqueio junto a concorrência, passa a ser um dos pontos fundamentais. Assim, mantendo-se o desenvolvimento de categorias de maior rentabilidade com campanhas para a equipe comercial, o outro crescimento esperado que são as tonelagens, poderão ocorrer por consequência dos espaços em domínio.

Com isto, a equipe de promotores, responsáveis pela manutenção destas áreas de vendas, também precisam estar devidamente treinados, atuando de forma ativa nesta curva de clientes com maior possibilidade para grandes parcerias, intensificando a execução onde o negócio realmente acontece, ou seja, dentro do ponto de venda.

REPORTING OF ORGANIZATIONAL STRATEGY: EXCLUSIVE SALES REPRESENTATIVE AS MAIN TOOL FOR GROWTH

ABSTRACT

This technical report presents the implementation of an organizational strategy in the formation team of independent representatives focused way in the food segment for dogs and cats, in the Western Region and Southwest Paraná. The objective of this report is to demonstrate the results of the strategy, considering how analysis the years 2012 and 2014, since the project was implemented in 2013. The methodology used was the case study, based on the analysis of management strategy team structure and the covering regions. In developing this project we identified numerous opportunities that are real and others that previously were not being exploited by the current model of execution. Finally, the use of a team of exclusive sales representatives bring the expected results both for the organization, vendor and sales representative.

Keywords: Strategy. Planning. Sales Force Management. Segmentation.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, P. Os segredos do cachorro grande. **Época Negócios**. Setembro. n. 91. p. 43-47. 2014
- CHURCHILL, G. PETER, J. **Marketing, Criando Valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2000
- COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001
- SILVA, V. B. Estratégias de inteligência competitiva como suporte à tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 50-68, jul./set. 2015