

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSISDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE FORMATURA

ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES NO ATENDIMENTO A UM CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO

FELIPE SZPIGEL

ORIENTADOR
MARIO SERGIO SALERNO

1999

Xf /aaa
szpigel

Ao meu pai, principal responsável pelo
meu desenvolvimento profissional.

À minha mãe, aos meus irmãos e aos melhores amigos,
que também me ajudaram a ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Mário Sérgio Salerno, pela orientação neste trabalho e nos anos da universidade.

A todos os professores que colaboraram para a minha formação.

Aos responsáveis pela oportunidade de trabalhar na Perdigão e aos colegas de trabalho que contribuíram para o meu desenvolvimento.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	3
1.1 - Introdução ao Tema	4
1.2 - Fatores Motivadores do Estudo	4
1.3 - Objetivos do Trabalho	8
1.4 - Metodologia	8
1.5 - Organização em Capítulos	9
2 - A EMPRESA	11
2.1 - Estratégia	12
2.2 - Ambiente Competitivo	13
2.3 - Linha de Produtos	14
2.4 - Operações Atuais	16
2.4.1 - Apresentação das Atividades de Marketing	17
2.4.2 - Apresentação das Atividades de Vendas	19
3 - ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO CANAL DAS PANIFICADORAS	21
3.1 - Canais de Distribuição	21
3.2 - Definição do Canal das Panificadoras	22
3.3 - Produtos Comercializados pelo Canal	26
3.4 - Perfil dos Consumidores das Panificadoras	28
3.5 - Importância Atual dos Canais para a Empresa	29
3.5.1 - Aspectos Quantitativos	29
3.5.2 - Aspectos Estratégicos	35
3.6 - Tendências para o Canal	38
4 - RELAÇÃO ENTRE A EMPRESA E OS PARTICIPANTES DO CANAL	40
4.1 - Pesquisa da Condição Atual do Serviço	40
4.2 - Metodologia para Segmentação do Canal	47
4.3 - Oportunidades de Melhoria do Serviço Oferecido	49

5 - PROPOSTAS DO NOVO CONCEITO DE SERVIÇO	67
5.1 - Objetivos e Estratégia	67
5.2 - Posicionamento e Sustentabilidade	68
5.3 - Barreiras na Implementação	70
5.4 - Reação da Concorrência	71
5.5 - Desenvolvimento da Nova Estrutura	72
5.5.1 - Centro Tático de Vendas	73
5.5.2 - Treinamento para Força de Vendas	77
5.5.3 - Novos Incentivos Internos	80
5.5.4 - Comunicação Impressa	81
5.5.5 - Materiais de Ponto de Venda	82
5.5.6 - Promoções Conjuntas para Consumidor Final	82
5.5.7 - Programas de Fidelidade para os Clientes	83
5.5.8 - Adequação da Estrutura de Vendas	83
6 - ANÁLISE DE VIABILIDADE	89
6.1 - Benefícios Esperados	89
6.1.1 - Quantificação dos Benefícios	90
6.2 - Custos de Implementação	97
6.3 - Análise Econômica	99
6.3.1 - Valor Presente	100
6.3.2 - Taxa Interna de Retorno	100
6.3.3 – Análise de Sensibilidade	101
6.4 - Conclusões	102
7 – BIBLIOGRAFIA	104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA EMPRESA PELA FILIAL SÃO PAULO	6
GRÁFICO 3.1 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DA EMPRESA	31
GRÁFICO 3.2 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (NÃO ATACADISTAS)	31
GRÁFICO 3.3 - PARTICIPAÇÕES NO FATURAMENTO EMPRESA E SETOR ALIMENTOS	33
GRÁFICO 4.2 - PRIORIDADE DE MELHORIA	46
FIGURA 6.1 - FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	99

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 2.1 - IMPORTÂNCIA RELATIVA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	13
TABELA 2.2 - GRANDES CONGLOMERADOS ALIMENTÍCIOS	14
TABELA 2.3 - LINHAS DE PRODUTOS	16
TABELA 3.1 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DAS PANIFICADORAS	26
TABELA 3.2 - PRODUTOS DE TERCEIROS MAIS VENDIDOS	27
TABELA 4.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ATENDIMENTO ÀS PANIFICADORAS	44
TABELA 4.2 - IMPORTÂNCIA DOS COMPONENTES DA VARIÁVEL SERVQUAL	45
TABELA 4.3 - ORDENAMENTO DAS PRIORIDADES DE MELHORIA	45
TABELA 4.4 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	47
TABELA 4.7 - PADRÃO DE LUCRATIVIDADE NA DISTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL	54
TABELA 5.1 - COMPONENTES DO NOVO CONCEITO DE SERVIÇO PROPOSTO	73
TABELA 5.2 - CONTEÚDO DO BANCO DE DADOS	76
TABELA 5.3 - COMPONENTES DA FICHA PARA VENDEDORES	76
TABELA 5.4 - COMPONENTES DA FICHA PARA CHEFES DE VENDA	77
TABELA 5.5 - COMPONENTES FICHA PARA OPERADORES DE TELEMARKETING	77
TABELA 5.6 - TREINAMENTO PARA VENDEDORES	79
TABELA 5.7 - PRÊMIOS DO PROGRAMA DE FIDELIDADE	83
TABELA 5.8 - ESTIMATIVAS DE CUSTO POR CONTATO DA FORÇA DE VENDAS	85
TABELA 5.9 - CUSTO DA FORÇA DE VENDAS PARA O CLIENTE COM POTENCIAL "A"	86
TABELA 5.10 - CUSTO DA FORÇA DE VENDAS PARA O CLIENTE COM POTENCIAL "B"	86
TABELA 5.11 - CUSTO DA FORÇA DE VENDAS PARA O CLIENTE COM POTENCIAL "C"	86
TABELA 5.12 - CLASSIFICAÇÃO ASSUMIDA PARA O SEGMENTO ALVO	87
TABELA 5.13 - NECESSIDADE DE EQUIPES DE VENDA E SUA RESPECTIVA COMPOSIÇÃO	88
TABELA 6.1 - MERCADO DE "FRIOS" NAS PANIFICADORAS DA GRANDE SÃO PAULO	91
TABELA 6.2 - DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS DA EMPRESA ESTUDADA	92
TABELA 6.3 - INFORMAÇÕES PARA O CÁLCULO DO RETORNO ESPERADO	94
TABELA 6.4 - INFORMAÇÕES DE MÍDIA	96
TABELA 6.5 - CUSTOS DE IMPLEMENTAÇÃO	98

Resumo

Este trabalho é uma proposta de novo conceito de serviço para o atendimento ao canal das panificadoras da grande São Paulo.

Este canal é importante pelo seu potencial de vendas de industrializados de carne e pela oportunidade de ser utilizado como meio de exposição dos produtos e da imagem da empresa.

Componentes deste novo conceito de serviço foram estruturados com o objetivo de melhorar a capacidade de resposta da empresa. Esta oportunidade de melhoria foi considerada crítica na avaliação da qualidade do serviço para o canal.

Os maiores custos de implementação do projeto são da nova estrutura de vendas e do investimento no treinamento. Outros custos estão relacionados com as atividades desenvolvidas para agregar mais valor ao serviço de atendimento. São estimados investimento inicial de R\$180 mil e despesas anuais de R\$1,08 milhão.

Estimativas de benefícios para este projeto são de R\$4,3 milhão para o primeiro ano e R\$6 milhões a partir do segundo. Estes benefícios foram estimados com base na ampliação do “market share” em 15%, a partir do segundo ano, e na exposição do produto e da imagem da empresa.

Os resultados da análise econômica deste projeto indicam a viabilidade com margem de segurança. O valor presente deste projeto é de R\$9,2 milhões, considerando o horizonte de três anos. A taxa interna de retorno é de 27% ao ano, considerando o mesmo horizonte. Além da importância financeira, pelos benefícios econômicos, este trabalho tem importância estratégica, pelo aumento da competitividade da empresa no seu mercado.

1 - Introdução

Muitos fabricantes de bens, duráveis ou não, têm como parte de sua operação disponibilizar os seus produtos ao consumidor final. A distribuição dos produtos é uma atividade crítica para o sucesso destas empresas modernas, que operam em mercados cada vez mais competitivos.

Neste trabalho são analisados componentes que permitem à empresa estudada obter um diferencial competitivo nas atividades de distribuição e comercialização. Conceitos estratégicos, de marketing, de vendas, de custos, de logística, de projetos industriais e análise de viabilidade são integrados na estruturação do trabalho.

A empresa estudada já utiliza amplamente diversos canais de distribuição. O autor considera que a principal oportunidade de melhoria para a estrutura atual é a estipulação de estruturas de serviço para cada canal. Para isto é necessário conhecer as peculiaridades dos canais, formados por diferentes intermediários com funções e responsabilidades específicas. Um conceito de serviço único para todos os canais distribuidores, resulta em desperdício de recursos, sendo portanto ineficiente. Cada distribuidor tem necessidades diferentes de “mix” de produtos, giro de mercadorias e nível de serviço. Por exemplo, clientes que necessitam de um “mix” de produtos com baixo valor agregado e de baixo giro poderiam ser atendidos com uma estrutura de distribuição em massa, focalizada na redução de custos, simplificação dos produtos e serviços e empobrecimento do “mix”.

O principal benefício de uma distribuição eficiente de produtos não é necessariamente a redução de custos. A maior contribuição é viabilizar o crescimento da empresa fornecedora pela maximização da satisfação dos comerciantes participantes do canal de distribuição, neste trabalho também designados por cliente, e do consumidor final. O distribuidor terá melhor relacionamento com o fornecedor e poderá praticar melhores margens. Já o consumidor final terá à sua disposição produtos com maior valor, melhor seleção e mais frescor.

A cadeia de suprimentos é tema que vem ganhando cada vez mais atenção nos últimos anos. A saturação da oferta de produtos, do número de concorrentes e das atividades de promoção vem se tornando preocupante tanto para fornecedores quanto para os comerciantes. Ao invés de cada componente da cadeia se preocupar unicamente com suas operações, o enfoque sistêmico permite a busca conjunta pelo valor adicionado ao consumidor final. Foi com o foco neste consumidor que as empresas fornecedoras e os grandes varejistas americanos iniciaram a prática do ECR (Efficiente Consumer Response - Resposta Eficiente ao Consumidor). Segundo MARADEI (1998) o ECR é caracterizado principalmente por suas propostas de eficiência logística, isto é, o estabelecimento de um fluxo contínuo e suave de produtos ao longo de toda a cadeia de suprimentos, regido pelas compras dos consumidores, com suporte de um fluxo contrário de informações preciso e adequado. No ECR a tecnologia de informação é ferramenta fundamental para regular os fluxos de produtos e o de informações.

1.1 - Introdução ao Tema

Este trabalho apresenta uma proposta de novo conceito de serviço para o atendimento de um dos canais de distribuição da empresa estudada. É desenvolvida uma nova estrutura de serviço para este canal, baseada na análise das oportunidades de melhoria. É também elaborada a análise de viabilidade da nova estrutura.

A análise da viabilidade é baseada na relação entre custos esperados para a nova estrutura de serviço e o aumento do faturamento esperado após as implementação das melhorias. São abordados também aspectos qualitativos e estratégicos, como a melhoria da imagem da empresa e a exposição da marca ao consumidor final.

1.2 - Fatores Motivadores do Estudo

KOTLER (1994) acredita que um dos principais problemas no mercado de varejo é que as atenções e os recursos dos fornecedores e de seus clientes estão voltados para a negociação entre si. O elo final e mais importante da cadeia de suprimentos, o consumidor final, é normalmente esquecido. Este foco na negociação a curto prazo gera uma relação adversária entre fornecedores e distribuidores. O resultado final é que os

fornecedores passam a gastar cada vez mais para promover e disponibilizar seus produtos nas lojas. Empresas que desejam se posicionar estrategicamente no mercado devem concentrar menores esforços na negociação das relações de curto prazo e mais nas parcerias a longo prazo com os seus distribuidores.

O posicionamento estratégico das empresas depende de sua estrutura de canais de distribuição. Empresas com a distribuição concentrada em poucos canais estão mais vulneráveis aos concorrentes e a eventuais modificações do mercado.

O faturamento da empresa estudada é bastante concentrado no canal dos comerciantes supermercadistas. Este canal vem passando por uma complexa reestruturação caracterizada por fusões e aquisições, aumentando cada vez mais o tamanho das maiores empresas participantes. São significativas também a competição entre os fornecedores e a saturação pela presença de inúmeras marcas e recursos para promoções. Para a empresa preocupada em crescer com sustentabilidade é necessário desenvolver também outros meios alternativos e oportunidades para disponibilizar os seus produtos para o consumidor final.

O autor decidiu oferecer à empresa um projeto completo de análise de viabilidade de uma oportunidade real de melhoria. Em função da complexidade do sistema multi-canal de distribuição e da dificuldade de obter informações das demais filiais espalhadas pelo país, o autor optou por desenvolver um projeto focado em um dos canais utilizados pela Filial São Paulo.

Atualmente a Filial São Paulo da empresa distribui seus produtos, entre outros, através dos seguintes canais (representação do fluxo dos produtos):

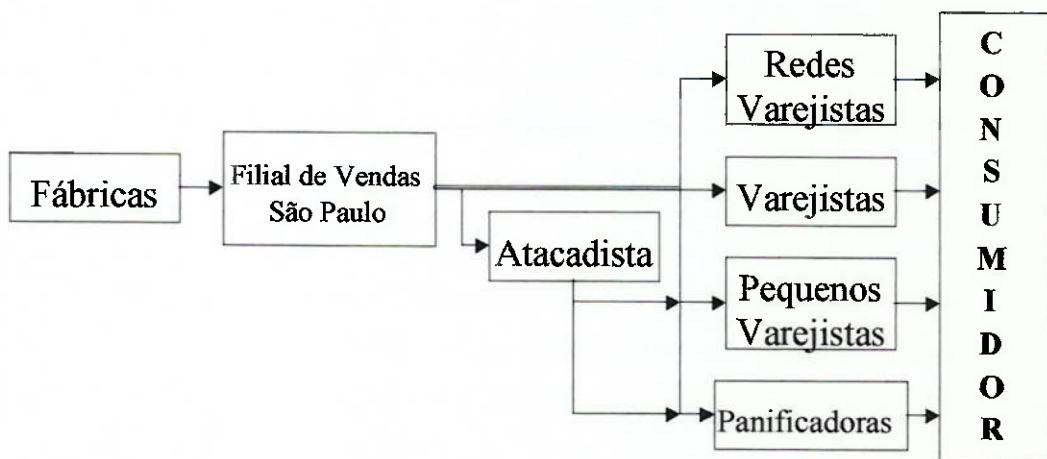


Figura 1.1 - Canais de distribuição de produtos da empresa pela Filial São Paulo

Além destes, podem ser destacados ainda os canais onde no elo final estão restaurantes, hotéis, lojas de conveniência e redes de “fast food”.

A análise estrutural do sistema de distribuição poderia ter sido realizada em qualquer um dos diferentes canais acima. A opção pelo canal das panificadoras foi escolhida por diferentes motivos. Este canal representa uma oportunidade ainda pouco explorada pela maioria dos fornecedores. Está dedicado exclusivamente à venda de itens alimentares como pães, frios, bebidas e laticínios, permitindo para os seus fornecedores uma exposição privilegiada em relação a outros conceitos de varejo. Já os supermercados chegam a oferecer até 50.000 itens, incluindo eletrodomésticos, produtos de higiene e limpeza, remédios e até comida para animais de estimação.

Outras características importantes deste canal estão listadas a seguir:

- Representa boa parte do faturamento do mercado varejista nacional: o faturamento anual das panificadoras é estimado em R\$16 bilhões com base em dados da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO (ABIP) 1998. Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMECADOS (ABRAS) 1998 os supermercados faturam R\$55 bilhões por ano
- CEZAR (1999) defende que as padarias têm a capacidade de formar opinião dos consumidores finais, ou seja, se o estabelecimento aparenta ter qualidade, então é esperado que os produtos oferecidos por ele também a tenham
- Oportunidade de vender “mix” de produtos com maior valor agregado, quando comparado ao “mix” canalizado para outros canais como os restaurantes, hotéis e supermercados. Podem ser vendidos produtos mais nobres além dos itens de conveniência
- Oportunidade de expor mais a marca, pela alta frequência dos consumidores que utilizam este conceito de loja e pela tradição que as panificadoras têm em São Paulo
- Maiores oportunidades relativas de melhoria, em função do baixo nível de serviço oferecido pelos fornecedores de carnes industrializadas para o canal
- Oportunidade para a empresa ser a primeira do ramo de carnes industrializadas a ter serviço voltado às necessidades do canal das panificadoras

Além destes fatores o autor considera o canal das panificadoras interessante para ser estudado, pela sua maior complexidade e pela oportunidade de inovar com a personalização do atendimento atual. No canal de supermercados, novas práticas já estão sendo adotadas pelos diferentes fornecedores, incluindo o ECR.

Outro fator que consolida a relevância deste projeto é a sinergia com a estratégia que vem sendo adotada pela empresa desde o início da nova gestão, a partir de 1994. A empresa busca, através da reformulação de suas operações financeiras, comerciais e produtivas, o crescimento sustentável. São preferidas todas as atividades que conduzam a um posicionamento sustentável e não apenas benefícios a curto prazo. O relacionamento de parceria com diferentes canais de distribuição, além dos

supermercadistas, pode ser um novo passo rumo à diferenciação da empresa como fornecedora de produtos alimentícios resfriados e congelados.

O canal de panificadoras representa uma ótima oportunidade tanto pelos aspectos quantitativos de tamanho do mercado (faturamento do setor de panificação) quanto pelas oportunidades estratégicas de exposição da marca e formação de opinião dos consumidores finais.

1.3 - Objetivos do Trabalho

O objetivo do projeto é contribuir para o crescimento sustentável do resultado da empresa, focalizando na ampliação das vendas por um dos canais de distribuição. A satisfação dos futuros parceiros panificadores e dos consumidores dos produtos da empresa por este canal reforçará a sustentabilidade deste crescimento.

O resultado deste projeto é a estruturação de um conjunto de oportunidades de melhorias para as operações de comercialização e distribuição dos produtos da empresa pelo canal das panificadoras. São estruturados aspectos estratégicos e operacionais para o aproveitamento destas oportunidades de acordo com as necessidades reais deste canal.

A conclusão final do trabalho é a avaliação dos benefícios qualitativos e quantitativos de distribuir os seus produtos eficientemente por este canal.

1.4 - Metodologia

O projeto é estruturado partindo da compreensão das características do canal das panificadoras. A partir do entendimento de suas peculiaridades, é possível identificar e avaliar oportunidades de melhoria no conceito de serviço atualmente oferecido pela empresa.

São levantadas as melhores práticas na literatura e as da indústria relacionadas com as oportunidades de melhoria para o serviço da empresa.

É desenhado o novo conceito de serviço adaptando as melhores práticas disponíveis à realidade da empresa e do canal das panificadoras.

Finalmente, o conceito de serviço proposto é analisado para determinação de sua viabilidade.

1.5 - Organização em Capítulos

O trabalho está dividido em 5 partes:

Apresentação da Empresa – no capítulo 2 a empresa é descrita brevemente e alguns aspectos estratégicos e organizacionais são apresentados para permitirem a compreensão do ambiente em que o projeto se insere. São apresentadas também as operações atuais das áreas de vendas e de marketing, onde o autor realizou estágio em 1999.

Análise da Atratividade do Canal das Panificadoras – no terceiro capítulo são apresentados os canais de distribuição da empresa, e é feita uma discussão detalhada do canal das padarias e sua segmentação. É definido o segmento alvo a ser atendido pelo novo conceito de serviço. As peculiaridades específicas deste segmento, bem como as dos respectivos consumidores finais, são descritas. É apresentada também uma comparação quantitativa e estratégica entre os canais de distribuição das padarias e dos supermercados, avaliando a importância relativa destes canais para o varejo alimentício como um todo e para a empresa estudada especificamente. Algumas das tendências das panificadoras são discutidas, assim como o impacto que elas podem ter nas operações de seus fornecedores.

Análise das relações atuais entre a empresa e os representantes do canal das padarias – no capítulo 4 são apresentados os critérios para avaliação da qualidade do serviço dos fornecedores. Com estes critérios é avaliado o nível de serviço atualmente

oferecido pela empresa ao canal, identificando oportunidades de melhoria. O objetivo desta análise é levantar algumas atividades diferenciadas que poderão fazer parte do novo conceito de serviço. É proposta metodologia para prospecção e seleção dos panificadores diferenciados do canal. Ao final deste capítulo, estão apresentadas as oportunidades de melhoria e as atividades que poderão fazer parte da estrutura final do conceito de serviço. Estas oportunidades são com base nas melhores práticas presentes na literatura e na indústria.

Projeto de implementação – no capítulo 5 são estruturados os componentes estratégicos e operacionais para atender os níveis de serviço estipulados.

Análise viabilidade – finalmente, no capítulo 6 é apresentada a análise de viabilidade do projeto, comparando os custo e benefícios do novo conceito de serviço. São relacionados os benefícios quantitativos, que são função dos melhores níveis de venda e maiores margens de contribuição, e os qualitativos, que são função da valorização da imagem da empresa e exposição da marca com o novo nível de serviço. São apresentados também os gastos da nova estrutura a ser implementada considerando tanto as necessidades de investimentos quanto o aumento dos custos operacionais. Ao final deste capítulo são apresentadas as conclusões finais do projeto e as recomendações relativas à continuidade da implementação.

2 - A Empresa

A Perdigão iniciou suas atividades industriais em 1939, e atualmente é um dos maiores complexos agro-industriais do mundo. Localizada em uma região agrícola caracterizada por pequenas propriedades, implantou ao longo dos anos um complexo sistema de integração vertical. Hoje os parceiros integrados, responsáveis pelo crescimento das aves e suínos para abate, somam aproximadamente 6800 fazendeiros.

Inicialmente concentrando suas unidades industriais no estado de Santa Catarina, incorporou e implantou unidades nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Minas Gerais, além de iniciar a implantação de novas instalações em Goiás (com término previsto para o primeiro semestre de 2000). Atualmente emprega mais de 14 mil funcionários, em 12 unidades industriais de carnes, 2 de soja, 6 fábricas de ração, 12 incubatórios e 27 granjas de aves e suínos.

Em setembro de 1994, o controle acionário da Perdigão foi adquirido por um grupo de fundos de pensão, determinando o início de grandes mudanças operacionais e administrativas na empresa. O resultado desta reformulação foi a completa restruturação da empresa, tanto nos aspectos administrativos quanto operacionais.

Entre os indicadores positivos das atividades da empresa nestes últimos anos, são mais representativos o crescimento das vendas, o aumento dos lucros, o crescimento na capacidade de produção, a melhoria da tecnologia, os reforços da distribuição, a conquista de mercado e a criação de novos postos de trabalho. Todos estes resultados positivos se tornam ainda mais importantes quando analisamos a situação da economia mundial e as condições recessivas do Brasil atual. Mesmo na transição de 1998 para 1999, em que a economia brasileira foi negativamente afetada por efeitos externos, a empresa conseguiu manter seu curso firme. Isto se deve principalmente à implementação da diretriz de crescimento sustentável, baseada nos seguintes fundamentos (lançados em 1995): restruturação administrativa, societária e financeira da companhia, otimização dos processos produtivos e recuperação do “market-share”.

Além de uma ampliação significativa das instalações produtivas, com capacidade 60% maior que quatro anos atrás, novos esforços de marketing estão sendo implementados. São ações voltadas para a valorização da imagem e do conceito dos produtos da marca, incluindo novas campanhas, lançamento de dezenas de produtos nos últimos meses e revitalização das relações com o mercado.

2.1 - Estratégia

A Perdigão buscou, desde o início da nova gestão, a ampliação do “market-share” e do faturamento. Os maiores níveis de venda permitiram ganhos de escala em produção e distribuição dos produtos, sustentando o crescimento acelerado. Para trabalhar com grandes volumes de venda, o principal foco da empresa foi a disponibilização dos produtos através das grandes redes varejistas e atacadistas.

A disputa pela participação de mercado nas grandes redes é cada vez mais competitiva. Os principais concorrentes também vêm lançando novos produtos e campanhas de valorização de sua marca.

O autor considera que este é momento para buscar novos meios de comercialização para os produtos da empresa.

Dentre os principais objetivos da proposta deste trabalho, devem ser destacados aqueles que estão alinhados com os da empresa:

- Enriquecer o “mix” de produtos comercializados
- Aumentar a exposição da marca
- Melhorar a imagem da empresa
- Aumentar a participação global no mercado
- Aumentar o desempenho operacional
- Aumentar a lucratividade

2.2 - Ambiente Competitivo

A indústria de alimentos passou por grandes mudanças nos anos 90, iniciadas com a abertura às importações, do início da década. A implantação do Plano Real e a estabilização monetária consolidaram o novo ambiente para este setor. Produtos industrializados mais elaborados e com maior valor agregado começaram a aparecer no mercado, movidos pelos produtos importados de alta qualidade e pelo maior poder aquisitivo dos consumidores.

Atualmente, após alguns anos eufóricos, a indústria de alimentos enfrenta um período de estabilização das vendas em função do impacto sobre a economia nacional da crise financeira mundial, iniciada em outubro de 1997 nos países do Sudeste Asiático.

Dados da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA) 1998 são representativos do setor nos últimos anos:

- A indústria da alimentação cresceu 5% na produção física em 1998, com deflação dos preços dos alimentos industrializados no varejo
- crescimento de consumo de alimentos industrializados, associado ao crescimento da produção, é ainda mais significativo quando comparado ao crescimento do PIB em 1998, que foi em torno de 0,15%
- Lançamento de grande número novos produtos, beneficiando o consumidor final e aumentando a competitividade do mercado

Além destas importantes características deste novo ambiente, mais competitivo, alguns dados representam a importância relativa deste setor na atividade industrial do país:

Tabela 2.1 - Importância relativa da indústria de alimentos

Ano	96	97	98
PIB US\$ Bi	775,7	804,0	778,0
Ind. Alimentícias US\$Bi	72,3	70,3	71,4
Participação %	9,3	8,7	9,2

Fonte: ABIA (1998)

As novas oportunidades neste setor, em função da explosão da demanda, atraíram muitas novas empresas internacionais para o Brasil.

Outra tendência neste setor é a fusão de grandes empresas já instaladas no mercado nacional. O objetivo destes grandes grupos é viabilizar os ganhos de escala e a competitividade no mercado.

Alguns dos grandes conglomerados industriais do setor alimentício nacional são apresentados a seguir:

Tabela 2.2 - Grandes Conglomerados Alimentícios

Conglomerado Alimentício	Sede	Receita Líquida em 1998 (R\$ mil)
1. Nestlé	SP	3.235.980
2.Ceval Alimentos	SC	2.037.540
3.Cargill	SP	1.875.577
4.Santista Alimentos	SP	1.667.899
5.Sadia Concórdia	SC	1.523.063
6.Perdigão	SP	688.038
7.Quaker	SP	348.861

Fonte: ABIA (1998)

2.3 - Linha de Produtos

A Perdigão tem como uma de suas principais estratégias mercadológicas o lançamento contínuo de novos produtos. O consumidor já dispõe atualmente de mais de 300 produtos com a marca, incluindo quase 50 produtos lançados somente no ano de 1999.

A linha de produtos é composta pelos tradicionais embutidos, da ave Chester, dos frangos temperados, empanados de frango, hambúrgueres, quibes e almôndegas, além das novas linhas de aperitivos, pratos prontos congelados e embutidos fatiados. A linha Turma da Mônica é direcionada ao público infantil.

Além dos produtos produzidos internamente, a empresa recentemente passou a distribuir produtos de terceiros, oferecendo uma linha de pescados congelados, vegetais congelados e também pão de queijo.

Existe uma tendência geral do mercado de focalizar os esforços de desenvolvimento em novos produtos com maior valor agregado, enriquecendo o “mix” oferecido ao mercado. Esta tendência permite a prática de maiores preços e margens na comercialização dos produtos.

As principais linhas de produtos da Perdigão e seus componentes são apresentados a seguir:

Tabela 2.3 - Linhas de produtos

CHESTER	
	Ave Chester
	Cortes de Chester
	Derivados de Chester
	Congelados de Chester
	Fatiados de Chester
LINHA DA MÔNICA	
	Congelados e resfriados Turma da Mônica
ESCOLHA SAUDÁVEL	
	Vegetais congelados
	Peixes congelados
INDUSTRIALIZADOS	
	Toque de Sabor
	Aperitivo
	Recheados Super Práticos
	Empanados Super Práticos
	Hamburgers
	Kibes
	Almôndegas
	Avis Rara
	Patês
	Fatiados cozidos ou curados
	Salames e maturados
	Linha Festa
	Presuntos e apresuntados
	Mortadelas
	Bacon
	Salsichas
	Linguiças
	Frangos temperados e defumado
	Cortes temperados de frango
AVES IN NATURA	
SUÍNOS IN NATURA	
INSTITUCIONAL	

Fonte: Empresa

2.4 - Operações Atuais

Neste item são apresentadas as operações atuais dos departamentos de marketing e vendas. Esta apresentação é utilizada como base para a análise das oportunidades de melhoria e para a estruturação do novo conceito de serviço.

2.4.1 - Apresentação das Atividades de Marketing

As indicações de consumo são as vendas das filiais. Estes dados são utilizados pelo departamento de marketing para a previsão de demanda e planejamento da produção. A empresa não utiliza sistema de acompanhamento nos pontos de consumo.

Para o detalhamento das estimativas de demanda para cada produto, os gerentes de marketing utilizam informações como preço de venda, planos de mídia, promoções, faltas de produtos previstas, além dos dados históricos. Não são utilizados modelos estatísticos e informações de clientes.

Os valores de planejamento da produção são então passados às fábricas. Considerando a estratégia de estoques e a capacidade de produção, entre outros dados, são feitos planos anuais, mensais e semanais de produção. Para os produtos comprados de terceiros, é feito o planejamento das datas de recebimento.

A área de marketing é responsável pela estruturação da estratégia de promoções. KOTLER (1994) define promoções como incentivos de curto prazo para alavancar as vendas. Alguns exemplos são sorteios, jogos, brindes, amostras grátis, feiras, exposições e demonstrações. O objetivo das promoções é obter resultado imediato com vendas maiores e mais rápidas (giro das mercadorias).

Enquanto a propaganda promove uma razão para a compra, a promoção oferece o incentivo. A promoção é uma ferramenta muito eficaz no ajuste a curto prazo das oscilações da oferta e procura.

Promoções podem ser também utilizadas para incentivar os representantes do canal a comercializar os produtos do fornecedor. Neste caso o direcionamento das promoções é para o canal. Algumas das possibilidades para este tipo de promoção são:

- Bonificações
- Mensalidades para comercialização
- Mensalidades para propagandas

- Concursos para canais

A utilização da promoção como ferramenta de marketing tem expandido amplamente. Segundo KOTLER (1994) departamentos de marketing das empresas gastam atualmente em média entre 60 a 70% do seu orçamento em promoções. Um motivo é a grande pressão a que os gerentes de produtos estão sujeitos para aumentar as vendas a curto prazo, mesmo que às vezes tenham que sacrificar a lucratividade ou o posicionamento a longo prazo. Além disso, podem ser ressaltados outros aspectos como o aumento da quantidade de marcas disponíveis no mercado, utilização ampla de promoções pela concorrência (tornando a ferramenta padrão e não mais uma diferenciação na comercialização), ampliação do poder de barganha dos consumidores e canais (principalmente as redes de supermercados) além do aumento geral da ineficiência generalizada das ferramentas componentes do “mix” de marketing.

KOTLER (1994) acredita na tendência, como já ocorre para as ferramentas de propaganda, de que a promoção se torne tão amplamente utilizada que os meios fiquem saturados, perdendo o diferencial e o efeito sobre as vendas.

A principal estratégia de promoção adotada pela empresa estudada é a voltada ao intermediário. Com exceção da participação nas feiras e a degustação de produtos, todas as outras atividades de promoção são em bonificações e outros incentivos para as grandes redes de atacadistas e supermercados.

Outra responsabilidade do marketing da empresa é a elaboração do plano de propaganda e mídia (meio pelo qual a propaganda será apresentada). KOTLER (1994) define a propaganda, como qualquer forma paga de apresentação informal, promoção de idéias, serviços e produtos por um patrocinador identificável. Sua principal função é deslocar a curva de demanda para cima, ou seja, para o mesmo preço aumentar a quantidade demandada.

Atualmente os principais meios utilizados pela empresa para a veiculação de suas propagandas são os “outdoors”, a televisão, e materiais impressos como os cartazes e os panfletos. Não são utilizadas ferramentas específicas para avaliar a eficiência das

companhas de propaganda, tornando difícil uma avaliação mais precisa da relação custo benefício das ações tomadas.

2.4.2 - Apresentação das Atividades de Vendas

Atualmente a Filial São Paulo de vendas tem duas estruturas de atendimento separadas: uma para os grandes clientes, atacadistas e grandes redes varejistas, e outra para o “pequeno varejo” designada internamente por Varejo, que compreende as padarias, mercearias, hotéis, restaurantes e pequenos e médios supermercados. A filial atende uma região que possui cerca de 14 milhões de habitantes e que corresponde a 21% das vendas no varejo no país, segundo dados da ACNIELSEN (1998).

O processo de vendas é semelhante para os diferentes clientes. São feitas visitas periódicas de vendedores da empresa onde são efetuados os pedidos de compra. O vendedor entra em contato com a Central de Pedidos, passando o código do cliente, os itens componentes e os preços negociados.

Nas panificadoras o modo mais comum de efetuar o pedido de reposição é através da verificação do estoque no momento da visita do vendedor. Quando há poucos ou nenhum produto na prateleira é gerado o pedido. Este pedido é feito manualmente e repassado por telefone para a filial. O procedimento adotado tem atividades que não agregam valor ao cliente e tomam tempo do vendedor e do responsável por compras. Como o vendedor em geral não mantém um histórico estruturado de seu cliente tem dificuldade para analisar o quanto foi consumido de cada produto desde sua última visita, apenas estimando as necessidades de reposição.

Não são registradas perdas de vendas devido a demanda não atendida, seja por indisponibilidade de produtos, seja por outros motivos.

O fluxo de produtos da filial para o cliente é impulsionado pelas vendas realizadas. A emissão dos pedidos de compra no final do dia inicia o processo de roteirização da entrega e romaneio das cargas. Os produtos disponíveis em estoque são entregues no dia seguinte.

É atendido com a venda qualquer cliente, que, além de ter crédito confiável, compre no mínimo R\$90,00 por pedido. Caso a filial não tenha algum dos produtos componentes do pedido e este não atinja o valor mínimo, então o pedido é cancelado. O principal concorrente utiliza o valor de R\$65,00 como mínimo no pedido. Caso o concorrente não tenha estoque de um dos produtos componentes, emite o pedido mesmo que ele não esteja com o valor mínimo.

O controle de “mix” e volume de vendas na filial é feito através de uma estrutura de metas. Os vendedores, chefes de venda e gerentes da filial são avaliados pelo cumprimento das metas de volume, valor e de classes de produtos. Este é um sistema complexo que não será analisado profundamente neste trabalho.

A principal função do chefe de vendas é a gerência de sua equipe de vendas, controlando o “mix” de produtos e o preço médio praticado por seus vendedores. O chefe de vendas é responsável também pelo controle do atendimento dos principais clientes.

Cada vendedor do Varejo é responsável por uma zona, que contém em média 300 clientes, que devem ser visitados semanalmente.

Apesar de não ser ainda uma atividade praticada por todos, alguns vendedores fazem acompanhamento do “mix” de seus clientes. Em uma ficha são transcritos todos os pedidos, sendo esta a ferramenta utilizada como histórico de compras por cliente.

3 - Análise da Atratividade do Canal das Panificadoras

Neste capítulo são apresentadas a definição para canais de distribuição, a descrição daqueles atualmente utilizados pela empresa, as características específicas do canal das panificadoras, assim como uma comparação entre a importância das panificadoras e dos supermercados para o varejo nacional e para a empresa estudada.

3.1 - Canais de Distribuição

Conforme STERN e EL-ANSARY (1992) os canais de distribuição são um conjunto de organizações independentes, os “intermediários”, envolvidas com a atividade de disponibilizar serviços e produtos para o consumo e uso do consumidor e são imprescindíveis para qualquer empresa. Fabricantes geralmente produzem grande quantidade de um número limitado de produtos enquanto os consumidores desejam somente uma quantidade limitada de um grande número de mercadorias.

Os canais de distribuição da empresa são classificados da seguinte maneira:

- Varejistas – comércio voltado ao consumidor final. São componentes deste grupo os supermercados, padarias, açougues e mercearias.
- Atacadistas e distribuidores – comércio intermediário voltado a outros comerciantes, eventualmente pequenos varejistas ou do grupo institucional
- Institucionais – empresas que processarão os produtos da empresa fornecedora agregando seus serviços. Como exemplo temos restaurantes, hotéis, redes de “fast food” e cozinhas industriais

O foco deste projeto é na classe de varejistas.

KOTLER (1994) define o varejo como sendo o comércio que comprehende as atividades de venda de produtos e serviços diretamente para os consumidores finais. O mercado varejista é o principal mercado para a empresa analisada. Grande parte de seus produtos e serviços são definidos e estruturados com base nas necessidades destes intermediários.

LAZARUS (1961) defende que o papel dos varejistas é interpretar a demanda dos seus consumidores, identificar e estocar os produtos que eles necessitam, no momento em que eles precisam e do modo que eles desejam. Deste modo, é importante ter a variedade de produtos necessária no instante que os consumidores estão dispostos a comprar. Compete ainda aos varejistas:

- Prover ponto de contato (entre produtor e consumidor)
- Proporcionar venda e propaganda personalizadas
- Interpretar a demanda e repassar as informações para o fornecedor
- Dividir lotes maiores em lotes do tamanho desejado pelo consumidor, proporcionando economia e conveniência

O mercado varejista está em profundo processo de restruturação, não somente em função do novo perfil dos consumidores, como também de diversos outros fatores como a invasão dos produtos importados (globalização da economia) e novos conceitos de serviço. Estes vão desde redes de lojas de conveniência a novos conceitos de supermercados (como o Wal Mart).

3.2 - Definição do Canal das Panificadoras

As panificadoras possuem um aspecto particular em seu conceito de serviço, diferente dos demais formatos de lojas. O “ar familiar”, onde o contato pessoal é diário, permite a personificação do atendimento.

Outro diferencial importante é a localização, já que normalmente as panificadoras estão situadas próximas às residências dos seus consumidores. Este fato associado à facilidade de acesso permite o fortalecimento de disponibilidade de produtos frescos, feitos na hora (frescos no consumo) e rapidez e conveniência no atendimento das pequenas compras.

A oferta de produtos alimentícios com maior conveniência é uma oportunidade ainda pouco explorada por alguns fornecedores de alimentos. Estes fornecedores não

consideram o canal das panificadoras como um ponto de venda estratégico, não associando a venda de seus produtos com o respectivo conceito de serviço diferenciado.

O fato deste canal não ser considerado prioridade para a maioria de seus fornecedores implica no surgimento de dificuldades nas relações de negócios. A falta de visão sistêmica, durante as negociações entre fornecedores e compradores das panificadoras, acaba fazendo com que o panificador seja melhor comprador para seu consumidor do que distribuidor de seu fornecedor.

Ao invés de auxiliar o panificador em agregar valor ao consumidor final, os distribuidores estão preocupados em “empurrar” os produtos que acham mais convenientes. Não são exploradas devidamente as oportunidades de parceria pela busca conjunta de melhores margens.

Novas técnicas de gestão e de negociação não são as únicas modificações que vêm ocorrendo nas panificadoras. Novos conceitos de serviço, formatos de loja e práticas administrativas vêm sendo implementados nas padarias tradicionais, adequando este formato de loja às novas necessidades dos consumidores dos centros urbanos. O setor de panificação vive uma espécie de “seleção natural”, onde sobrevivem os componentes que melhor se adaptam ao novo ambiente, cada vez mais competitivo.

Segundo KOTLER (1994) os canais de distribuição do varejo também têm ciclo de vida, tendo fases de crescimento acelerado, maturidade e depois declínio. Assim, as padarias tradicionais estão em fase de declínio de importância. Os representantes que desejam continuar no mercado estão passando por uma restruturação operacional e administrativa, além de uma modificação do conceito de serviço, que está migrando para o segmento de auto-serviço e conveniência (sempre mantendo o serviço personalizado tradicional característico).

“ Acredito que até o final do milênio o número total de estabelecimentos no Brasil deverá se estabilizar em torno de 40 a 45 mil representantes”, disse Frederico Maia, presidente da ABIP.* No final de 1998 este número era de aproximadamente 50 mil representantes. Ainda na visão de Frederico Maia, a transformação que está ocorrendo é de qualidade pois ficam abertas as padarias que aumentam sua eficiência gerencial, reduzem custos, elevam sua produtividade e diversificam a oferta de produtos. O mais importante é a estabilidade do faturamento no setor, mesmo com a diminuição do número de panificadoras. Este fato permite concluir que para as padarias que sobrevivem neste novo ambiente, o faturamento médio aumenta.

O ambiente também passa a ser complexo para os fornecedores deste canal do varejo, já que as modificações atingem o sistema como um todo. As empresas fornecedoras que melhor se adaptarem às contínuas alterações deste canal estarão em vantagem competitiva e poderão estar em posição mais favorável no futuro próximo.

Atualmente as padarias podem ser divididas em 4 categorias, de acordo com a ABIP (1998):

- Padaria tipo “Butique” - localizadas em regiões com alto poder aquisitivo, concentrada em produtos próprios, importados e de alta qualidade
- Padarias de Conveniência - localizadas em bairros residenciais. Além dos produtos próprios de padaria, confeitoria, “rotisserie” e lanchonete, oferecem uma gama de produtos de conveniência
- Padaria Tradicional - localizadas em regiões centrais e ruas com grande circulação e concentração de lojas e escritórios. Além dos produtos de padaria, confeitoria e “rotisserie”, oferecem serviços de bar e lanchonete
- Pontos Quentes - nova tendência na qual a padaria abre uma filial para onde envia pães embalados e pães congelados para assar no ponto quente

* Avaliação apresentada em palestra de Frederico Maia em evento da ABIP.

Os dois primeiros tipos, que são novos conceitos de serviços, representam a maior oportunidade para a formação de opinião de consumidores e a utilização de um serviço de atendimento do canal diferenciado. O último conceito de serviço é o mais moderno, caracterizado pelo pequeno espaço de comercialização e pelo fato de não haver a produção de pães. Este tipo também apresenta uma ótima oportunidade de atendimento diferenciado dos fornecedores, já que o espaço é limitado e o “mix” de produtos oferecidos deve ter alta rentabilidade por espaço ocupado. O conceito de padaria tradicional vêm perdendo a sua importância relativa para os fornecedores, apesar de ainda representar boa fatia do faturamento deste setor.

Este canal de distribuição pode ser segmentado de acordo com suas necessidades reais de atendimento pelo fornecedor. O primeiro segmento, composto pelas padarias tradicionais remanescentes, necessita de um serviço pouco diferenciado, caracterizado principalmente pelos baixos preços. A estrutura de serviço deve ser focalizada na redução de custos e na massificação do atendimento e da distribuição. O segundo segmento, composto por todos os novos conceitos de padarias, requer do fornecedor um atendimento personalizado e diferenciado. A estrutura de serviços deve buscar agregar valor ao canal de distribuição com o auxílio às suas operações.

O autor considera que a manutenção do atual conceito de serviço atende razoavelmente as necessidades dos representantes tradicionais do canal das panificadoras. Estes representantes não podem ser objetivo de novos investimentos, pois não trarão retorno esperado. Devem ser mantidos os volumes atuais trabalhados, garantindo que a empresa não perca mercado para a concorrência.

Para os novos e diferenciados representantes, segmento crescente do canal das panificadoras, é necessário que os fornecedores desenvolvam um novo serviço de atendimento.

O foco do trabalho será, portanto, a análise das necessidades dos novos conceitos de panificadoras para a estruturação de um serviço de atendimento que possibilite melhores níveis de satisfação do canal e de seus consumidores finais.

Cientes satisfeitos comprarão maior parte de suas necessidades de fornecedores diferenciados.

Existem ainda outras oportunidades para as empresas fornecedoras das panificadoras. Uma das características das panificadoras modernas é a capacidade que elas têm de influenciar o consumidor final. Pequenos detalhes no atendimento ou no produto oferecidos pela panificadora podem representar grande diferencial de qualidade para este estabelecimento. Se, por exemplo, o pão francês que o cliente compra está bom, gostoso, crocante e “quentinho”, esse cliente tenderá a generalizar que os outros produtos ali existentes também devem ser de igual qualidade. Esta loja representará uma oportunidade para fornecedores se beneficiarem da formação de opinião do consumidor final.

3.3 - Produtos Comercializados pelo Canal

As panificadoras são um importante segmento intermediário para a disponibilização dos produtos dos fornecedores ao consumidor final.

Considerando o “mix” de produtos oferecidos para os consumidores das padarias, segue a importância média de cada um dos diferentes segmentos (produtos de fabricação própria e de terceiros) no faturamento médio do setor.

Tabela 3.1 - Participação no faturamento das panificadoras

Segmento do faturamento	Descrição dos itens	Participação média no faturamento
Panificação	Fabricação própria de diferentes qualidades de pães	32%
Confeitaria	Fabricação própria de bolos doces e confeitos	5%
Lanchonete	Lanches e refeições rápidas	2%
Conveniência	Itens de terceiros como pilhas, bombons, carvão, refrigerantes, frios e enlatados	61%

Fonte: CEZAR (1999)

Os itens de conveniência representam a maior parte do faturamento das panificadoras. Com exceção dos queijos e frios, que são fracionados ou fatiados na venda, os demais itens recebem pouco valor agregado pelo canal na sua comercialização.

Tabela 3.2 - Produtos de terceiros mais vendidos

Produtos	Medida	Quantidade média
Cigarro	Maço	3.140
Leite tipo C	Litro	2.869
Mercearia	Unidade	50
Leite tipo B	Litro	1.513
Sorvete	Unidade	224
Laticínios	Unidade	100
Refrigerante - 2 Litros	Unidade	509
Leite tipo A	Litro	656
Insumos de confeitoria	Kg	608
Cerveja garrafa	Unidade	717
Presunto	Kg	103
Queijo prato	Kg	125
Embalagens	Unidade	40
Leite Longa Vida	Litro	620
Café	Kg	92
Queijo Mussarela	Kg	119
Bomboniere	Unidade	125
Outros queijos	Kg	107
Produtos para copa	Unidade	1,6
Salgadinhos (tipo Elma)	Unidade	589
Mortadela	Kg	110
Outras bebidas	Unidade	154
Outros frios	Kg	64
Refrigerantes - outras garrafas	Unidade	201
Biscoitos	Unidade	355
Cerveja em lata	Unidade	389
Pães de terceiros	Unidade	209
Salame	Kg	34
Açúcar	Kg	440
Apresuntado	Kg	440
Refrigerante lata	Unidade	376

Fonte: ABIP (1998)

É importante salientar que os produtos das panificadoras têm diferentes aplicações de uso ao longo do dia para seus consumidores. Segundo informações da ABIP (1998) estes produtos podem ser relacionados com as refeições do dia:

- Café da manhã – pão francês, margarina, biscoitos, torradas, bolos, pães integrais, pães doces, frios, laticínios e sucos
- Almoço – consumo restrito de artigos das panificadoras, incluindo apenas lanches e refeições rápidas
- Jantar – os produtos voltam à mesa com intensidade semelhante a do café da manhã, principalmente nos fins de semana

- Lanches – contemplam um grande número de itens comercializados pelas panificadoras

Este é um aspecto importante a ser considerado, pois modificações de hábitos de consumo nas refeições afetam o giro dos produtos componentes do “mix” oferecido pelo estabelecimento.

3.4 - Perfil dos Consumidores das Panificadoras

Os clientes das panificadoras são os moradores da região, normalmente dentro de um raio de 500 metros, e os clientes que trabalham nas proximidades, passando a caminho do trabalho ou voltando para casa.

Conhecer outras características do consumidor final é um fator crítico de sucesso tanto para os estabelecimentos comerciais quanto para as empresas fornecedoras. Algumas destas características são importantes para melhorar a estrutura do canal de distribuição e devem ser utilizadas pelos fornecedores na parametrização do serviço de atendimento a estes intermediários. BOWERSON et al. (1980) consideram importante o conhecimento das seguintes características:

- Tamanho do lote – quanto menor for o tamanho do lote desejado pelo consumidor final maior a quantidade de serviço que o canal tem que oferecer
- Conveniência – fator crítico para consumidores que utilizam as panificadoras para pequenas compras ao invés das compras semanais e mensais nos grandes mercados. As padarias estão normalmente restritas (em função da disponibilidade de espaço) a poucos itens e focalizam principalmente os alimentares
- ”Mix” de produtos – consumidores exigem grande variedade de itens, permitindo ampliação do número de itens no “mix” para todos os canais de distribuição
- Serviços associados – personalização do serviço é a diferenciação entre tradicional (pequenos mercados e padarias) e auto-serviços (grandes mercados e lojas de conveniência)

Informações disponibilizadas pela ABIP (1998) descrevem algumas características do consumidor das panificadoras na Grande São Paulo:

- Clientela é jovem, em média 36 anos e com maior frequência na região próxima aos 22 anos
- Em relação à escolaridade 33% com primário completo, 32% completaram o primeiro grau, 26% o colegial e cerca de 9% têm curso superior
- Renda familiar média de R\$ 1.884,00
- Os consumidores encontram-se concentrados na classe C (34%), seguida da classe D (26%) e classe B (30%). No conjunto, estas três classes concentram cerca de 90% da clientela

Ainda segundo a ABIP (1998) o principal fator motivador de consumo nas padarias é o fato do estabelecimento estar próximo à residência ou ao local de trabalho. Em seguida, são as condições de higiene, o atendimento e a qualidade dos produtos. Os clientes preferem comprar o pão nas panificadoras também pela tradição, hábito e pelo atendimento mais personalizado.

3.5 - Importância Atual dos Canais para a Empresa

Em função da larga distribuição atualmente utilizada pelos grandes fornecedores de alimentos, os canais varejistas apresentam ofertas semelhantes de “mix” de produtos. A diferenciação em relação aos serviços e preços também se corroeu pela ampliação da concorrência e pela maior sensibilização do consumidor.

Para melhor compreender a importância de cada um destes canais para a empresa estudada, serão avaliados aspectos quantitativos, relacionados à rentabilidade de cada canal, e qualitativos.

3.5.1 - Aspectos Quantitativos

Os principais aspectos quantitativos desta avaliação, comparando as margens obtidas da comercialização com as padarias e com os supermercados, estão a seguir:

- Volumes de venda
- Índice de preço ou preço médio
- “Mix” de produtos
- Níveis de serviços associados

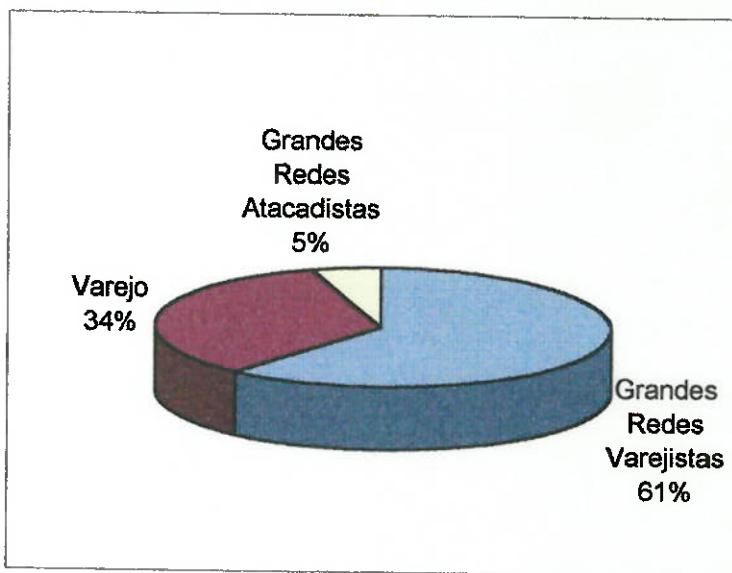
3.5.1.1 - Volume de Vendas

Na análise quantitativa apresentada a seguir são utilizadas apenas informações públicas sobre a empresa e o mercado em que atua.

A área corporativa da empresa tem à sua disposição as informações mais detalhadas de participação no mercado por tipo de cliente, por classe de produtos, por região e históricos de vendas por clientes ou por produto. Estas informações passaram a estar disponíveis com a implementação do software de gestão integrada SAP R/3, em Janeiro de 1998.

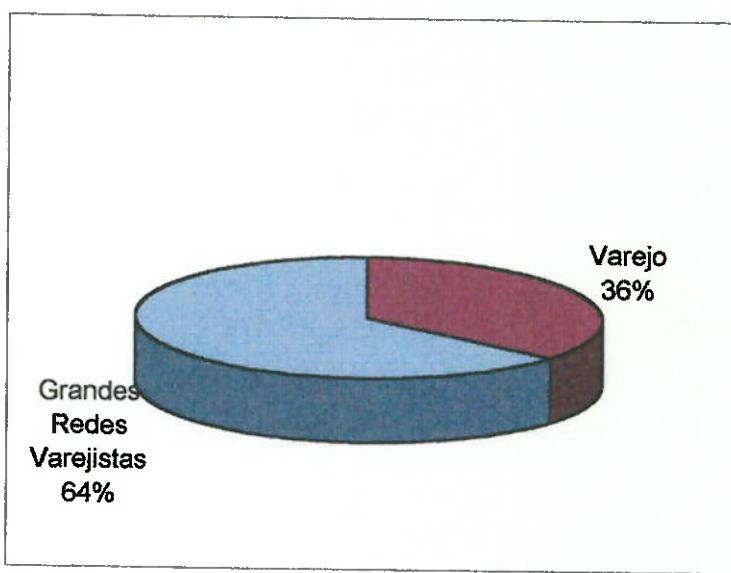
Os dados apresentados a seguir são componentes do Relatório Anual da empresa de 1998.

A empresa classifica os participantes de seu mercado em Grandes Redes Varejistas; Grandes Redes Atacadistas e Varejo – restaurantes, bares, hotéis, motéis, mercearias, casa de “frios”, panificadoras, açougue, redes de “fast-food”, pequenos e médios supermercados.

Gráfico 3.1 - Participação no faturamento da empresa

Fonte: Relatório Anual da Empresa (1998)

Considerando apenas os dois tipos de intermediários varejistas, Varejo e Grandes Redes Varejistas, a participação estaria distribuída da seguinte maneira:

Gráfico 3.2 - Participação no faturamento (não considerando atacadistas)

Fonte: Relatório Anual da Empresa (1998)

Outra classificação para clientes das indústrias de alimentos, diferente da utilizada pela empresa, é proposta pela ABIA (1998). Esta classificação é composta por clientes do

varejo (supermercados), do atacado e do “food-service”, que são as pequenas empresas que processam os produtos de seus fornecedores.

O “food-service” é composto pelos restaurantes, bares, panificadoras, hotéis, motéis, cozinhas industriais e cadeias de “fast-food”. De acordo com a ABIA(1998) o faturamento deste setor é de aproximadamente R\$75 bilhões por ano.

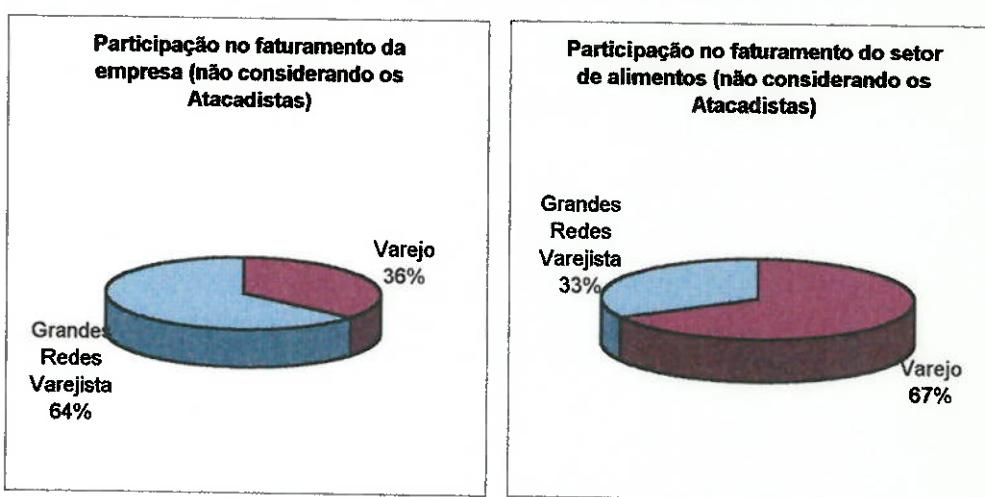
A adoção de classificações de tipos de loja diferentes pela ABIA(1998) e pela empresa estudada complica o cruzamento e análise dos dados.

A empresa estudada considera o Varejo englobando o “food-service” e parte do auto-serviço, compreendendo os supermercados com até dez “check-outs”. Os supermercados com mais de dez “check-outs” fazem parte das Grandes Redes Varejistas.

No entanto, é possível estimar o faturamento no Varejo e nas Grandes Redes Varejistas, com a classificação utilizada pela empresa, com base nas informações da ABIA (1998) e da ABRAS (1998).

O Varejo é estimado em R\$90 bilhões anuais, sendo R\$75 bilhões anuais do “food-service” e R\$15 bilhões anuais do auto-serviço de até dez “check-outs”. As Grandes Redes Varejistas representam cerca de R\$45 bilhões anuais do auto-serviço com mais de dez “check-outs”.

Com esta informação é possível comparar a importância do Varejo e das Grandes Redes Varejistas para a empresa estudada e para o mercado alimentício nacional.

Gráfico 3.3 - Participações nos Faturamentos da Empresa e Setor de Alimentos

Fonte: ABIA (1998) e ABRAS (1998)

Esta comparação indica que a empresa estudada concentra seu faturamento principalmente na Grandes Redes Varejistas. Existe a possibilidade de expansão de suas vendas para o Varejo, que representa a maior parte do faturamento do setor alimentício nacional. O canal das panificadoras é oportunidade de entrada, já que é carro chefe do setor de “food-service” sendo responsável por R\$16 bilhões anuais de faturamento.

3.5.1.2 - Preço Médio

Os supermercados recebem descontos em função do volume de compras. São negociados também preços especiais em promoções conjuntas e lançamentos de produtos. Estes intermediários cobram ainda taxas de cadastramento de produtos e bonificação com produtos na negociação. O preço médio dos produtos efetivamente recebido acaba sendo inferior àquele negociado e aparente nas notas de venda.

As panificadoras têm menor poder de negociação na compra. Geralmente, os preços estipulados pela empresa para este canal são bem superiores aos praticados com as grandes redes varejistas.

3.5.1.3 - “Mix” de Produtos

As linhas de produtos mais vendidos pela Filial São Paulo em cada um dos canais está apresentado a seguir:

Para os supermercados – são vendidas principalmente as linhas de Linguiças (Toscana e Calabresa), Hambúrgueres, Mortadela (Bolognella), Salames (Italiano Grande e Pequeno), Salsichas, Pratos Congelados (Lasanha Bolonhesa), Linha da Mônica (Minichicken e Pão de Queijo), Vegetais Congelados (Batata Palito), Presuntos (Tradicional), Salsichas e Apresuntados.

Para as panificadoras – são vendidas principalmente as linhas de Presunto (Tradicional e sem capa de gordura), Salames (Italiano Grande, Italiano Gigante e Hambúrguês Grande), Mortadela (Bolognella), Apresuntado, Linguiças (Calabresa e Toscana), Peito Defumado de Chester, Cortes Congelados de Frango, Vegetais Congelados (Batata Palito), Hambúrgueres e Salsichas.

3.5.1.4 - Serviços associados

Os supermercados exigem a presença de promotores, repositores e materiais promocionais de ponto de venda, além da visita da força de vendas. Todas estes recursos representam custos adicionais para o atendimento destes clientes.

As panificadoras são geralmente visitadas somente pelo vendedor. Não são oferecidos promotores e materiais promocionais de ponto de venda. Portanto, o custo de atendimento deste canal é composto pelo custo da visita do vendedor.

3.5.1.5 - Conclusões

Atualmente o volume de vendas para as Grandes Redes Varejistas é bem superior ao Varejo. No entanto, o Varejo corresponde à maior parte do setor alimentício nacional, além de permitir a prática de melhores preços.

O “mix” de produtos é semelhante, mas nas Grandes Redes Varejistas há a ocorrência de produtos com maior valor agregado. Este é um fator que possibilitaria melhores margens caso o preço médio não fosse inferior ao praticado no Varejo.

Outros custos, associados aos serviços oferecidos às Grandes Redes Varejistas, também corroem as margens obtidas deste canal.

O Varejo, e o canal das panificadoras especificamente, possibilita melhores resultados comerciais e grande possibilidade de expansão das vendas.

3.5.2 - Aspectos Estratégicos

Dois aspectos estratégicos devem ser considerados na comparação da importância dos canais das panificadoras e dos supermercados na distribuição dos produtos da empresa. O primeiro é a tendência de “concentração” do canal dos supermercados e o segundo é a melhoria da exposição da imagem da empresa proporcionada pelo canal das panificadoras.

As grandes redes de supermercados vêm adotando uma forte estratégia de expansão ao longo dos últimos anos. Através da aquisição e arrendamento de redes menores, estes varejistas estão ampliando o seu faturamento, buscando “ganhos de escala”.

A “concentração” deste canal já está tão elevada quanto os níveis internacionais. O índice de concentração utilizado pela ABRAS passou de 15% para mais de 40% nos últimos dois anos.*

Esta estratégia adotada pelas grandes redes varejistas amplia a fatia dos supermercados no varejo nacional ao mesmo tempo que concentra ainda mais os canais de distribuição para os fabricantes. Este posicionamento têm tornado as redes mais fortes e influentes, ampliando o seu poder de negociação com os fornecedores.

* O índice de concentração ABRAS é calculado pela participação do faturamento das 5 maiores redes no faturamento total do setor.

As exigências e iniciativas dos grandes varejistas nas negociações com seus fornecedores estão listadas a seguir:

- Financiamento da infra-estrutura das novas lojas
- Lançamento das marcas de supermercados (“no brands”), com preços menores para competir com os produtos dos grandes fabricantes
- Exigência crescente de benefícios (promotores, bônus, descontos especiais e compra de “shelf-space”) durante a negociação de compra
- Surgimento e elevação de taxas como: entrada de novos produtos, localização na prateleira, multas por atraso e não conformidade do pedido
- Estipulação da “data boa”, ou seja, as mercadorias só são aceitas pelos intermediários se elas estiveram com mais de dois terços do seu prazo de validade remanescentes

As pequenas e médias redes de supermercados, restantes das grandes aquisições das grandes redes, também estão buscando ganho de competitividade e de poder de barganha. O surgimento de associações entre empresários nacionais contribui para o aumento da concentração do setor.

Apesar deste ambiente cada vez mais desfavorável, nenhum grande fornecedor pode deixar de atender o principal canal varejista. Este canal é responsável por boa parte das vendas para o consumidor final.

A grande concentração que se dá neste canal conduz à estratégia de descentralizar as vendas através de canais de distribuição diferentes.

Outros canais de vendas como o telemarketing, a internet, postos próprios de vendas, panificadoras e lojas de conveniência devem participar cada vez mais do faturamento da empresa. Alguns destes canais alternativos permitem a prática de melhores margens.

Além do potencial de consumo, deve ser considerada também a capacidade de exposição da marca pelo canal das panificadoras.

Estudo realizado pela ACNIELSEN e PRICE WATERHOUSE E COOPERS (1998) sobre o mercado varejista apresentou aspectos relacionados com a frequência de visitas aos diferentes tipos de lojas varejistas. Os supermercados são frequentados por 99% da população, que compram em uma freqüência de 3,9 vezes por mês. As panificadoras são frequentadas por 81% da população, que compram em média 14 vezes por mês.

Esta pesquisa indica que o “fluxo”(número total de entradas e saídas) de clientes pelo canal das padarias é maior do que nos supermercados. A exposição das marcas dispostas dentro das padarias é pelo menos 4 vezes maior do que no supermercado, não considerando a qualidade da exposição.

O “efeito” ou qualidade de cada exposição na padaria é mais forte do que no supermercado, pois o cliente é exposto a um “mix” restrito de produtos. Em um supermercado o cliente é exposto, em média, a entre 10.000 e 60.000 itens.

Outro aspecto interessante, que deve ser considerado pelos fornecedores, é relacionado com o decisor da compra. Nos supermercados o consumidor pode optar por diferentes produtos. Nas padarias, o gerente é quem escolhe quais as marcas a serem oferecidas, geralmente optando por produtos de alta qualidade e preços acessíveis.

Dificilmente um consumidor, que está procurando a conveniência na compra em panificadoras, irá recusar uma marca de qualidade rejeitando as opções oferecidas pelo estabelecimento e irá procurar pelo produto de preferência em outra padaria. A preferência de cada indivíduo somente é expressa, quando ele tem a oportunidade de escolher entre as diferentes opções.

Através de uma “parceria” com o gerente das panificadoras, a empresa pode adotar um posicionamento estratégico no mercado, mesmo não tendo a preferência total dos consumidores. A empresa negocia a exclusividade ou a exposição preferencial de seus produtos. Os funcionários do estabelecimento são incentivados a oferecerem, sempre que possível, os produtos da empresa.

Adotando este novo posicionamento existe oportunidade da expansão das vendas em volume e valor para este canal.

A ampliação da rentabilidade da relação com o canal das panificadoras não é proveniente somente do aumento da participação neste mercado. As panificadoras permitem à empresa a prática de melhores margens na negociação. Como os volumes de compra destes intermediários são menores o poder de barganha na compra é mais restrito.

3.6 - Tendências para o Canal das Panificadoras

O novo conceito de serviço, oferecido pelas panificadoras mais modernas, que busca principalmente a oferta de conveniência aos clientes, está adequado às novas necessidades dos consumidores. Este formato de loja oferece produtos básicos além da facilidade e rapidez na compra.

Uma primeira tendência destas lojas é a adoção do auto-serviço. Segundo CEZAR (1999) o auto-serviço foi iniciado timidamente no canal de padarias através da introdução das geladeiras de sorvetes. Então surgiram as pequenas gôndolas no centro da loja, abrigando alguns poucos itens de mercearia, até as mais recentes introduções de geladeiras para refrigerantes e geladeiras abertas para frios e laticínios. Estes novos espaços permitem a oferta de maior e melhor seleção de produtos.

Frederico Maia, defende que é importante para as panificadoras compor o “mix” que otimize a lucratividade do panificador por metro quadrado de espaço em loja.*

O uso racional do espaço é especialmente importante para as panificadoras em regiões nobres, onde os custos fixos e variáveis são mais altos. O aproveitamento de espaço deve ser otimizado e devem ser oferecidos produtos que permitem a prática de melhores margens. Com esta preocupação, muitas panificadoras passaram a oferecer um “mix” de produtos com maior valor agregado e mais rico em opções, melhorando o nível de serviço para o consumidor.

* Informações obtidas em palestra de Frederico Maia em evento da ABIP.

Para o fornecedor esta nova tendência permite a oferta de um novo e diferenciado “mix”, disponibilizando através deste canal novas classes de produtos. Os fornecedores de industrializados de carnes podem disponibilizar itens de conveniência como pratos prontos congelados e carnes congeladas dentro destas panificadoras.

O fornecedor diferenciado pode ainda auxiliar o representante do canal a decidir sobre o “mix” de produtos que maximiza a rentabilidade do seu negócio, criando uma parceria em busca da melhoria mútua de resultados.

Outra oportunidade para os fornecedores diferenciados é a preocupação com a eficiência operacional, redução de custos e de capital empregado. O fornecedor, com um sistema de distribuição mais dedicado, pode ajudar o intermediário a eliminar as perdas com produto estragado, reduzir a falta de estoque e minimizar os custos de armazenagem.

É importante salientar que nem todas as panificadoras participam das modernizações e novas tendências. Muitas panificadoras, ainda geridas pelos antigos proprietários, apresentam envelhecimento acentuado e vêm passando por enormes dificuldades.

O fornecedor deve auxiliar estes empresários a se adaptarem à nova realidade, possibilitando a adequação de seu intermediário ao ambiente cada vez mais competitivo.

Para os panificadores que não desejarem a modificação de suas operações, o fornecedor deve continuar o atendimento não esquecendo do risco do fechamento deste estabelecimento.

4 - Relação entre a Empresa e os Participantes do Canal

Neste capítulo é apresentada a avaliação do serviço de atendimento atual para o canal das panificadoras. É proposta metodologia para segmentação do canal. Com base em informações externas é calculada a estimativa de vendas deste mercado. No final deste capítulo são apresentadas as oportunidades de melhoria para o serviço atual, baseadas nas melhores práticas da literatura e da indústria.

4.1 - Pesquisa da Condição Atual do Serviço

Para avaliar como a empresa está atendendo atualmente o canal das panificadoras é necessário, inicialmente, estipular o critério de avaliação. Existem diferentes critérios que podem ser utilizados para verificar a qualidade do serviço fornecido ao cliente.

BOWERSON et al. (1980) propõem alguns indicadores para acompanhar o desempenho da empresa no atendimento das necessidades do cliente. Sua proposta consiste em ter dois indicadores, o primeiro avaliando a qualidade do serviço na visão do fornecedor e o segundo na visão do cliente. Alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados são:

- Número total de itens sem estoque sobre o número total de itens – indicador usual da visão do fornecedor, mas deficiente na avaliação da margem ou importância de cada item
- Número total de itens enviados sobre número de itens pedidos – indicador da visão do cliente, mas deficiente pois alguns itens podem ser mais importantes que outros
- Valor dos itens enviados sobre valor total pedido – é indicador da visão do fornecedor, considerando a importância de cada item no faturamento da empresa
- Valor de ordens enviadas por completo sobre o valor total de ordens - representa a melhor avaliação da satisfação, considerando tanto a visão do cliente quanto a do fornecedor

Exemplo de aplicação destes indicadores é apresentado a seguir. Uma empresa de aditivos para panificação recebeu um pedido de 20 produtos diferentes para entrega

imediata. Se dos 20 itens pedidos apenas 1 não foi entregue no prazo, o serviço ao cliente teria um índice de 95%. Se o valor total do pedido foi de \$100 e o item não enviado tinha o valor de apenas \$1 então o serviço teria um índice de 99%. No entanto, se a necessidade do cliente era de combinar os 20 produtos para utilização simultânea então a avaliação do serviço ao consumidor seria zero.

O autor considera a utilização destes indicadores, quando aplicados à avaliação do serviço para os panificadores, deficiente, já que não considera todas as necessidades do canal. É fator crítico avaliar o sistema de negócios do cliente e como ele é sustentado pelas atividades praticadas pelo fornecedor.

O autor considera a proposta de avaliação da qualidade de serviços, apresentada por HESKETT et al. (1994), como a mais adequada para avaliar o desempenho do serviço na visão do cliente. Inicialmente é definida uma variável chamada SERVQUAL, utilizada como instrumento para medir a qualidade geral do serviço. A qualidade percebida pelo cliente pode ser dividida em seus principais componentes, listados a seguir:

- Tangíveis - aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação
- Confiabilidade - habilidade de realizar o serviço prometido de maneira precisa e da qual se pode depender
- “Responsividade” - capacidade e desejo de auxiliar os clientes providenciando prontamente atendimento e serviço
- Credibilidade - conhecimento e cortesia dos funcionários e a respectiva habilidade de passar segurança e convicção
- Simpatia - atenção individual aos clientes

HESKETT et al. (1994) apresenta os resultados de uma pesquisa relacionando a importância média para estes componentes no mercado americano.

Confiabilidade	32%
“Responsividade”	22%
Credibilidade	19%
Símpatia	16%
Tangíveis	11%

A metodologia de avaliação de fornecedores, proposta pelo autor neste trabalho, é baseada na variável SERVQUAL e na metodologia de pesquisa de marketing proposta por MATTAR (1996).

MATTAR (1996) propõe a seguintes etapas para compor as pesquisas de marketing:

Etapa 1: Reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa – é a identificação do problema que se pretenda resolver

Etapa 2: Planejamento da pesquisa – determinação das fontes de dados, método de pesquisa, forma de coleta, construção do instrumento de coleta e definição da amostra

Etapa 3: Execução da pesquisa – coleta e processamento dos dados

Etapa 4: Comunicação dos resultados

Inicialmente cada um dos componentes de SERVQUAL é desdobrado em atividades ou aspectos avaliáveis do serviço da empresa. Para este projeto este desdobramento foi realizado em um painel de entrevistas no departamento de marketing da empresa, sendo obtido o seguinte resultado:

I. Tangíveis

- Materiais promocionais de PDV e catálogos de produtos da empresa
- Força de vendas com equipamentos, como computador, telefone móvel e tomador de pedidos digital

II. Confiabilidade

- Habilidade da empresa de entregar o pedido como negociado (com todos os itens) e no prazo combinado. Para a avaliação neste critério será utilizado o indicador Valor das Ordens Enviadas por Completo sobre Valor Total das Ordens. Este indicador é, segundo BOWERSON et al. (1980), o que melhor representa a avaliação do nível de atendimento, considerando tanto a visão do cliente quanto a do fornecedor

III. “Responsividade”

- Capacidade da força de vendas em auxiliar o panificador com lay-out de produtos e materiais promocionais
- Desenvolvimento de relação de parceria com a empresa fornecedora, com promoção conjunta, canal direto de atendimento e treinamento
- Auxílio ao cliente buscando a rentabilidade. Análise do “mix”, giro e margem de contribuição para os produtos da empresa comercializados pelo cliente

IV. Credibilidade

- Demonstração de conhecimento dos produtos da empresa pela força de vendas

V. Simpatia

- Atenção personalizada e cordial da força de vendas

Em seguida é feita a avaliação do desempenho atual do serviço ao panificador utilizando SERVQUAL. Seria desejável realizar uma pesquisa exploratória com uma amostra de intermediários panificadores para avaliar a condição real de atendimento. Por restrição de tempo e recursos não foi possível a sua realização. A avaliação do fornecedor foi efetuada com base nos resultados de levantamentos em painel de entrevistas realizadas pelo autor com diferentes funcionários da empresa. Foram consultados profissionais de vendas, logística e marketing.

Os resultados da avaliação do desempenho do serviço de atendimento ao canal das panificadoras, utilizando escalas de 0 a 10 para cada componente de SERVQUAL, é apresentado a seguir:

Tabela 4.1 - Avaliação de Desempenho do Atendimento às Panificadoras

Componentes da Variável SERVQUAL	Desempenho atual	Avaliação
Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> São desenvolvidos alguns materiais promocionais, apesar de estarem pouco adequados as necessidade dos panificadores Não existem equipamentos disponíveis para a força de vendas 	1,0
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Valor das ordens enviadas por completo / Valor total das ordens 	7,5 (I)
“Responsividade”	<ul style="list-style-type: none"> Os materiais que estão disponíveis são oferecidos pela força de vendas aos clientes Não existem atualmente atividades de promoção conjunta, canal direto e treinamento para os clientes Alguns vendedores, isoladamente, avaliam o “giro”, o “mix” e a rentabilidade de seus principais clientes 	1,0
Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Boa parte dos vendedores têm razoável conhecimento dos produtos da empresa, mas não é generalizado 	5,0
Símpatia	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa exploratória feita pela empresa indica que não há problemas em relação a este item 	9,0

Elaborado pelo autor

(1) Valor calculado com base nas informações disponíveis nas áreas de vendas e logística da Filial São Paulo

Na composição de SERVQUAL a cada componente é atribuído um peso associado à sua importância relativa. Seria interessante adequar a pesquisa realizada por HESKETT et al. (1994) à realidade da empresa e do canal estudado. Para isto, seria necessária uma pesquisa exploratória avaliando a importância de cada um dos componentes de SERVQUAL. Como esta pesquisa necessitaria de muitos recursos a sua realização se mostrou inviável. Foram utilizados os valores de HESKETT et al. (1994):

Tabela 4.2 - Importância dos componentes da Variável SERVQUAL

Componentes de SERVQUAL	Importância
Tangíveis	
Confiabilidade	
“Responsividade”	
Credibilidade	
Símpatia	

Calcular a
importância dos
componentes!

Fonte: HESKETT et al. (1994)

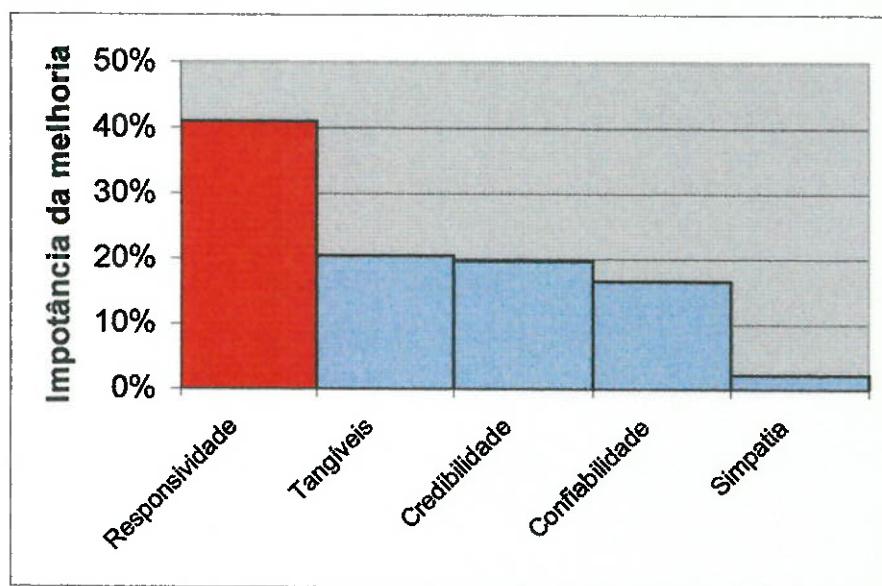
A etapa final é a definição das prioridades para melhoria no serviço de atendimento às panificadoras. Para isto, será utilizado o seguinte cálculo: para cada componente de SERVQUAL é determinada a diferença entre o desempenho máximo (10) e o seu valor atual, e esta diferença é multiplicada pelo peso do componente na pesquisa de HESKETT et al. (1994). A priorização é feita com base nos maiores valores de melhorias “ponderadas” desejadas.

A seguir estão os resultados compilados:

Tabela 4.3 – Ordenamento das Prioridades de Melhoria

Componentes de SERVQUAL	Peso	Melhoria Desejada	Importância da Melhoria	Ordem de Prioridade
Tangíveis	0,11	9,0	0,99	2
Confiabilidade	0,32	2,5	0,80	4
“Responsividade”	0,22	9,0	1,98	1
Credibilidade	0,19	5,0	0,95	3
Símpatia	0,16	1,0	0,16	5

Elaborado pelo autor

Gráfico 4.2 - Prioridade de Melhoria

Elaborado pelo autor

A prioridade de melhoria é, portanto, a “Responsividade”. São propostas oportunidades de melhorias em todos os aspectos do serviço oferecido ao canal das panificadoras. No entanto, o foco principal do trabalho é na melhoria da capacidade de resposta da empresa.

É importante realizar uma análise de sensibilidade nos resultados da avaliação de desempenho da empresa. Com esta análise é possível identificar a robustez dos resultados obtidos e como eventuais alterações nos pesos e desempenhos influenciam as prioridades de melhoria.

A análise de sensibilidade é iniciada com o cálculo dos valores máximos e mínimos de importância de melhoria para cada componente da variável SERVQUAL, considerando variações de 20% no seu desempenho e na sua importância.

Tabela 4.4 - Análise de Sensibilidade

Variável SERVQUAL	Peso	Melhoria Desejada	Importância da Melhoria	Importância Mínima	Importância Máxima
“Responsividade”	0,22	9,0	1,98	1,3	2,9
Tangíveis	0,11	9,0	0,99	0,6	1,4
Credibilidade	0,19	5,0	0,95	0,6	1,4
Confiabilidade	0,32	2,5	0,80	0,5	1,2
Símpatia	0,16	1,0	0,16	0,1	0,2

Elaborado pelo autor

Considerando a simulação realizada, apenas variação superior a 20% tanto no peso quanto no desempenho das componentes “Responsividade” e Tangíveis alterariam as prioridades de melhoria.

Outro painel de entrevistas foi realizado, com o mesmo grupo responsável pela avaliação do desempenho nas componentes da variável SERVQUAL, para analisar a precisão dos resultados iniciais. A conclusão deste painel foi que o desempenho avaliado para as componentes têm precisão da ordem de 10%.

É possível concluir, com margem de segurança, que a prioridade de melhoria a ser focada é a capacidade de resposta.

4.2 - Metodologia para Segmentação do Canal

ANDERSON e NARUS (1983) argumentam que nem todas as empresas se beneficiam da relação de parceria com clientes. Esta relação é extremamente benéfica somente quando adotada em certas condições ambientais.

Alguns clientes valorizam os serviços associados e preferem relacionamentos de longo prazo com os seus fornecedores. Outros clientes preferem a redução de custos e procuram os fornecedores com os menores preços. Portanto, a relação de parceria só é economicamente interessante com o cliente certo, que tem necessidades por serviço eficaz, diferenciado e consistente.

O foco do desenvolvimento deste trabalho é nas padarias “modernas”, que vêm se adequando às novas tendências da sociedade. A avaliação das padarias tem importante papel dentro deste projeto, pois é através dela que serão selecionados os clientes alvo.

Para avaliar e selecionar os panificadores com potencial de parceria é necessário estabelecer metodologia. São componentes desta a prospecção e o levantamento do perfil da panificadora.

A metodologia, proposta pelo autor, está apresentada a seguir:

I. Prospecção de possíveis panificadores parceiros – Devem ser pesquisadas diferentes fontes de informação, buscando possíveis panificadores parceiros. Algumas destas fontes são:

- Consumidores finais
- Publicações direcionadas para a panificação
- Associações e sindicatos de panificadores
- Outros fornecedores do canal
- Instituições educativas que oferecem cursos para o canal (SENAC e SENAI)
- Referências internas da empresa – como força de vendas e área de marketing
- Outros panificadores

II. Avaliação dos candidatos - Estes potenciais parceiros devem ter sua performance avaliada nos aspectos qualitativos e quantitativos. O perfil do gestor da panificadora deve ser adequado ao perfil desejado pela empresa fornecedora. Os principais aspectos a serem levantados estão listados a seguir:

- Potencial da panificadora, faturamento total e com industrializados de carnes
- Segurança financeira e de crédito
- Instalações (quanto são agradáveis) – Espaços livres, propagandas, decoração, “display” (dentro e fora da loja), locais para sentar:
- Materiais promocionais

- Força de vendas - Número de funcionários no balcão, competência técnica e de vendas e prestação e simpatia dos funcionários
- “Mix” de produtos oferecidos - Produtos são competitivos, compatíveis com o canal e de qualidade suficiente ?
- Índice de preços ou preço relativo
- Cobertura do mercado - Quem frequenta e com que frequência ?
- Conveniência na compra – Localização da loja, horas de atendimento, estacionamento para clientes e segurança
- Gerência - É moderna e utiliza conceitos de gestão empresarial
- Receptividade a treinamento e consultoria – Oportunidade de mudanças

É importante quantificar adequadamente os representantes selecionados como segmento alvo desta nova estrutura do canal. Como esta é outra pesquisa exploratória complexa, poderia ser realizada apenas com o auxílio dos recursos da empresa, o que não foi possível.

4.3 - Oportunidades de Melhoria do Serviço Oferecido

São apresentadas, neste item, as melhores práticas encontradas no mercado e na literatura para o serviço de atendimento ao cliente. É feita uma seleção das ferramentas de marketing, logística, vendas e serviços associados adequadas à realidade da empresa e do canal das panificadoras.

HESKETT et al. (1994) defende que numa visão estratégica de serviços revolucionária, todos os recursos são projetados e empregados em função da posição competitiva que a empresa procura ter, na mente do cliente. Assim, o projeto de estruturação do conceito de serviço se dá pela formulação do posicionamento estratégico.

O posicionamento indicado neste trabalho, para a empresa estudada, no canal das panificadoras é a parceria.

Segundo CEZAR (1999) a parceria não é qualquer acordo comercial, é fazer par com alguém (alguma empresa), através de uma relação transparente em que as duas partes envolvidas estabelecem metas comuns que, para serem atingidas, requerem esforços mútuos, e às vezes, exigem que os dois lados abram mão de um percentual da margem, em troca da maior rotatividade do produto.

Relações de parceria estão diretamente associadas à fidelidade entre clientes e seus fornecedores, criando um robusto ciclo virtuoso capaz de ampliar a lucratividade para ambos.

Segundo HESKETT et al. (1994) a fidelidade do cliente é a pedra fundamental de um serviço bem sucedido. Influencia a fidelidade de funcionários e fornecedores e gera lucros que induzem a fidelidade dos acionistas.

Para estabelecer a fidelidade e a parceria é necessária a modificação na visão das relações de negócios. Normalmente, os clientes são vistos apenas em termos de lucro potencial representado por uma venda. O conceito de parceria está baseado em que os clientes representam fontes de fluxo de receita.

HESKETT et al. (1994) relaciona alguns diferentes benefícios associados à fidelização dos clientes:

- Custa menos servir clientes fiéis, em função do alto custo inicial associado à maioria dos novos clientes. Para estes novos clientes são utilizados recursos na prospecção, na pesquisa e na promoção como incentivo à negociação
- Os níveis de expectativas já estão estabelecidos nos clientes habituais, além de eles também conhescerem suas responsabilidades, facilitando o serviço dos fornecedores
- Cliente fiel é entusiasmado em fazer a propaganda “boca a boca”, permitindo gastos menores com propaganda e publicidade para a mesma exposição de marca

Um estudo feito por REICHHELD e SASSER (1990) em empresas fornecedoras de serviços concluiu, que dependendo do poder de retenção da empresa, a lucratividade pode aumentar em até 125%. No caso específico de empresas responsáveis pela

distribuição industrial este índice é de 45% (aumento da lucratividade) para cada 5% de aumento da retenção de clientes.

A negociação é a ferramenta fundamental para estabelecer a parceria. O objetivo fundamental da negociação é aproveitar ao máximo os benefícios da oportunidade conjunta. Ela não deve ser focada em uma transação única, resultando em uma rotina de comportamento para ambos os lados.

Do ponto de vista de cada componente do canal, a negociação é a definição do “marketing mix”. Quando os itens negociados estão customizados para as necessidades do canal, a empresa fornecedora tem vantagem competitiva no mercado.

Visando desenvolver uma estrutura de vendas e marketing, voltada para o cliente, serão propostas algumas oportunidades de melhoria. A avaliação de nível de serviço fornecido pela empresa, conforme metodologia proposta pelo autor, indicou que a principal oportunidade de melhoria é relacionada com a capacidade de resposta no atendimento do canal. No entanto, nesta parte do trabalho serão apresentadas todas as melhores práticas do serviço de atendimento ao canal das panificadoras considerando as componentes Tangíveis, Credibilidade, Confiabilidade, “Responsividade” e Simpatia da variável SERVQUAL.

Apesar destas melhorias terem em comum o foco no cliente, elas serão propostas considerando os diferentes departamentos funcionais dentro da empresa. O autor busca, desta maneira, direcionar as oportunidades de melhoria para as respectivas áreas de negócio. Esta separação inicial permite uma avaliação preliminar, em relação às melhorias propostas, com as áreas responsáveis.

Oportunidades de melhoria na Distribuição e Logística

Segundo KOTLER (1994) o desenvolvimento de uma eficiente gestão operacional e logística permite melhorar o fluxo de produtos, reduzir os custos, evitar estoques, maximizando as margens sobre os produtos comercializados. Os fornecedores devem se

conscientizar de que a eficiência dos sistemas de distribuição influencia a qualidade percebida pelo cliente.

É importante salientar que o sistema de logística e distribuição não representa apenas gastos, podendo também ser um diferencial competitivo da empresa. Outro aspecto interessante é o inter-relacionamento entre os diversos elementos componentes deste sistema, existindo a necessidade de realizar diferentes escolhas e soluções de compromisso. Como exemplo: uma eventual redução de estoques pode aumentar as perdas de venda por falta de produto, necessidade de produção de lotes especiais e fretes para transportes urgente.

Análises aprofundadas da logística de produção, distribuição e estocagem das mercadorias críticas para o canal das panificadoras buscam melhorar a confiabilidade e os níveis de atendimento aos pedidos destes clientes.

A melhoria da logística dos produtos fornecidos pela empresa é capaz de reduzir a “falta” de produtos, quando o produto é pedido mas não há estoques. Os “custos de falta” estão relacionados com a perda da respectiva venda e a degradação da imagem da empresa na visão do cliente insatisfeito, causando em algumas vezes a quebra do relacionamento.

Sistemas otimizados de estocagem e distribuição permitem também atingir a “reposição eficiente”, que é o abastecimento sistemático dos produtos no intermediário. São reduzidos os níveis de estoque dentro das padarias e aumenta o giro das mercadorias.

Oportunidades de melhoria nas operações de marketing

HESKETT et al. (1997) sugerem que devem ser adicionados aos “4Ps” (produto, preço, distribuição e propaganda) do marketing tradicional os “3Rs” (retenção, vendas associadas e propaganda “boca a boca”) criando um novo conceito de marketing, que também busca a fidelidade dos clientes. A nova visão do marketing é fundamental para aumentar a capacidade de resposta da empresa às necessidades dos clientes.

“Retention” ou retenção é a relação contínua e ativa com o cliente que possibilita um fluxo de receitas iniciado pela primeira venda. Esta característica está associada ao poder de adequação da empresa às necessidades do mercado.

Mesmo sabendo que a retenção de clientes é importante para a lucratividade, a maioria das atividades realizadas na empresa estudada são voltadas para o desenvolvimento e “atração” de novos clientes. Menos atenção é dada a manutenção dos clientes importantes.

“Related Sales” ou vendas associadas é o conceito de preferir ampliar o “mix” de produtos vendidos para clientes habituais ao invés de procurar por novos clientes. Esta lógica simples é baseada no fato de vender para quem a empresa conhece, e quem conhece a empresa, requer menos esforços de marketing, verificação de crédito e tempo.

Segundo REICHHELD e SASSER (1990) as margens obtidas com clientes habituais são maiores, mesmo quando preços promocionais são negociados para os produtos do “mix” padrão. Estes mesmos clientes são normalmente menos sensíveis aos preços de produtos novos ou diferenciados. No balanço, a margem é ampliada com a relação de parceria.

“Referrals” ou propaganda “boca a boca” está diretamente associada ao nível de satisfação dos clientes. Uma pesquisa apresentada por KOTLER (1994) levantou que clientes satisfeitos costumam comentar da empresa fornecedora com em média 5 pessoas. Por outro lado, os insatisfeitos comentam com em média 11 pessoas. Estes dados consolidam a importância da satisfação dos clientes, evitando pelo menos a sua insatisfação.

Considerando a contribuição total dos “3Rs” para a lucratividade de uma empresa de distribuição industrial, HESKETT et al. (1997) apresentam alguns dados levantados em sua pesquisa.

Tabela 4.7 - Padrão de lucratividade por cliente na distribuição industrial

	Ano1	Ano2	variação	Ano3	variação	Ano4	Variação	Ano5	Variação
Lucratividade por cliente (em dólares) por ano	45	99	220%	121	19%	144	19%	168	17%

Fonte: HESKETT et al. (1997)

Considerando estas informações, perder um cliente fiel e rentável é uma “tragédia” para qualquer empresa preocupada com a lucratividade. Os colaboradores, tanto quanto os gerentes, devem conhecer as ferramentas para trabalharem com esta nova visão do marketing.

HESKETT et al. (1997) apresentam algumas atividades que devem ser utilizadas pela organização na fidelização dos clientes:

- Identificação e criação dos pontos de escuta ou “listening posts”. Geralmente, as organizações já possuem estes pontos em potencial. O problema é que os colaboradores, principalmente a força de vendas, não dispõem das ferramentas e não recebem incentivos para exercerem estas atividades. Os colaboradores com melhor condição de coletar e organizar as informações sobre os clientes são os operadores de telemarketing. Além do contato constante, através das ligações telefônicas, estes colaboradores têm acesso a informações contidas em um banco de dados computadorizado. A empresa estudada atualmente não dispõe de atividades de telemarketing
- Criação do reconhecimento e remuneração pela construção da fidelidade dos clientes. Os colaboradores devem ser incentivados a comentar e sugerir oportunidades de melhoria para satisfazer os clientes.
- Utilizar as falhas do sistema como aprendizado e oportunidade de melhoria. A insatisfação do cliente sugere eventuais problemas no serviço de atendimento. O time formado pelos melhores operadores de telemarketing seria responsável pela descoberta de como a organização poderia ter servido melhor seu cliente insatisfeito

Para conseguir a fidelidade dos clientes no mercado competitivo é necessário entender o seu processo de decisão nas compras. Os clientes da empresa têm diferentes opções de fornecedores no mercado. Sua opção é, normalmente, pela de maior valor percebido. KOTLER (1994) sugere que a percepção de valor é a diferença entre o “valor total para o cliente” e o “custo total para o cliente”. São componentes do valor total os valores do produto, dos serviços associados, do pessoal envolvido e da imagem do produto. Estão associados ao custo total os custos monetários, os recursos gastos na negociação e o desgaste psicológico na decisão.

Com a compreensão dos fatores de decisão na compra é possível estruturar as ações a serem tomadas para convencer os intermediários de que o valor total oferecido pela empresa é maior do que o de seus concorrentes, justificando a opção. Diferentes focos podem ser tomados para ampliar o valor percebido pelo cliente:

- Convencer o cliente dos valores adicionais de serviço e da imagem do produto. No caso da empresa estudada, não é recomendável focalizar a sua imagem já que o principal concorrente também tem uma marca forte no mercado
- Redução de custos não financeiros do cliente, focando na redução de recursos para negociação. Devem ser simplificadas a emissão de pedidos e a entrega. A garantia de qualidade e do retorno sobre as vendas é capaz de reduzir os riscos associados a negociação
- A última opção a ser adotada, por ser menos rentável para o fornecedor, é a redução do custo monetário para o cliente. Podem ser oferecidos, neste caso, bonificações e descontos promocionais

A avaliação de como o cliente percebe o valor do serviço da empresa não pode ser unicamente sobre as reclamações e sugestões. Estudos apresentados por CLAES (1992) demonstram que menos de 5% dos clientes insatisfeitos reclamam. A maior parte deles, ao invés de reclamar, simplesmente mudam de fornecedor.

CLAES (1992) defende que as companhias com capacidade de resposta medem periodicamente o nível de satisfação de seus clientes por pesquisas exploratórias periódicas. São mandados questionários ou feitas ligações telefônicas para a amostra de

clientes levantando a performance de diferentes aspectos da empresa. São solicitadas também as impressões sobre os concorrentes.

A realização de pesquisas exploratórias das tendências do canal e dos hábitos dos consumidores pode também consolidar a relação de parceria entre a empresa e o panificador. Estas informações auxiliam na melhoria das operações da empresa e do canal e podem ser repassadas aos panificadores em seminários e palestras.

Outros projetos de marketing podem ser estruturados com foco no cliente panificador. Dentre estes, os planos para incentivar a demanda do canal com promoções conjuntas e programas de fidelidade são mais representativos.

A promoção conjunta é outra oportunidade para consolidar a parceria da empresa com os intermediários panificadores. O fornecedor é um elemento de apoio essencial ao canal das panificadoras, pois ele pode auxiliar este intermediário com descontos ou recursos para as ações promocionais. Algumas ferramentas para promoções conjuntas entre fornecedor e canal direcionadas para o consumidor final são:

- Eventos especiais - concursos e exposições
- Sorteios - aumentam a frequência de compra de um determinado produto e aumentam a frequência do consumidor ao estabelecimento
- Brindes - embalagens com múltiplas utilidades são bons exemplos. Outra maneira de oferecer brindes é a oferta de maior quantidade do produto pelo mesmo preço ou incluir item de uso associado
- Degustações - Eliminam o receio do consumidor de levar produtos desconhecidos

A promoção de vendas para o canal pode também incentivar a fidelidade dos clientes. Através de concursos de compras, os clientes recebem prêmios de acordo com o seu desempenho. Podem ser oferecidos produtos, equipamentos ou descontos para os clientes diferenciados.

A valorização da imagem da empresa é outro aspecto importante que deve ser trabalhado. Projetos de desenvolvimento do “mix de comunicação” direcionado para os

panificadores podem ser utilizados para valorizar a imagem da empresa. Este “mix” inclui a propaganda e a comunicação direta, ferramentas utilizadas para estimular a participação dos representantes do canal. Devem ser desenvolvidos folhetos direcionados em forma de mala direta e catálogos específicos para o canal.

O desenvolvimento de materiais de “ponto de venda” adequados às panificadoras é outra oportunidade de melhoria. Estes materiais são parte tangível do serviço fornecido ao cliente. Existem diferentes formatos para estes como “displays”, faixas, gôndolas, cartazes para comunicação de preços, “bandeirolas” e móveis. A empresa estudada desenvolve atualmente alguns destes materiais, mas têm formato inadequado para utilização dentro das panificadoras.

Pesquisa do POPAI BRASIL (1998) aponta a importância das campanhas, ações de “merchandising” e materiais de ponto de venda. Estas campanhas podem aumentar em até 50% a fidelidade dos clientes. Degustações, promoções, sorteios, distribuição de brindes e receitas, cursos de culinária são as opções mais adequadas para despertar o interesse dos consumidores. A pesquisa indica que estas ações são facilmente percebidas pelos clientes – 50% dos entrevistados logo tomam conhecimento das ofertas e degustações, 48% das ilhas de produtos e 40% das demonstrações.

Oportunidades de melhorias no serviço ao cliente

“Serviço ao cliente pode ser utilizado para diferenciar um produto no mercado e pode influenciar o preço a ser cobrado, desde que os clientes estejam dispostos a pagar” (KOTLER, 1994, p.84)

Diferentes serviços associados podem ser oferecidos para o cliente, agregando valor ao produto negociado.

O auxílio com o posicionamento correto dos produtos nas geladeiras e gôndolas é fundamental, tanto para aumentarem as vendas do cliente quanto para melhorarem o aproveitamento do espaço. A força de vendas deve ser treinada para auxiliar o panificador a posicionar os produtos da empresa da melhor maneira possível.

O treinamento deve ser oferecido aos gestores e funcionários da padaria. Os gestores das panificadoras têm grande carência de treinamentos e de cursos de gestão. Este fato pode ser verificado pela declaração de um panificador “Nós panificadores ficamos entre 4 paredes, sem ter uma visão ampla do negócio. Sem cursos, treinamentos e viagens para outros locais...”.* O panificador fica portanto limitado a alguns pontos de vista, por não deter o conhecimento do negócio como parte de um sistema mais amplo. Alguns possíveis temas para cursos e treinamento: Produção (qualidade, produtividade, custos e demanda) – Força de Vendas (sinergia e conceito de serviço) – Trabalho em equipe – A gestão de um empreendimento – Como entender a concorrência – Como ouvir o seu cliente – Posicionamento de um negócio – Negociação moderna e parceria. O treinamento deve ser também formulado para a especialização dos funcionários das padarias.

Oportunidades de melhorias na área de Vendas

“ Cada vez mais as empresas migram da ênfase na transação para a relação com seus clientes. Os dias do vendedor solitário, trabalhando em seu território guiado apenas por suas metas de venda estão contados...Companhias reconhecem que o trabalho em equipe na força de vendas é o fator chave para manter os clientes importantes. Elas reconhecem também que somente com este espírito de equipe não é resolvido o problema. É fator crítico revisar o sistema de compensação por metas, gerando novas metas e acompanhamentos para a força de vendas. O trabalho em equipe deve ser enfatizado por treinamentos.” (KOTLER, 1994, p.685).

A força de vendas deve ter um objetivo e metas de trabalho estruturadas, alinhadas com a estratégia da empresa. É evitada a falta de sinergia e a busca de objetivos individualistas.

* Declaração de panificador em entrevista com o autor durante visitas às panificadoras.

Uma empresa preocupada em manter uma parceria duradoura incentivando a fidelidade, não pode aparecer apenas para “empurrar” produtos para seus clientes. Os seus vendedores têm que oferecer algo mais. É importante que o fornecedor busque o sucesso da panificadora, solicitando em troca a fidelidade pelos produtos que vende.

Segundo Edison Talarico nas empresas vencedoras todos os colaboradores se envolvem no processo de vendas. Esta é a última área da empresa, antes de chegar ao cliente – a “linha de frente”. Os “processos” internos devem ser estruturados para que vendas seja “área cliente”.*

Edison Talarico apresenta as duas possíveis visões da área de vendas. A visão mais antiga, focalizada na transação, é caracterizada pela preocupação com o preço do produto, o desconto por volume de compra, a prospecção de novos clientes e a oferta do mesmo “mix” de produtos. A visão mais moderna, focalizada no cliente, é preocupada com o relacionamento com clientes fiéis, volume e margens sobre o “mix” de produtos, inclusão de novos produtos ao “mix” dos clientes, obtenção de informações de mercado e competitividade da empresa. Busca conjuntamente a satisfação do cliente , superando as suas expectativas, a maximização do lucro da empresa.

O vendedor “moderno” tem que ser um aliado a longo prazo, preocupado com o negócio e aspectos estratégicos de seu cliente. Deve conhecer a estrutura de negócios, coordenar a entrega, ser eficiente e eficaz. Busca resultados, troca informações e tem amplo conhecimento do mercado da empresa e de seu cliente. Passa confiança, imagem positiva e dinamismo. É capaz de analisar relatórios de vendas, quantificar o potencial de mercado (e de clientes específicos) e desenvolver estratégias e planos de venda.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e estão sendo visitados por mais vendedores. Não existe mais espaço para vendedores mal treinados.

*Informações obtidas em palestra , apresentada por Edison Talarico sobre forças de vendas

Investimentos devem ser feitos no treinamento dos promotores e vendedores da empresa. Diferentes temas, como produtos, negociação, tomada de pedidos, análise de “mix” e giro de produtos, análise da rentabilidade, prospecção e fidelização de clientes são fundamentais. Todos estes temas fazem parte do cotidiano da força de vendas, apesar da pouca ênfase atual ao treinamento.

A principal função do treinamento é transformar os vendedores de “tomadores” em “geradores” de pedido. É importante que o vendedor consiga associar uma postura agressiva de negociação com a atenção pela solução personalizada das necessidades do cliente. Os treinamentos são também utilizados para obter maior identificação do vendedor com a empresa, conhecimento mais profundo dos produtos, dos serviços, do ambiente competitivo e dos procedimentos de trabalho.

Os vendedores necessitam do maior número de ferramentas para melhorarem o seu “poder de fogo” nas negociações com os clientes.

As análises estatísticas sobre as vendas para o canal das panificadoras permitem o levantamento dos clientes mais rentáveis para a empresa. As estatísticas de vendas por cliente permitem a avaliação do giro e “mix” dos produtos para cada componente do canal.

A força de vendas pode também, baseada em informações, auxiliar o canal com a adoção da melhor política de preços e escolha de “mix” de produtos que otimize suas operações. Esta ferramenta é importante para a consolidação da parceria entre a empresa e o canal panificador.

As informações consolidadas para o canal das panificadoras auxiliam na elaboração de estratégias e planos de vendas e marketing dos produtos. Com estes dados pode ser calculada a previsão de vendas (comparação com o histórico de vendas, aumentando a confiabilidade das informações) e controle dos níveis críticos de estoque.

É imprescindível concentrar mais esforços da área de vendas na atividades que agregam valor para a empresa e para o consumidor final. KOTLER (1994) define as três principais atividades da força de vendas que valorizam os produtos da empresa:

- Desenvolvimento do mercado – Esforços de educação de clientes, prospecção de novos negócios e maior visibilidade para a empresa
- Geração das vendas – Esforços direcionados para vender determinado produtos a determinado cliente
- Proteção do mercado – Esforços para levantar e avaliar as ações dos concorrentes e proteger a carteira de clientes atual

Pesquisa apresentada por KOTLER (1994) conclui que os vendedores gastam em média apenas 25% de seu tempo no contato direto com o cliente. As empresas modernas estão utilizando inúmeras atividades para aumentar a produtividade da força de vendas:

- Treinamento para a utilização do contato telefônico
- Simplificação dos formulários de pedido e histórico do cliente
- Rotinas de visita e contatos gerados pela administração de vendas
- Fornecimento de informações competitivas do cliente e dos concorrentes
- Tecnologia da informação na tomada de pedidos

Utilizando equipamentos digitais na venda, somente pedidos padronizados podem ser tomados. São evitadas as redigitações e os possíveis erros de transcrição. Os estoques em tempo real podem ser consultados, evitando que produtos “sem estoque” sejam vendidos e a sua entrega prometida. O fator chave é o aumento da velocidade com que a força de vendas acessa as informações úteis. O vendedor tem ferramentas mais eficazes na elaboração da apresentação e na negociação da venda, sem o trabalho burocrático, que não agraga valor.

A tecnologia de informação é também utilizada na criação de uma central de telemarketing, responsável pela prospecção e venda a clientes. Os operadores de telemarketing são um grande benefício para as atividades de vendas. Eles podem

encontrar, prospectar, qualificar novas oportunidades e efetivar novos negócios. Enquanto um vendedor da empresa estudada consegue visitar até 15 clientes em um dia, segundo KOTLER (1994) o operador de telemarketing consegue contatar em média 60 clientes. A melhor utilização da central de telemarketing é para as seguintes atividades:

- Acrescentar novos produtos ao “mix” de um determinado cliente
- Introduzir novos produtos da empresa no mercado
- Encontrar e prospectar novos clientes
- Reativar clientes antigos
- Concentrar mais atenção em clientes anteriormente negligenciados
- Realizar “follow-up” de transações

A criação de um “site” de compras na internet é outra utilização da tecnologia de informação. Esta é uma tendência moderna do varejo. No entanto, segundo a ABIA (1998) somente 9% dos panificadoras atualmente têm acesso a rede.

A criação do cargo de promotor de panificadoras, responsável por algumas atividades de fidelização do cliente, também reduziria a carga de trabalho dos vendedores. Os promotores podem verificar os estoques, coletar dados sobre giro de mercadorias, tomar os pedidos padrão, manter os “displays” e produtos arrumados e levantar as reclamações dos clientes. O tempo disponível liberado para os vendedores pode ser utilizado para realizar atividades de maior valor agregado para a empresa.

Os clientes devem ser classificados de acordo com a sua rentabilidade para a empresa. Aspectos a longo prazo também devem ser considerados, como o potencial de crescimento de vendas e de rentabilidade.

A análise da rentabilidade do cliente está estruturada no fluxo de entradas e saídas de recursos durante o seu relacionamento com a empresa. Para um cliente padrão devem ser estimados os valores: período médio de relacionamento, faturamento médio anual, margem de contribuição média, custo de oportunidade do capital e custo médio de aquisição.

Os clientes devem receber os recursos da empresa de acordo com o seu potencial de rentabilidade. Representantes com alto potencial devem receber atenção especial dos vendedores, chefes de venda e do gerente de venda. Clientes com potencial intermediário devem ser atendidos pela força de vendas, promotores e pelo telemarketing. Caso o potencial seja baixo, mas ainda possibilite lucros à empresa, o cliente deve ser atendido diretamente pelo telemarketing e receber visitas periódicas dos promotores. Para os demais clientes, que não possibilitariam lucratividade com a venda direta, outros canais de distribuição como os atacadistas são mais adequados. Estes clientes devem ser “demitidos” pela empresa, por não possibilitarem relacionamento lucrativo.

Oportunidades de melhoria na integração das áreas funcionais

Para se obter lucratividade através da fidelização da carteira de clientes, é essencial integrar as diferentes áreas funcionais. Os departamentos devem entender sua contribuição para a satisfação dos clientes.

A “reposição eficiente” é, segundo MARADEI (1998), adaptação para o setor de mantimentos do JIT (“just in time”). Para conseguir a implementação deste sistema, que não está voltado unicamente à eficiência de distribuição, é necessária sinergia entre as áreas de marketing, vendas e logística. A informação capturada no ponto de venda, com a ajuda da força de vendas, é analisada conjuntamente pelas áreas de marketing e logística.

Atualmente, a cadeia de distribuição da empresa estudada possui dois ciclos de reposição. No primeiro ciclo, os produtos são encaminhados da fábrica para as filiais de venda de acordo com uma distribuição estipulada pelo departamento de logística. O segundo ciclo é “puxado” pelos clientes, através do pedido de compra.

Atualmente os pedidos feitos pelo cliente são baseados em análises próprias do giro dos produtos em estoque. Esta análise é uma tentativa de avaliação do consumo ocorrido desde a última reposição. A força de vendas da empresa não aproveita integralmente o

potencial de vendas, pois não analisa suficientemente o giro das mercadorias no ponto de venda.

A falta de sincronia entre os dois ciclos de reposição é função das dificuldades na comunicação entre vendas e marketing e entre marketing e logística. A deficiência comunicativa implica na manutenção de elevados estoques intermediários dentro da cadeia de distribuição, utilizados para suprir as eventuais flutuações de demanda. Além das elevações de custos de operação e capital empregado, aumentam também as avarias dos produtos, os custos administrativos, a reprogramação de produção e os custos de fabricação.

A “promoção eficiente”, que é prática do ECR, é outra oportunidade de agregar valor ao canal de distribuição e aos consumidores finais. Para a obtenção da aplicação eficiente dos recursos de promoções é necessária a integração das áreas de marketing e vendas.

As práticas atuais de promoções adicionam custos operacionais tanto para os intermediários quanto para os clientes. O foco excessivo de promoções e incentivos a curto prazo levam a acordos promocionais complexos e recursos promocionais maiores. Esta complexidade sobrecarrega a administração e a negociação tanto para o fornecedor quanto para o intermediário.

Como boa parte das compras é feita somente sob condições promocionais, o fluxo de vendas ao cliente acaba sendo bem diferente da demanda real do consumidor. Esta amplitude de variação nas vendas complica não somente o programação da produção mas também as projeções de vendas no futuro.

É necessária a adoção de novas práticas promocionais, voltadas aos benefícios a longo prazo. Com acordos promocionais mais simples, a demanda pode voltar a ser estável, permitindo a descentralização dos esforços em atividades que não agregam valor.

A principal oportunidade de melhoria para a integração dos diferentes departamentos é a integração nas informações. Pode ser criada base centralizada e organizada das

informações de clientes para ser acessada nas atividades de logística e planejamentos de marketing e de vendas.

É importante que as informações de marketing (preços e quantidades vendidas) sejam coletadas diretamente dos clientes. Estas informações, desde que colhidas apropriadamente, permitem uma adequação das decisões internas de marketing (novos produtos, especificação, embalagens e gastos com promoção) às necessidades reais dos clientes e dos consumidores finais.

Segundo KOTLER (1994) a base de dados de marketing não é um simples cadastro dos clientes (contendo nome, endereço e telefone), é uma coleção de informações demográficas, psicográficas, histórico de vendas e descrições relevantes de cada cliente. Esta base deve incluir também as informações obtidas para clientes prospectados e inativos.

Vendedores bem treinados podem ser utilizados para alimentar esta base de dados, já que são eles os responsáveis pelo contato com o cliente.

Este sistema pode ser utilizado para auxiliar sinergicamente diversas atividades comerciais , como gerência dos produtos e marcas, desenvolvimento de novos produtos, avaliação de ferramentas de propaganda e promoção, mala direta, telemarketing, vendas em campo, pré-preenchimento de ordens, pedidos de venda e serviços de atendimento ao cliente.

O sistema de informação e gestão SAP R/3 foi implementado na empresa estudada em julho de 1998. Tem como característica a centralização das informações de negócios da empresa em base única de dados. As fábricas, departamentos e filiais de venda acessam esta base de dados para desenvolver suas atividades operacionais e estratégicas.

Através deste sistema as informações necessárias para a fidelização do cliente, através da diferenciação do serviço de atendimento oferecido, já estão disponíveis para os diferentes departamentos da empresa.

A proposta deste projeto não é, a princípio, criar uma nova base central e sim organizar a base de dados atual para maximizar o valor percebido pelo cliente. Com esta nova utilização será possível também maximizar o resultado comercial da empresa com o canal panificador.

5 - Propostas do Novo Conceito de Serviço

Esta capítulo apresenta a estrutura de serviço proposta. Na sua elaboração são utilizados como conceitos base as características do mercado e do canal das panificadoras, a estrutura atual de atendimento, as oportunidades de melhoria e a prioridade de aumentar a capacidade de resposta da empresa.

BOWERSOX et al. (1980) propõem a seguinte metodologia para o redesenho do serviço para um canal de distribuição:

- Formulação dos objetivos para o canal
- Desenvolvimento de um estratégia para o canal
- Determinação das estruturas e atividades possíveis
- Avaliação das atividades com o cliente, priorizando as poucas mais importantes
- Seleção de uma estrutura final

A metodologia acima é adotada para o desenvolvimento do novo conceito de serviço, com adequações à realidade da empresa estudada e ao seu ambiente competitivo.

O projeto de implementação, apresentado nesta parte do trabalho, é iniciado com a análise dos objetivos e estratégia do canal das panificadoras.

5.1 - Objetivos e Estratégia

A elaboração de nova estrutura de serviços de atendimento ao cliente deve ser iniciada pela determinação dos objetivos a serem alcançados. Estes objetivos devem estar em sinergia com os objetivos comerciais da empresa, que são o crescimento sustentável e a melhoria de imagem. Os objetivos estipulados para este novo conceito de serviço estão listados a seguir:

- Aumentar a participação nas compras de industrializados de carne das panificadoras da Grande São Paulo em pelo menos quinze pontos percentuais ao longo dos próximos 2 anos, com foco em um segmento deste mercado

- Ser a empresa de melhor serviço ao cliente, construindo a imagem de qualidade no atendimento
- Expor de maneira forte e disseminada a sua imagem e seus produtos no canal das panificadoras

Com base nos objetivos é feita a formulação de uma estratégia para o canal das panificadoras. A estratégia é o componente crítico onde serão sinergicamente estruturadas as ferramentas de marketing e vendas.

Segundo LUCK e PRELL (1968) a estratégia é o meio pelo qual a empresa pretende atingir os objetivos lançados para o canal. São conceitos e planos onde os recursos de uma empresa são aplicados (e gerenciados) para surpreender e superar os concorrentes na exploração de oportunidades. É o conceito que permite a alocação de recursos para obter um diferencial competitivo.

A estratégia estruturada para atingir os objetivos propostos está descrita a seguir:

- Buscar a parceria com os clientes lucrativos do canal das panificadoras
- Focalização das atividades de marketing e vendas nas necessidades dos clientes
- Fidelização da carteira de clientes
- Otimização a aplicação de recursos nas atividades de vendas

Como parte da definição da estratégia para se alcançar os objetivos estipulados, três aspectos devem ser considerados: posicionamento e sustentabilidade, barreiras na implementação e reação da concorrência.

5.2 - Posicionamento e Sustentabilidade

Segundo PORTER (1985) o posicionamento é associado ao conjunto de estratégias escolhidas pela empresa. Para encontrar um posicionamento único é necessário responder a algumas questões essenciais. A seguir estão listadas algumas das questões propostas por PORTER (1985) bem como uma avaliação das características da empresa em relação às mesmas.

- *Quais dos nossos produtos ou variedades são mais distintos?* Os produtos diferenciados em relação à concorrência são o Chester, por se tratar de exclusividade da empresa, os Salames, por terem qualidade superior e preços mais acessíveis do que os da concorrência e os Vegetais Congelados, por ser a empresa a única a oferecer este produto com venda direta aos panificadores
- *Quais dos nossos clientes estão mais satisfeitos? E o que fazemos de especial para eles?* Os clientes mais satisfeitos são aqueles que recebem atendimento diferenciado. Para isto deve ser melhorada a qualidade de serviço através do aumento da capacidade de resposta
- *Quais dos nossos clientes são os mais lucrativos?* Os clientes fiéis são os mais lucrativos. Apesar dos descontos ou promoções de fidelização a margem com a relação é maior, já que não existem mais custos de “aquisição”
- *Quais as atividades de nossa cadeia de agregação de valores são mais diferentes e efetivas?* A força de vendas é capaz de agregar valor aos produtos fornecidos pela empresa ao canal das panificadoras. Através da análise de rentabilidade e giro do “mix” de produtos, o vendedor auxilia o intermediário a maximizar seus lucros aumentando o faturamento e reduzindo os custos. Para o consumidor final são disponibilizados produtos com melhor seleção , mais frescor e preços mais acessíveis

PORTRER (1985) defende que o posicionamento não é uma vantagem competitiva sustentável. Para garantir a sustentabilidade do posicionamento é necessária análise de outros aspectos estratégicos. A seguir estão listadas características que tornam o posicionamento único sustentável:

- *Atividades sob medida ou escolhas de compromisso na estratégia* – Aumento da capacidade de resposta às necessidades de mercado, investimento na fidelização dos clientes, treinamento da força de vendas, promoção conjunta e adequação da estrutura de vendas ao potencial de cada cliente
- *Escolhas nítidas em relação aos concorrentes* – Ser empresa líder na imagem e qualidade dos serviços prestados ao canal das panificadoras. Preços diferenciados e

acima da média de mercado. Preocupação com a rentabilidade de seus clientes panificadores

- *A vantagem competitiva nasce do ajustamento das atividades entre si* – Interligação das atividades é o que dá sustentabilidade ao posicionamento. A interdependência entre Fidelização – Capacidade de resposta – Rentabilidade da relação é base para a vantagem competitiva da empresa
- *A efetividade operacional é necessária, mas não é suficiente* - A efetividade operacional permite redução de custos operacionais. É fundamental adequar a estrutura de vendas ao potencial de cada cliente para maximizar a lucratividade da empresa, mas esta não é uma vantagem competitiva

“... todas as diferenças entre as companhias em custos e preços derivam das centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e entregar seus produtos e serviços, tais como visitas aos clientes, montagem dos produtos finais e treinamento dos empregados. Custos são gerados ao desempenhar-se atividades, e a vantagem em custo nasce do desempenho de certas atividades mais eficientemente que os competidores. Analogamente, a diferenciação nasce de ambos: da escolha das atividades e de como elas são desempenhadas. Atividades, assim, são as unidades básicas da vantagem competitiva” (PORTER, 1985, p.38).

5.3 - Barreiras na Implementação

Para a implementação do projeto são esperadas barreiras internas e externas, que representam dificuldades a serem enfrentadas a curto prazo.

As dificuldades internas estão relacionadas com a resistência a mudanças. Segundo BOWERSOX et al. (1980) as organizações ineficientes que pertencem a um dado canal de distribuição oferecem considerável resistência a mudanças e inovações, mesmo que estas sejam para melhor. Isto ocorre principalmente porque a mudança gera caos e conflitos operacionais. Antes da ocorrência destas mudanças, as relações são bem estabelecidas, os objetivos (quando existem) são conhecidos e as funções e atividades básicas são feitas.

Na implementação deste projeto é necessário estar preparado para as prováveis resistências a mudanças por parte dos funcionários da empresa. Esta resistência já foi aparente no desenvolvimento do projeto e pode ser ampliada durante o início de sua implementação.

O treinamento intenso dos agentes envolvidos na mudança é crítico para a implementação eficaz do projeto. No treinamento da força de vendas deve ser disseminado o conceito da nova estrutura de serviço ao cliente.

Outra barreira a ser ultrapassada é a resistência à mudanças por parte do canal das panificadoras. Grande parte destes comerciantes ainda adotam técnicas administrativas conservadoras, dificultando a introdução de conceitos modernos de parceria. No entanto, a tendência deste segmento é a modernização das práticas de gestão e é esperado que ainda no curto prazo modificações críticas ocorram.

A imagem atual da empresa no canal das panificadoras também é barreira de entrada. Durante os últimos anos de gestão familiar a empresa negligenciou este canal degradando sua imagem. Mesmo após o início da nova gestão este problema não foi contornado definitivamente.

Segundo RIES e TROUT (1993) as imagens são “pegajosas”, ou seja, não é fácil alterar imagens que atualmente são associadas aos produtos ou à empresa.

Para solucionar este problema é essencial que a empresa adote uma postura agressiva de melhoria da imagem e do atendimento do canal das panificadoras.

5.4 - Reação da Concorrênci

A implementação deste projeto deve ser “fulminante”, ou seja, rápida e poderosa. Desta maneira é reduzido o risco de reações rápidas da principal concorrente, que atualmente tem presença forte no canal das panificadoras.

A seguir estão listadas ações que provavelmente serão adotadas pelo principal concorrente e que devem ser acompanhadas pela empresa estudada. Este acompanhamento permitirá a adequação da implementação do projeto às modificações das características do mercado.

- *Redução de preços* – O acompanhamento dos preços médios deve ser diário. Caso o concorrente adote uma estratégia agressiva, a empresa deve adotar a mesma estratégia. Deste modo não são perdidos os importantes ganhos de participação de mercado
- *Bonificação de produtos* – Não é tentativa indicada para ganhar participação sustentável de mercado. No entanto, se a concorrente adotar esta estratégia a empresa deve fazer o mesmo
- *Distribuição em massa de materiais promocionais* – É importante ser a primeira empresa a distribuir estes materiais uma vez que o espaço dentro destes estabelecimento é limitado. A empresa deve avançar à frente de sua concorrência neste aspecto, chegando antes no ponto de venda e oferecendo bonificação em troca da colocação dos materiais promocionais
- *Intensificação de ações em outros canais do Varejo e nas Grandes redes Varejistas* – Caso a principal concorrente adote a estratégia de ganhar participação através de outros canais, a empresa estudada deve rapidamente melhorar o seu serviço para para os demais canais de distribuição. É importante adotar metodologia semelhante à proposta pelo autor, adequando seu serviço às necessidades de cada canal

5.5 - Desenvolvimento da Nova Estrutura

O desempenho do novo conceito de serviço está diretamente associado à sinergia entre as áreas funcionais da empresa. Na discussão a seguir o foco está no atendimento ao cliente e não nas atividades de cada departamento.

As propostas do novo conceito de serviço estão focalizadas na melhoria da capacidade de resposta da empresa às necessidades do canal das panificadoras. Esta oportunidade de melhoria foi analisada no item 4.1 como crítica na qualidade do serviço fornecido ao canal. Outra proposta de melhoria está focada na redução dos custos e na melhoria da

eficiência interna, buscando maior rentabilidade para as relações comerciais com estes clientes. Esta proposta está relacionada com a composição da força de vendas. Além dos vendedores e chefes de venda será proposta também a criação dos cargos de promotores e operadores de telemarketing.

O resumo da melhoria associada a cada componente do novo conceito de serviço está apresentado a seguir:

Tabela 5.1 - Componentes do Novo Conceito de Serviço Proposto

Proposta	Melhoria associada
Centro Tático de Vendas	É responsável pela organização e disseminação das informações de mercado, melhorando a capacidade de resposta da empresa ao canal. É responsável também pela elaboração dos roteiros de venda entregues aos vendedores. Estes roteiros são ferramentas fundamentais para o vendedor na sua apresentação de vendas.
Treinamento para força de vendas	Auxilia na preparação da força de vendas para o novo conceito de serviço. É critico também para tornar a força de vendas um diferencial competitivo.
Novos incentivos para força de vendas	Através de novos incentivos financeiros e reconhecimento, os colaboradores da linha de frente buscam a melhoria da satisfação dos clientes e da capacidade de resposta às necessidades dos mesmos
Comunicação impressa para o canal das panificadoras	Através dela a empresa desenvolve a relação de parceria com o canal. A disseminação de informações sobre seus produtos e serviços contribui para que os clientes conheçam e confiem mais na empresa.
Materiais de ponto de venda	São fundamentais para auxiliarem o canal a aumentar as vendas pela melhor exposição dos produtos e da imagem da empresa.
Promoções conjuntas com o canal	São importantes para o canal, já que estes clientes têm recursos escassos para este fim.
Programa de fidelidade para o canal	Fundamentais para incentivar a parceria entre a empresa e o canal. São o inicio de uma relação “ganha ganha”.
Adequação da estrutura de vendas ao potencial de cada cliente	Através da adequação da estrutura de vendas ao potencial de cada cliente a empresa busca a eficiência operacional nas vendas.

Elaborado pelo autor

Os componentes listados a cima estão desenhados com o objetivo de atingir um elevado nível de capacidade de resposta.

5.5.1 - Centro Tático de Vendas

Através do Centro Tático de Vendas as informações sobre os clientes e o mercado serão realimentados de forma sistematizada permitindo a melhoria da resposta às necessidades dos clientes.

É a área administrativa na Filial São Paulo responsável pela organização e disseminação das informações de clientes e do mercado. As informações dos clientes são repassadas aos vendedores, chefes de venda, gerentes e operadores de telemarketing através dos roteiros mensais de venda. As informações de mercado, contidas nos relatórios de mercado, são passadas para a força de vendas e também para as áreas corporativas de vendas e marketing.

A força de vendas precisa de informações históricas do cliente na elaboração de sua apresentação de vendas e na negociação para fechamento do pedido. Os gerentes, chefes de vendas, e áreas corporativas precisam das informações de mercado para planejamento e gestão de suas atividades.

O banco de dados, mantido pelo Centro Tático de Vendas, é uma compilação das informações disponíveis internamente, coletadas do SAP R/3, e externas, coletadas pela força de vendas.

As informações internas estão associadas ao histórico de vendas. Com estas informações são analisados o “mix”, o giro e o preço médio praticado com cada cliente.

As informações externas dos clientes como o nível satisfação com atendimento, as reclamações, as promoções e o potencial de compras são coletadas pela força de vendas. Outras informações estratégicas de mercado como as ações dos concorrentes e tendências também são coletadas.

A estrutura das informações contidas neste banco de dados está apresentada a seguir:

- Informações disponíveis por cliente – Roteiro de Vendas:
- Data de cadastro
- Informações de cadastro (razão social, endereço e CGC)
- Vendedor responsável
- Potencial do cliente (A, B, C ou D)
- Potencial de compras (em quilos)

- Participação atual da empresa nas compras
- “Mix” de produtos
- Giro das mercadorias
- Estoque mínimo desejado
- Histórico de promoções
- Nível de satisfação
- Histórico de sugestões e reclamações dos clientes

Informações disponíveis por região – Relatório de mercado:

- Data da última atualização
- Vendedor responsável
- Composição da região (%A, %B, %C e %D)
- Potencial consolidado de compras
- “Mix” consolidado de compras
- Participação consolidada nas compras
- Ação da concorrência
- Preço médio da concorrência
- Promoções da concorrência
- Nível de satisfação
- Histórico de sugestões e reclamações consolidadas por região

São componentes do banco de dados os clientes com maior potencial de vendas de cada vendedor. O número destes clientes é determinado utilizando o critério de Pareto.

As atualizações do banco de dados serão realizadas periodicamente. A seguir é apresentada tabela contendo as informações organizadas no banco de dados, a responsabilidade da coleta e a periodicidade da atualização.

Tabela 5.2 - Conteúdo do banco de dados, responsabilidade da coleta e periodicidade

Informações Disponíveis por Cliente		
Data de cadastro	Informação interna	Atualização trimestral
Informações de cadastro (razão social, endereço e CGC)	Informação interna	Atualização trimestral
Vendedor responsável	Informação interna	Atualização trimestral
Potencial do cliente (A, B, C e D)	Chefe de vendas	Atualização trimestral
Potencial de compras (em quilos)	Chefe de vendas	Atualização trimestral
Participação atual da empresa	Informação interna	Atualização mensal
“Mix” de produtos	Informação interna	Atualização mensal
Giro dos produtos	Informação interna	Atualização mensal
Estoque mínimo no cliente	Vendedor	Atualização mensal
Histórico de promoções	Vendedor	Atualização mensal
Nível de satisfação	Telemarketing	Atualização mensal
Histórico de sugestões e reclamações dos clientes	Vendedor e telemarketing	Atualização mensal
Informações Disponíveis por Região		
Data da última atualização	Informação interna	Atualização trimestral
Vendedor responsável	Informação interna	Atualização trimestral
Composição da região (%A, %B, %C e %D)	Chefe de vendas	Atualização trimestral
Potencial consolidado de compras	Informação interna	Atualização mensal
“Mix” consolidado de compras	Informação interna	Atualização mensal
Participação consolidada nas compras	Informação interna	Atualização mensal
Ação da concorrência	Vendedor	Atualização semanal
Preço médio da concorrência	Vendedor	Atualização semanal
Promoções da concorrência	Vendedor	Atualização semanal
Nível de satisfação consolidado	Informação interna	Atualização mensal
Histórico de sugestões e reclamações consolidadas por região	Informação interna	Atualização mensal

Elaborado pelo autor

Os chefes de venda, vendedores e operadores de telemarketing têm responsabilidades na coleta das informações externas. A seguir estão apresentadas os componentes da ficha de coleta destas informações:

Tabela 5.3 - Componentes da ficha para vendedores

Ação da concorrência	Material promocional
	Promoções para o consumidor final
	Bonificação para clientes
Preço médio	Preço médio dos principais concorrentes em cada categoria de “frios”
Pesquisa de satisfação	Sugestões e reclamações dos clientes

Elaborado pelo autor

Tabela 5.4 - Componentes da ficha para chefes de venda

Potencial qualitativo (A, B, C e D)	Exposição da marca, construção da imagem e valor do “mix” de produtos
Potencial quantitativo	Quantidade total de compras do estabelecimento

Elaborado pelo autor

Tabela 5.5 - Componentes ficha para operadores de telemarketing

Nível de satisfação	Considerando os aspectos preço, produto, serviço e promoção
Pesquisa de satisfação	Sugestões e reclamações dos clientes

Elaborado pelo autor

5.5.2 - Treinamento para Força de Vendas

“...não há progresso sem treinamento extensivo – não um curso pequeno, mas um investimento incessante no aprendizado e desenvolvimento do potencial humano. Isto é, o compromisso com a melhoria contínua no serviço ao cliente exige o aprendizado contínuo e total. O orçamento para as pessoas da linha de frente neste aprendizado pode chegar a um grande percentual da folha de pagamento. É um pequeno preço a se pagar pelos grandes benefícios competitivos que certamente advirão.” (HESKETT et al., 1997, p.42).

Na proposta deste projeto os vendedores da empresa recebem treinamento contínuo nos fatores críticos que permitem melhorar a capacidade de resposta e aumentar a lucratividade das relações de negócio.

5.5.2.1 - Características Desejadas para a Força de Vendas

As características da força de vendas desejadas neste novo conceito de serviço estão apresentadas a seguir:

Estruturação da Visão Moderna de Vendas

Focalizada no cliente, é caracterizada pela preocupação com o relacionamento, com o volume e as margens sobre o “mix” de produtos, com a inclusão de novos produtos,

com a obtenção de informações de mercado e com a competitividade da empresa. É a busca conjunta pela satisfação do cliente e pela lucratividade da relação.

Funções do Vendedor Moderno

É preocupado com o negócio e os aspectos estratégicos de seus clientes. Busca resultados, troca informações e tem amplo conhecimento da empresa, de seus produtos e do mercado. Passa confiança, imagem positiva e dinamismo. É capaz de analisar relatórios de vendas, quantificar potencial de clientes e desenvolver planos de venda. É um “gerador” de pedido e não apenas um “tomador”.

Ferramentas do Vendedor na Venda

O vendedor deve dominar o processo de tomada de pedidos, a análise dos relatórios de venda, a avaliação da rentabilidade, o giro do “mix” de produtos e a coleta das informações de mercado.

A tomada de pedidos para cada produto deve ser padronizada no seguinte processo:

- Vendedor consulta o estoque atual no ponto de venda
- Avalia a demanda até sua próxima visita, utilizando as informações de giro e previsão de promoções
- Calcula a quantidade a ser pedida através da expressão: Estoque Atual – Demanda até Próxima Visita – Estoque Desejado na Próxima Visita = Quantidade do Pedido

As informações de “mix” atual, giro das mercadorias e estoque mínimo devem estar presentes nos roteiros de venda. É fundamental que os vendedores dominem a utilização destes roteiros, maximizando a satisfação e o resultado das relações com os principais clientes.

5.5.2.2 - Conteúdo do Treinamento

Para que o novo conceito de serviço seja implementado com sucesso é fator crítico o treinamento intensivo da força de vendas. É proposto o seguinte conteúdo para este treinamento:

Tabela 5.6 - Treinamento para Vendedores

A empresa e seu histórico	
Matérias primas e processos	
Produtos	Produtos mais importantes Produtos mais rentáveis
O mercado e o ambiente competitivo	Clientes mais importantes Clientes mais rentáveis Concorrência
O novo conceito de serviço proposto	
Técnicas de venda	Satisfação do cliente Parceria e fidelidade buscando lucratividade Análise do “mix” Análise do giro Emissão do pedido Centro tático de vendas Roteiros de vendas Relatórios de mercado Coleta e alimentação das informações no Centro Tático
Metas	
Remuneração	
Carreira e desenvolvimento profissional	

Fonte: COBRA(1994)

Para avaliar a carga de treinamento inicial necessária para os vendedores foram consultados profissionais de Recursos Humanos da empresa. Estes profissionais indicaram a carga de treinamento mais adequada aos objetivos deste projeto, que está apresentada a seguir:

- 1 mês – treinamento intensivo com duração de 48 horas, Sexta-feira à tarde e Sábado período integral
- 3 meses – treinamento de aperfeiçoamento com duração de 72 horas, Sábado período integral

O total de horas de treinamento por vendedor é de 120 horas.

5.5.3 - Novos Incentivos Internos

É fator crítico neste novo conceito de serviço que a força de vendas seja incentivada a fidelizar seus clientes e a coletar as informações de mercado. Se a linha de frente não é incentivada a buscar a satisfação do cliente, a melhoria da qualidade nas atividades de apoio não tem efeito.

Não é necessária uma complexa estrutura de metas para os estes incentivos, bastando criar maneiras de reconhecer os funcionários empenhados em contribuir.

5.5.3.1 - Reconhecimento para a Coleta das Informações de Mercado e dos Clientes – Prêmio Excelência nas Informações de Mercado

Na estrutura do projeto os funcionários da linha de frente, promotores, vendedores e operadores de telemarketing, são reconhecidos pela coleta de informações de mercado e detalhes dos clientes mais importantes. As informações que são passadas à administração de vendas são acrescentadas ao banco de dados organizado.

Estas informações são a base para a melhoria da capacidade de resposta às necessidades do mercado. Portanto, a coleta destas informações é uma atividade de suporte crítica para o Centro Tático de Vendas.

O acompanhamento dos funcionários que mais contribuem com estas informações é feito pelo Centro Tático de Vendas. São considerados o prazo de entrega e o preenchimento das informações coletadas nas fichas de pesquisa.

A cada mês é premiado o funcionário de maior contribuição. Este funcionário recebe um certificado, tem sua foto colocada no quadro de avisos e recebe bônus de R\$50,00.

5.5.3.2 - Reconhecimento para Vendedor com Carteira de Clientes Mais Satisfeitos – Prêmio Excelência em Qualidade nas Vendas

É feito o acompanhamento da satisfação da carteira dos clientes de cada vendedor. Os vendedores com piores índices serão instruídos a melhorarem o seu atendimento. Os vendedores com melhor desempenho na satisfação das necessidades de seus clientes recebem reconhecimento.

Este acompanhamento também é feito pelo Centro Tático de Vendas, com base nos índices de satisfação da região atendida por cada vendedor.

Os melhores vendedores e o chefe de vendas responsável recebem um certificado, têm suas fotos colocadas no quadro de avisos e recebem bônus de R\$100,00 cada.

5.5.4 - Comunicação Impressa

A comunicação impressa é adequada na demonstração do interesse da empresa pelos intermediários panificadores. Através dos catálogos e da mala direta a empresa pode apresentar seus produtos e serviços a estes clientes. A relação de parceria só é concretizada se o intermediário confia e conhece a empresa fornecedora.

É função do departamento de marketing o desenvolvimento destes materiais.

5.5.4.1 - Mala Direta

Desenvolvimento da mala direta, comunicando eventos, produtos e serviços da empresa para o canal das panificadoras. Este material deve apresentar também receitas, dicas para utilização e exposição dos produtos.

São distribuídos mensalmente exemplares desta mala direta para todas as panificadoras da Grande São Paulo.

5.5.4.2 - Catálogo de Produtos

É desenvolvido também o catálogo do “mix” de produtos para o canal das panificadoras. Neste catálogo estão presentes informações como quantidade do produto nos lotes de venda, dicas de armazenagem, disposição de produtos e preço sugerido para venda. Deve conter também informações sobre como adquirir os produtos da empresa, incluindo o número do telefone do vendedor responsável pela região e do telemarketing.

Estes catálogos são distribuídos para todas as panificadoras da Grande São Paulo.

5.5.5 - Materiais de Ponto de Venda

Criação de materiais de ponto de venda adequados ao “lay-out” e necessidades das panificadoras. Formatos como os “displays”, as faixas, os cartazes, as “bandeirolas” e os móveis são os mais adequados. Estes devem apresentar o produto, ser de tamanho adequado e possibilitar a comunicação do preço de venda.

São produzidos aproximadamente mil unidades de cada material. Estes são distribuídos estrategicamente para os principais clientes do canal das panificadoras.

5.5.6 - Promoções Conjuntas para Consumidor Final

As demonstrações e degustações de produtos eliminam o receio do consumidor em adquirir produtos desconhecidos, incentivando a experimentação.

É oferecido aos principais clientes a estrutura para demonstrar os produtos da empresa dentro de sua loja. Estes clientes terão à disposição promotoras, balcões de degustação e bonificação de produtos.

As promotoras trabalham em rodízio, percorrendo cada uma três panificadoras por semana.

Para oferecer degustação de produtos durante dois dias no mês para cada um dos cento e vinte melhores clientes da empresa serão necessárias doze promotoras. Estas colaboradoras são normalmente contratadas por terceiros, que fazem a gestão desta atividade.

5.5.7 - Programas de Fidelidade para os Clientes

Os concursos são incentivos aos clientes para que estes ampliem as vendas de determinados produtos. São premiados os intermediários que mais venderem os produtos da empresa.

São estipuladas metas de venda para cada segmento do mercado, permitindo que independentemente do seu potencial de vendas todos os clientes tenham direito a concorrer pelos prêmios.

Os clientes são premiados pelo número de meses consecutivos que atingirem as metas. A premiação dos clientes é apresentada na tabela a seguir:

Tabela 5.7 - Prêmios do programa de fidelidade

Meses consecutivos que o cliente atingiu sua meta	Prêmio a ser distribuído
1	Bolsa térmica com os últimos lançamentos da empresa
2	Uma peça de “frios” de sua escolha
Mais de 3	Brindes de sua escolha (camisetas, bonés ou chaveiros)

Elaborado pelo autor

5.5.8 - Adequação da Estrutura de Vendas

Para maximizar a rentabilidade da força de vendas é fator crítico a adequação dos recursos empregados ao potencial de compras de cada cliente.

O autor propõe restruturação da força de vendas com a criação de novos cargos com funções diferenciadas. É proposta também a utilização de estruturas de vendas sob medida para cada potencial de compras. Com estas modificações, o custo do contato da força de vendas estará coerente com a receita dos clientes.

5.5.8.1 - Criação dos Novos Postos de Trabalho

São propostos dois novos tipos de postos de trabalho: operadores de telemarketing e promotores de venda.

A proposta inicial é a criação de uma central de telemarketing. Os operadores desta central devem prospectar novos clientes, reativar os antigos, concentrar mais esforços nos anteriormente negligenciados, introduzir novos produtos ao “mix”, realizar pesquisa exploratória da satisfação e vender os produtos da empresa.

A segunda proposta é a criação do cargo de promotores de vendas de panificadoras. O promotor é responsável pela verificação dos estoques nas lojas, pela boa disposição dos “displays” e dos produtos da empresa e pelo acompanhamento do serviços de venda do telemarketing.

A criação dos cargos de promotores e da central de telemarketing libera os vendedores para a realização de atividades com maior valor agregado. O custo destes novos funcionários é menor que o custo dos vendedores. Além disso, são capazes de fazer mais contatos com os clientes, pois suas atividades são mais simples. O resultado é uma força de vendas capaz de contatar mais clientes a um custo médio inferior para a empresa.

A seguir estão apresentadas as estimativas dos custos por contato de cada componente da nova estrutura de vendas. Estas estimativas foram realizadas com base em informações levantadas em entrevistas com vendedores, chefes de venda e o Gerente de Varejo da Filial São Paulo.

Tabela 5.8 - Estimativas de custo por contato da força de vendas

	Chefe de vendas	Vendedor	Promotor	Operador de telemarketing
Funções	<ul style="list-style-type: none"> • Visita aos clientes importantes • Gestão da equipe de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de venda • Elaboração dos relatórios de clientes e de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição dos produtos e “displays” • Verificação dos estoques no cliente • Acompanhamento do serviço do telemarketing • Elaboração dos relatórios de visita 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento do nível de satisfação dos clientes • Contatos de venda • Contatos para fidelização dos clientes
Proporção do tempo visitando ou contatando cliente (%)	50%	90%	90%	100%
Remuneração mensal (incluindo encargos)	R\$8.000,00	R\$3.000,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Número de visitas ou Contatos por dia	8 (1)	10 (1)	12 (1)	60 (2)
Número de visitas ou contatos por mês	160	180	240	1200
Custo da visita ou contato	R\$25	R\$16,7	R\$6,3	R\$1,3

Elaborado pelo autor

(1) Estimativa com base nas entrevistas realizadas com a força de vendas

(2) Informação apresentada por KOTLER (1994)

5.5.8.2 - Custo das Estruturas de Vendas

O autor propõe a diferenciação da estrutura de vendas para o atendimento das panificadoras de acordo com o potencial de vendas de cada cliente.

Nesta nova estrutura os clientes com potencial de vendas “A” são visitados mensalmente pelos chefes venda, semanalmente pelo vendedor e recebem ligações mensais do telemarketing para avaliação de sua satisfação. Além da venda direta, estes clientes têm também atenção especial do Centro Tático de Vendas.

Tabela 5.9 - Custo da força de vendas para o cliente com potencial “A”

Componente da Estrutura	Periodicidade	Custo unitário
Visitas do chefe de vendas	Mensal	R\$25,00
Visitas do vendedor	Semanal	R\$16,7
Contatos do telemarketing	Mensal	R\$1,3
	Custo Total Mensal	R\$93

Elaborado pelo autor

Os clientes com potencial de vendas “B” recebem visitas semanais de um vendedor e recebem ligações mensais do telemarketing com oferta de novos produtos ao “mix” atual.

Tabela 5.10 - Custo da força de vendas para o cliente com potencial “B”

Componente da Estrutura	Periodicidade	Custo unitário
Visitas do vendedor	Semanal	R\$16,7
Contatos do telemarketing	Mensal	R\$1,3
	Custo Total Mensal	R\$68

Elaborado pelo autor

Os clientes com potencial de vendas “C” recebem visita semanal de um promotor de vendas, responsável pela avaliação de estoques e disposição dos materiais de ponto de venda, e recebem ligação semanal do telemarketing para venda de produtos.

Tabela 5.11 - Custo da força de vendas para o cliente com potencial “C”

Componente da Estrutura	Periodicidade	Custo unitário
Visitas do promotor	Semanal	R\$6,3
Contatos do telemarketing	Semanal	R\$1,3
	Custo Total Mensal	R\$30

Elaborado pelo autor

Os clientes que recebem atendimento da força de vendas devem comprar da empresa estudada o suficiente para que sua margem total de contribuição cubra os custos da estrutura de vendas, os demais custos fixos da filial e possibilitem o retorno desejado. Os clientes com potencial abaixo de “C” deixam de ser atendidos pela força de vendas, pois a margem total de contribuição de suas compras é menor que os custos diretos da venda.

É fundamental estipular o tamanho dos segmentos de mercado com classes de potencial A, B, C ou D. Para isto, deve ser aplicada a metodologia de segmentação e classificação do mercado apresentada no item 4.2.

5.5.8.3 - Estrutura de Vendas Proposta

Com base nas informações de segmentação do mercado pode ser estipulada a estrutura de vendas com custo mínimo. Estas informações não estão atualmente disponíveis na empresa e não serão utilizadas no dimensionamento da estrutura de vendas.

A seguir será ilustrada a seleção de uma estrutura de vendas assumindo o tamanho e a classificação do segmento alvo do canal das panificadoras.

Para utilização nas estimativas deste trabalho será assumido que o segmento alvo do mercado é composto por 1350 panificadoras (30% do mercado de 4500 estabelecimentos). Será assumido também a seguinte classificação para este segmento:

Tabela 5.12 - Classificação assumida para o segmento alvo

Classificação do potencial de vendas	Participação na composição do segmento	Número aproximado de estabelecimentos
“A”	25%	350
“B”	30%	400
“C”	45%	600

Elaborado pelo autor

Com estas informações é possível estruturar a força de vendas mais adequada para o atendimento destes clientes. A seguir está apresentada a força de vendas selecionada:

Tabela 5.13 - Necessidade de equipes de venda e sua respectiva composição

Classificação do potencial de vendas	Número aproximado de estabelecimentos	Número de equipes de venda	Composição da equipe
“A”	350	8	8 vendedores e dois chefes de vendas
“B”	400	9	9 vendedores
“C”	600	2	2 operadores de telemarketing e 10 promotores de venda

Elaborado pelo autor

O custo estimado para esta força de vendas é de R\$924 mil por ano (total dos salários mais encargos destes funcionários – 2 chefes de venda, 17 vendedores, 2 operadores de telemarketing e 10 promotores de venda). O custo médio da visita é estimado em R\$58, com base nos valores de visita de cada uma das equipes de venda.

6 - Análise de Viabilidade

Neste capítulo é apresentada a análise de viabilidade deste projeto. Para a execução desta análise é necessário o conhecimento do retorno esperado e dos custos e das despesas do projeto considerando a estrutura proposta.

6.1 - Benefícios Esperados

Os benefícios diretos de ampliação das vendas são esperados a curto e médio prazo com a melhoria do serviço ao canal panificador. Os clientes, mais satisfeitos, passam a comprar mais do fornecedor diferenciado. Com isso, a empresa estudada aumentará a sua participação no mercado.

Através da relação de parceria, o fornecedor pode disponibilizar produtos de maior valor agregado pelo canal. O valor médio do “mix” é então ampliado, aumentando a rentabilidade de seus clientes.

Os benefícios qualitativos, a médio e longo prazo, estão mais associados à imagem da empresa.

O “mix” de produtos expostos em uma panificadora está restrito a algumas centenas de itens. Os fornecedores deste canal têm a oportunidade de expor de maneira diferenciada seus produtos e sua marca. São 48.000 estabelecimentos pelo país e destes aproximadamente 4.500 estão na Grande São Paulo, segundo dados da ABIP(1998). Este é o mesmo número de possíveis pontos de exposição para os fornecedores.

As padarias recebem 40 milhões de visitas diárias, público alvo que estará exposto às marcas dos fornecedores. Em São Paulo, as panificadoras recebem em média 759 clientes por dia.

Outro benefício é a capacidade, destes estabelecimentos, de atingir o público formador de opinião na sociedade brasileira. As panificadoras são estabelecimentos que fazem parte da tradição do brasileiro. Pesquisa feita pela ABIP (1998) indica que as classes A

e B, segundo classificação do IBGE, representam 30% dos clientes frequentadores das panificadoras .

Segundo KOTLER (1994) a exposição da marca e dos produtos é responsável pela melhoria indireta da venda de produtos. Assim como a propaganda, é capaz de deslocar a curva de demanda para cima. Com o mesmo preço médio é ampliada a demanda pelo “mix” de produtos da empresa.

6.1.1 - Quantificação dos Benefícios

Os benefícios esperados com a implementação deste projeto devem ser quantificados para utilização no cálculo da análise de sua viabilidade.

Serão estimados os benefícios diretos de ampliação das vendas e da exposição da imagem da empresa pelo aumento da participação nas vendas do canal das panificadoras.

6.1.1.1 - Benefícios Diretos de Ampliação das Vendas

Através da relação de parceria e da melhoria da qualidade do serviço de atendimento a empresa poderá ampliar sua participação no canal das panificadoras.

Como não existem informações mais detalhadas para análise dos volumes de compra totais deste canal para aqueles produtos que a empresa fornece, são utilizadas estimativas baseadas na pesquisa da ABIP (1998), apresentada a seguir:

Tabela 6.1 - Mercado de “frios” nas panificadoras da Grande São Paulo

Produto	Demanda Mensal na Grande São Paulo
Mortadela	500 toneladas
Presunto	450 toneladas
Apresuntado	350 toneladas
Salame	300 toneladas
Outros “frios”	400 toneladas
Total de “frios”	2.000 toneladas

Fonte: ABIP (1998)

É importante salientar que esta pesquisa realizada pela ABIP (1998) cobria apenas a venda de “frios”. Outros produtos da empresa estudada, também fornecidos ao canal das panificadoras, como as linguiças, vegetais congelados e cortes de frango não estão nesta avaliação de mercado.

Com base nesta fonte será assumido que o mercado de industrializados de carne nas panificadoras da Grande São Paulo é 2.000 toneladas por mês ou 24.000 toneladas anuais.

Cada ponto percentual de aumento da participação neste mercado representa a venda de aproximadamente 240 toneladas do “mix” de “frios” por ano.

Para avaliar os benefícios financeiros da ampliação de vendas o autor propõe metodologia baseada na margem de contribuição total das novas vendas. A aplicação desta metodologia neste projeto utiliza informações agregadas estimadas com base no Relatório Anual da empresa de 1998.

Os cálculos feitos com base nestas estimativas são para efeito de exposição dos benefícios financeiros. No detalhamento do projeto para implementação na empresa, dados mais precisos de custos e despesas na comercialização do “mix” de produtos para o canal das panificadoras deverão ser utilizados.

A Demonstração do Resultado para o ano findo em 31 de Dezembro de 1998 é a seguinte:

Tabela 6.2 - Demonstrações de Resultados da empresa estudada (R\$ mil)

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	1.414.786
Deduções de Vendas	(177.329)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.237.457
Custo das Mercadorias Vendidas	(903.854)
LUCRO BRUTO	333.603
DESPESAS OPERACIONAIS	(259.093)
Vendas	(209.247)
Gerais e administrativas	(26.544)
Honorários dos administradores	(6.058)
Financeiras Líquidas	(19.092)
Resultado da equivalência patrimonial	1.403
Outros resultados operacionais	418
LUCRO OPERACIONAL	77.510

Transcrito do Relatório Anual da empresa de 1998

Margem de contribuição unitária é definida aqui como a diferença entre o preço de venda e a soma do custo e da despesa variável unitários.

São componentes da Demonstração de Resultado a receita operacional bruta, o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais. Para o cálculo da margem de contribuição a partir destas informações é necessário estimar custos e despesas nas suas partes fixa e variável. Como a contribuição das despesas gerais e dos honorários dos administradores é relativamente pequena e pode ser considerada fixa, estes itens serão desconsiderados nas estimativas.

A estimativa da margem de contribuição é apresentada a seguir:

- Preço médio do “mix” é a receita operacional bruta dividida pela produção em quilos: R\$1,414 bilhões dividido por 535 mil toneladas é igual a R\$2,64 por quilo
- Estimativa do custo fixo das mercadorias vendidas: Atualmente são empregados aproximadamente 16.000 funcionários, na sua maioria operários. Assumindo que seu custo médio (com encargos) seja R\$1 mil por mês, em um ano o custo total de mão de obra será de R\$192 milhões. É assumido também que a mão de obra representa 67% do custo fixo total de produção, já que o processo é mão de obra intensivo. O custo fixo total é assumido como R\$288 milhões por ano

- Os custos variáveis das mercadorias vendidas são estimados com base na diferença entre o custo total e a sua parcela fixa. Este custo variável é de R\$616 milhões (R\$904 milhões de custo total menos R\$288 milhões de custo fixo). O custo variável por quilo de produto vendido é estimado em R\$1,15 (R\$616 milhões dividido por 535 mil toneladas)
- As deduções de venda, consideradas variáveis, são R\$0,33 por quilo (R\$177 milhões dividido por 535 mil toneladas)
- Na falta de maior abertura será assumido também que das despesas com vendas 50% é fixo e 50% é variável. A despesa variável é estimada em R\$105 milhões. A despesa variável por quilo de produtos vendido é R\$0,20 (R\$105 milhões dividido por 535 mil toneladas)
- A margem de contribuição do “mix” vendido foi calculada conforme expressão a seguir, através da subtração do preço médio das parcelas correspondentes às deduções de vendas, ao custo variável do produtos vendidos e às despesas variáveis de venda

Margem de Contribuição Unitária do produto vendido (R\$/Kg):

$$2,64 - 0,33 - 1,15 - 0,20 = 0,96$$

As informações assumidas e utilizadas para o cálculo do benefício financeiro com aumento das vendas estão resumidas a seguir:

Tabela 6.3 - Informações para o Cálculo do Retorno Esperado

Informação	Valor assumido para o projeto
Vendas adicionais por ponto de participação no mercado	240 toneladas por ano
Vendas adicionais para o segmento alvo no primeiro ano (1)	1800 toneladas por ano
Vendas adicionais para o segmento alvo a partir do segundo ano (2)	3600 toneladas por ano
Margem de contribuição por quilo de “mix” de produtos para o canal das panificadoras	R\$0,96 por quilo

Elaborado pelo autor

- (1) No primeiro ano, período de adaptação do projeto, será assumido que o ganho de participação nas vendas será de 7,5% do canal de panificadoras
- (2) Do segundo ano em diante será assumido que o ganho de participação nas vendas será de 15% do canal das panificadoras

O objetivo de ganho de participação de 15% nas compras do canal das panificadoras da Grande São Paulo pode parecer elevado. No entanto, foi estipulado com conservadorismo. A participação atual da empresa é baixa neste canal. O nível de serviço dos concorrentes está abaixo das necessidades dos clientes. Além disso, existe pouca diferenciação entre as ofertas de produtos e serviços. O fornecedor diferenciado pode obter elevados ganhos de participação.

Os benefícios diretos, usando os dados da tabela 6.3, são estimados em R\$1,7 milhões, no primeiro ano, e R\$3,5 milhões, a partir do segundo ano, de margem de contribuição total adicional para o canal das panificadoras (estimativa de vendas adicionais para o canal multiplicada pelo valor da margem de contribuição unitária).

6.1.1.2 - Benefícios de Exposição da Marca

Além dos benefícios diretos associados à ampliação das vendas são esperados benefícios de maior exposição da marca.

Os benefícios da exposição da marca nas panificadoras, considerados a princípio qualitativos, podem ser estimados quantitativamente.

Segundo KOTLER (1994) a propaganda tem como objetivo persuadir ou relembrar o consumidor de determinada marca ou produto. O material promocional disposto internamente nas panificadoras tem este efeito sobre o consumidor e, portanto, também é forma de propaganda.

A escolha de determinada mídia é feita pela comparação da relação custo e benefício das opções. KOTLER (1994) define o benefício de uma determinada mídia como o número de exposições ponderadas ao longo de período estabelecido. Este valor é obtido utilizando a expressão a seguir:

$$EP = A \times F \times I$$

Onde A é o alcance, F a frequência, I o impacto e EP a exposição ponderada. As definições para o alcance, a frequência e o impacto estão apresentadas a seguir:

- Alcance – número de pessoas expostas a uma determinada mídia, pelo menos uma vez, ao longo de determinado período. Este valor pode também ser apresentado na forma porcentagem da população total
- Frequência – Número de vezes em que a mesma pessoa é exposta a determinada mídia ao longo de determinado período
- Impacto – Avaliação qualitativa dos benefícios de determinada exposição. É estimativa de quanto esta exposição é capaz de influenciar a construção da imagem da marca e as vendas

Com o objetivo de avaliar quantitativamente os benefícios da utilização das panificadoras como mídia de propaganda da empresa o autor propõe a metodologia a seguir:

- Levantamento das mídias comuns utilizadas atualmente pela empresa. São levantados também os respectivos custos associados
- Avaliação do alcance e da frequência ao longo do período de quinze dias
- Levantamento do impacto de cada opção de mídia. Neste levantamento foi realizado um painel de discussão no departamento de marketing da empresa. Foram

apresentadas as principais vantagens e desvantagens de cada opção e as notas foram estipuladas com o consenso de todos os participantes. Os dois principais aspectos levantados para explicar o alto impacto das panificadoras como mídia foram: a propaganda no ponto de consumo é mais eficaz no incentivo à compra e a associação da qualidade do estabelecimento com a qualidade da empresa beneficia a exposição da marca

- Cálculo da exposição ponderada de cada mídia
- Levantamento do custo médio por unidade de EP (exposição ponderada)

O benefício quantitativo de exposição da marca nas panificadoras é estimado como o valor que seria gasto em média com outras mídias para a mesma exposição ponderada.

A seguir está apresentada a tabela com as informações levantadas para este cálculo:

Tabela 6.4 - Informações de Mídia

Mídia	Alcance (A)	Frequência (F)	Exposição (E = A x F)	Impacto	Exposição Ponderada (EP = E x I)	Custo quinzenal
Televisão	90% (1)	1 (1)	0,9	7 (3)	6,3	R\$100.000 (1)
Rádio	80% (1)	4 (1)	3,2	4 (3)	12,8	R\$50.000 (1)
Revista	10% (1)	3 (1)	0,3	7 (3)	2,1	R\$20.000 (1)
Outdoor	15% (1)	4 (1)	0,6	8 (3)	4,8	R\$30.000 (1)
Panificadoras (4500 estabelecimentos)	80% (2)	7 (2)	5,6	8 (3)	44,8	

Elaborado pelo autor

(1) Baseado no GRUPO MÍDIA (1998)

(2) Baseado em ACNIELSEN e PRICE WATERHOUSE E COOPERS (1998)

(3) Valores estimados em pesquisa interna no departamento de marketing

Com estas informações é calculado que para cada exposição ponderada são necessários em média R\$7,7 mil por quinzena (somatório dos custos das mídias comuns dividido pelo somatório das respectivas exposições ponderadas). Como a exposição ponderada do canal das panificadoras na Grande São Paulo (4500 estabelecimentos) é de 44,8 unidades, para exposição semelhante seriam necessários R\$345 mil por quinzena (valor calculado pelo produto da exposição ponderada nas panificadoras pelo custo médio unitário da exposição ponderada) para as mídias comuns.

É estimado que o benefício da exposição da marca nas panificadoras da Grande São Paulo é de R\$345 mil por quinzena, ou aproximadamente R\$80 por quinzena para cada panificadora (R\$345 mil dividido por 4.500 estabelecimentos).

O benefício anual da exposição da marca em uma panificadora é estimado em R\$1,9 mil.

Os benefícios de maior exposição da marca são estimados em R\$2,5 milhões anuais assumindo o segmento alvo de 1350 panificadoras (estimativa de benefício anual por exposição em cada loja multiplicado pelo número de panificadoras no segmento alvo).

6.2 - Custos de Implementação

Os maiores custos de implementação para a empresa estão relacionados com o investimento em pessoal. A implementação deste projeto envolve mudanças culturais. Educação e treinamento para o pessoal, de todos os níveis, são fundamentais.

A seguir está apresentada a tabela com as estimativas de custo para a implementação e das despesas operacionais deste projeto:

Tabela 6.5 - Custos de Implementação

Componente do projeto	Composição do custo	Custo de implementação
Centro Tático de Vendas	Hardware e software para banco de dados 2 estagiários para administração do Centro Tático de Vendas	R\$3.000 investimento inicial R\$24.000 de despesas por ano
Treinamento inicial	Treinamento de 120 horas por funcionário com custo horário de R\$40. Este custo foi estimado com base em informações do departamento de Recursos Humanos da empresa. Este treinamento é oferecido para os 17 vendedores e os 2 operadores de telemarketing (equipe de vendas assumida como padrão). Os promotores de venda não recebem este treinamento por não serem geradores do pedido.	R\$91.200 investimento ao longo dos três primeiros meses
Incentivos internos	Coleta das informações de mercado Satisfação da carteira de clientes	R\$720 de despesa por ano R\$2.640 de despesa por ano
Comunicação impressa	Elaboração e distribuição de 4500 exemplares mensais com custo estimado em R\$0,1 por unidade Elaboração e distribuição de 4500 exemplares do catálogo com custo estimado de R\$1 por unidade	R\$5.400 de despesa por ano R\$4.500 de despesa por ano
Materiais promocionais de ponto de venda	Elaboração e distribuição de móveis, cartazes e “bandeirolas” para os clientes do segmento alvo. É estimado um custo por ponto de venda de R\$20	R\$27.000 investimento inicial
Promoção conjunta	Contratação de empresa para gerenciar a degustação dos produtos, com esquife formada por 12 promotoras e um supervisor Compra de 12 balões de degustação Produtos para serem degustados nos estabelecimentos	R\$100.800 de despesa por ano (1) R\$1.200 investimento inicial R\$2.000 de despesa por ano
Programas de fidelidade	As metas são estipuladas para distribuir em média 50 prêmios por mês a um custo médio de R\$20	R\$12.000 de despesa por ano
Força de vendas para segmento e classificação assumida (2)	2 chefes de venda 17 vendedores 2 operadores de telemarketing 10 promotores de venda	R\$96.000 de despesa por ano R\$612.000 de despesa por ano R\$36.000 de despesa por ano R\$180.000 de despesa por ano
Pesquisa exploratória do mercado	Contratação de pesquisa exploratória conforme metodologia proposta no item 4.2	R\$50.000 de investimento inicial
	TOTAL	R\$180 mil de investimento nos três primeiros meses R\$1.080 mil de despesa anual

Elaborado pelo autor

(1) Apesar do valor esta despesa é importante pois está associada, além da parceria com o panificador, à exposição da marca e à formação da opinião do consumidor final.

(2) Esta estrutura de vendas foi considera padrão para a segmentação assumida neste trabalho.

6.3 - Análise Econômica

A análise de viabilidade do projeto será feita com base nas estimativas de retorno, de custo de implementação do projeto e das despesas operacionais.

O fluxo de caixa estimado do canal das panificadoras com a implementação do projeto em horizonte de três anos está apresentado a seguir:

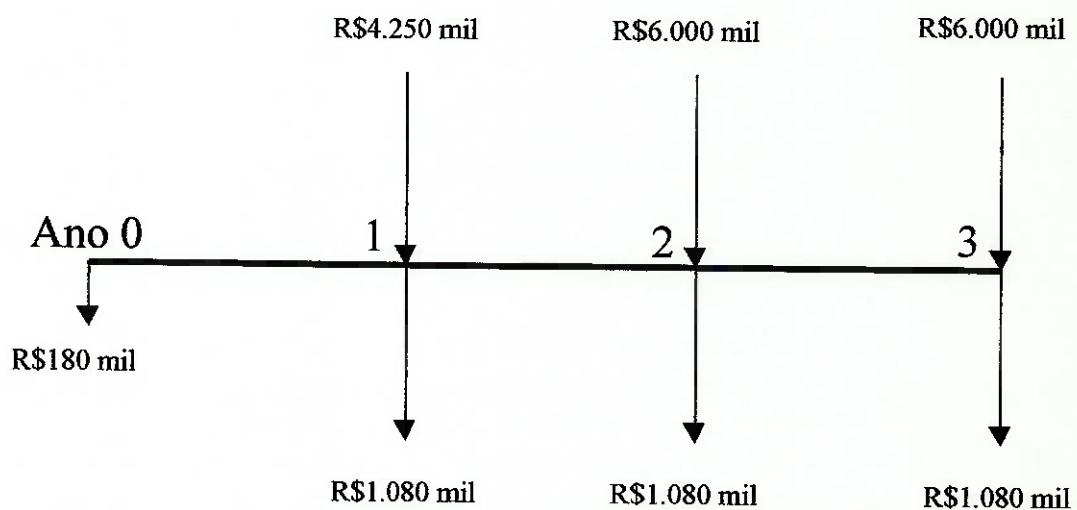


Figura 6.1 - Fluxo de caixa do projeto

Com análise simples do fluxo de caixa é verificado que o projeto se paga já no primeiro ano de implementação. A análise mais detalhada de viabilidade do projeto, que utiliza como custo de oportunidade o custo do capital da empresa, que é de 17% ao ano, e considera como o horizonte de análise os três primeiros anos após a implementação, está apresentada a seguir.

6.3.1 - Valor Presente

Segundo ERLICH (1979) este método transporta as receitas (entradas) e os custos (saídas) para a data zero (implementação do projeto), utilizando o custo de capital da empresa. As entradas e saídas correspondentes a este projeto estão apresentadas a seguir:

- As saídas anuais são de R\$180 mil de investimentos inicial somados a R\$1.080 mil de despesas operacionais anuais do projeto
- As entradas anuais são de R\$4.250 mil no primeiro ano e R\$6.000 mil a partir do segundo, correspondentes à margem de contribuição total e à exposição da empresa no canal das panificadoras

O valor presente deste projeto é de R\$9,2 milhões.

6.3.2 - Taxa Interna de Retorno

ERLICH (1979) define este método como o cálculo da taxa de juros que torna iguais a soma dos valores presentes das entradas e a soma dos valores presentes das saídas.

O projeto é considerado vantajoso quando a taxa calculada é maior que o custo de capital da empresa

São consideradas as mesmas entradas e saídas utilizadas no cálculo do valor presente do projeto com horizonte de três anos.

A taxa interna de retorno considerando apenas o primeiro ano é de 27%, que é maior que o custo de capital da empresa de 17%.

6.3.3 – Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade é utilizada para avaliar a robustez da viabilidade do projeto e como eventuais modificações dos benefícios alterariam este resultado.

O método utilizado nesta análise é a simulação do Valor Presente considerando horizonte de três anos, o custo de capital da empresa e dois ambientes possíveis após a implementação do projeto.

6.3.3.1 – Primeiro Ambiente

Neste ambiente é considerado apenas o benefício direto de ampliação das vendas. As entradas e saídas utilizadas no cálculo do Valor Presente estão apresentadas a seguir:

- Saídas de R\$180 mil de investimento inicial e R\$1.080 mil anuais correspondentes as despesas operacionais
- Entradas de R\$1,75 milhão no primeiro ano e R\$3,5 milhões nos dois anos seguintes

O Valor Presente neste ambiente é de R\$3,7 milhões.

Outra maneira de analisar a sensibilidade da viabilidade do projeto neste ambiente é calcular o aumento mínimo de participação no mercado para tornar este projeto viável (“break even point”). Neste caso o benefício considerado é apenas a ampliação da participação no mercado. Cada ponto de participação no mercado corresponde a 240 toneladas do “mix” de produtos ou R\$230 mil de margem de contribuição total por ano.

O ganho de participação de mercado que torna o valor presente nulo à taxa 17% ao ano é calculado substituindo as entradas do fluxo de caixa da figura 6.1 por valores proporcionais à participação adicional. Os valores obtidos no cálculo são de 3,1% no primeiro ano e 6,3% a partir do segundo.

6.3.3.2 – Segundo Ambiente

Neste ambiente são considerados apenas os benefícios de exposição dos produtos e da imagem da empresa. As entradas e saídas utilizadas no cálculo do Valor Presente estão apresentadas a seguir:

- Saídas de R\$180 mil de investimento inicial e R\$1.080 mil anuais correspondentes as despesas operacionais
- Entradas de R\$2,5 milhões anuais

O Valor Presente neste ambiente é de R\$3,0 milhões.

6.4 - Conclusões

Algumas ações devem ser tomadas para o detalhamento deste projeto antes de sua implementação. Neste detalhamento deve ser estruturada a força de vendas ideal para o atendimento do segmento alvo do canal das panificadoras e calculada a análise de viabilidade com informações mais precisas.

A pesquisa exploratória, utilizando metodologia proposta no item 4.2, deve ser realizada. Com esta pesquisa são levantadas as informações de volume de vendas e de segmentação do mercado. O segmento alvo é definido e a estrutura de vendas pode ser dimensionada.

Utilizando informações internas mais detalhadas é possível calcular a margem de contribuição do canal das panificadoras, considerando o preço médio, os custos e as despesas variáveis do mesmo.

Para analisar a viabilidade deste projeto com mais precisão é necessário comparar a estrutura e os níveis de venda atuais com os esperados após a sua implementação. Para isto seria necessária a utilização e apresentação de informações internas estratégicas da empresa. Na análise apresentada no item 6.2 foi considerado o custo total da força de

vendas necessária para o atendimento do canal e apenas os benefícios adicionais do volume de vendas. Não foi considerado o que já se vende e a estrutura atual.

É interessante acompanhar os resultados do projeto após sua implementação, acompanhando a avaliação da qualidade percebida pelos clientes, o aumento do volume de vendas e a rentabilidade do canal. Este acompanhamento permite a análise da relação entre as atividade componentes do serviço oferecido e os resultados obtidos.

Apesar destas ressalvas, importantes conclusões podem ser retiradas da análise econômica do projeto. Esta análise indicou a viabilidade deste projeto com margem de segurança. Apesar do alto custo inicial, o projeto se paga ainda no primeiro ano após a implementação.

As informações de volumes de vendas para o mercado das panificadoras e da margem de contribuição assumidas para esta análise foram estimadas conservadoramente, garantindo boa margem de segurança para os resultados.

O volume de vendas do mercado foi estimado com base na pesquisa da ABIP (1998) sobre o consumo de “frios”. Estes produtos representam boa parte, mas não a totalidade, dos itens componentes do “mix” de produtos oferecidos para este canal. É esperado que o mercado do produtos da empresa para o canal das panificadoras seja maior que o valor estimado de 24.000 toneladas por ano. Além disso, o segmento alvo escolhido para o projeto, foi estimado como aproximadamente 30% do canal das panificadoras. Este segmento é diferenciado no canal e é esperado que tenha venda de industrializados de carne acima da média de mercado utilizada nas análises deste projeto.

O valor da margem de contribuição unitária utilizado neste trabalho é uma estimativa média da margem do “mix” de produtos comercializados pela empresa para os diferentes canais. No entanto, o preço médio do “mix” para panificadoras é maior e as deduções e descontos de vendas são menores que a média praticada. É esperado que a margem de contribuição do “mix” de produtos para o canal das panificadoras seja maior que o valor médio utilizado.

7 – Bibliografia

- RIES, Al; TROUT, Jack. *Positioning: the battle for your mind*. New York, Warner Book, 1993.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. 8.ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994
- COREY, Raymond E. *Industrial marketing: cases and concepts*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1976.
- HESKETT, James L. ; SASSER, JR., W. Earl ; SCHLESINGER, Leonard A. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York, Free Press, 1997.
- HESKETT, James L.; SASSER, JR., W. Earl; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo, Pioneira, 1994.
- REICHHELD, Frederick; SASSER, JR., W. Earl. Zero defections: quality comes to service, *Harvard Business Review*, n.5, v.68, p. 105-11, Sep./Oct. 1990.
- STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. *Marketing channels*. 4.ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992.
- ROSENBLUM, Bert. *Marketing channels: a management view*. 5.ed. Fort Worth, Dryden Press, 1995.
- LAZARUS, Charles Y. The retailer as a link in the distribution channel. *Business Horizons*, v. 4, n.1, p.95-98, Feb.1961.
- CLAES, Fornell, A national costumer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, v.21, n.1, p.6-21, Jan. 1992.
- BOWERSOX, Donald J. et al. *Management in marketing channels*. New York, McGRAW-HILL, 1980
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. 4. ed. New York, Free Press, 1985.
- CEZAR, Augusto. *O marketing na panificação*. São Paulo, s. ed., 1999.
- ZEITHALM, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York, Free Press, 1990.
- LUCK, David J.; PRELL, Arthur A. *Marketing Strategy*. New York, Appleton-Century-Crafts, 1968.

- ERLICH, Pierre J. *Avaliação e seleção de projetos de investimentos*. São Paulo, Atlas, 1979.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO (ABIP). Balanço Anual, [on line] Disponível na internet via www.abip.org, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA (ABIA). Balanço Anual, [on line] Disponível na internet via www.abia.org, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS SUPERMERCADOS (ABRAS). Balanço Anual, [on line] Disponível na internet via www.abras.com.br, 1998.
- ACNIELSEN. Censo ACNielsen. São Paulo, s. ed., 1998.
- PERDIGÃO. Relatório anual, [on line] Disponível na internet via www.perdigao.com.br, 1998.
- ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José A. G.; *Varejo competitivo: volume 2*. São Paulo, Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. *Administração de Vendas*. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- ACNIELSEN; PRICE WATERHOUSE E COOPERS. *Estudo de Frequência de Consumidores no Varejo*. São Paulo, s. ed., 1998.
- POPAI BRASIL. *Pesquisa ponto de venda*. São Paulo, s. ed., 1998.
- MARADEI, Guilherme. *Análise do ECR no setor de bens de consumo não duráveis*. São Paulo, 1998. 1450. (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade São Paulo.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*: edição compacta. São Paulo, Atlas, 1996.
- NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Contributing as a distributor to partnership with manufacturers. *Business Horizons*, v.26, n.2, p.96-101, Apr.1983.
- GRUPO DE MÍDIA. *Midia dados*. São Paulo, s. ed., 1998.