Agendor

Guia completo de vendas para distribuidoras

Do panorama do mercado às boas práticas para impulsionar as vendas



Sumário

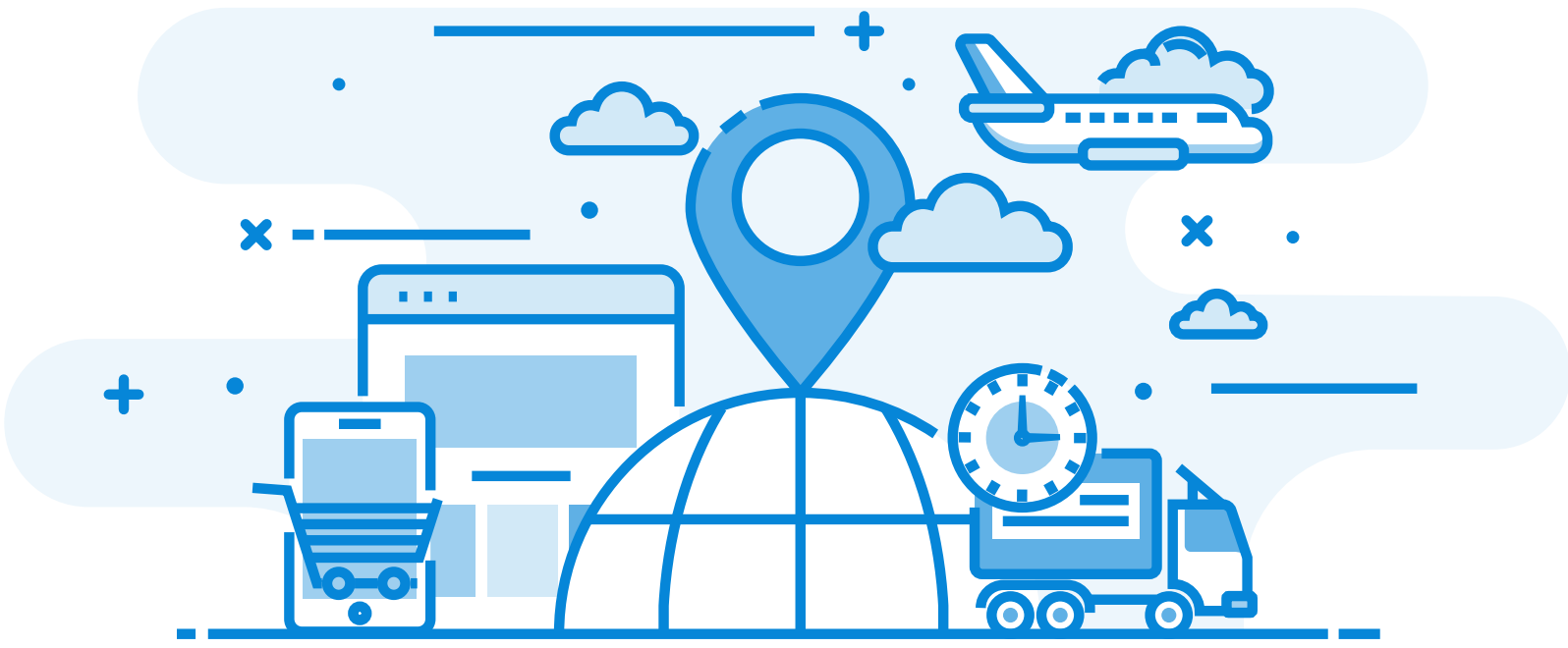
INTRODUÇÃO

PANORAMA DO MERCADO DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL

COMO FUNCIONA O NEGÓCIO DE DISTRIBUIÇÃO

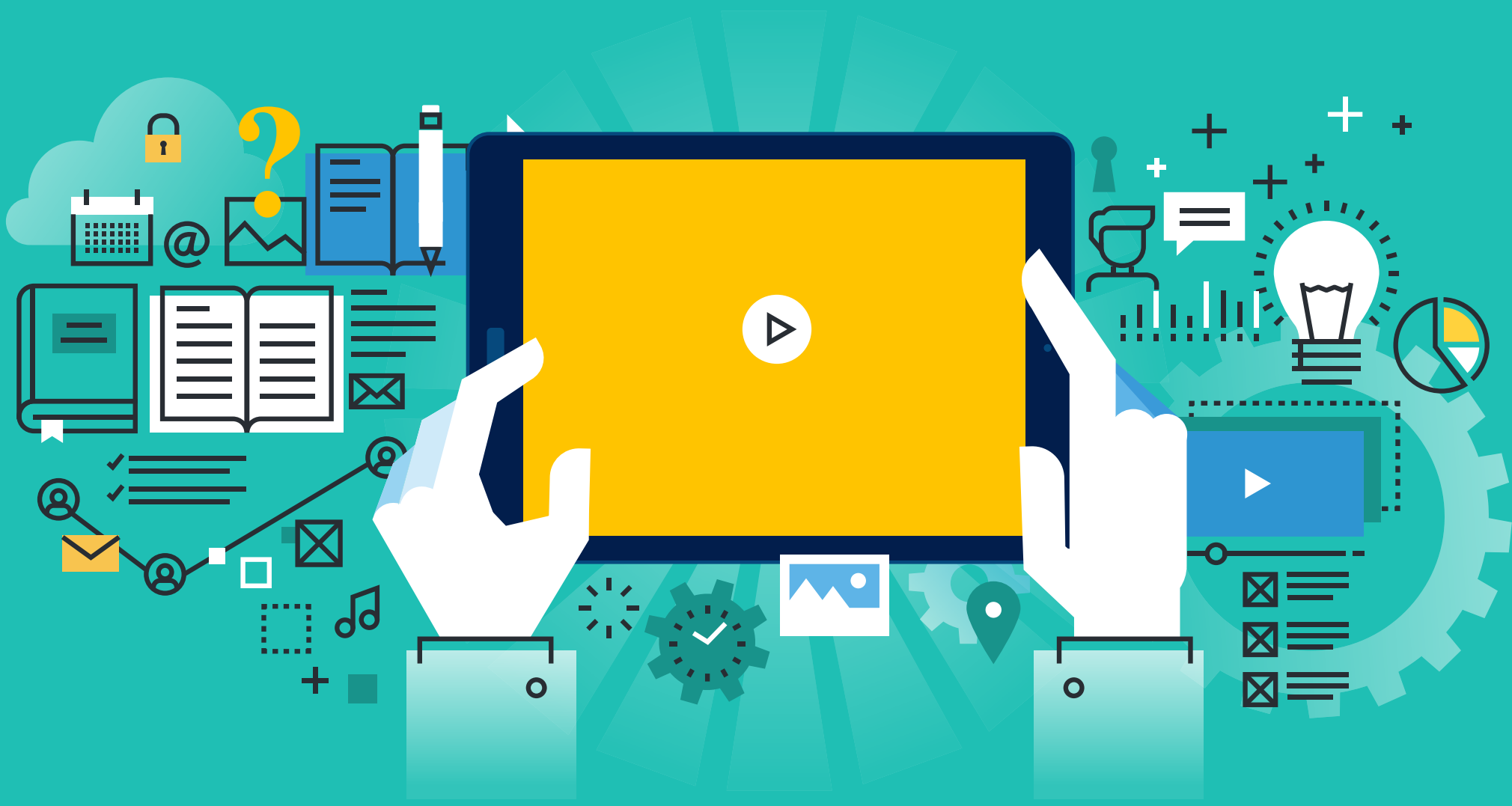
COMO MELHORAR AS VENDAS DE UMA DISTRIBUIDORA

COLOCANDO AS IDEIAS PARA FUNCIONAR NA PRÁTICA



© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Introdução



© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

A área de distribuição, dentro do universo das vendas B2B, apresenta algumas características muito especiais.



O distribuidor tem a função de integrar a **indústria** a outras empresas (B2B ou varejistas) e, por isso, deve conhecer muito bem áreas de negócios que não são exatamente o "core business" de sua empresa:

- A manufatura de produtos
- A venda para para outras empresas, que, por sua vez, podem vender a outras empresas ou ao consumidor final

O cliente do distribuidor não é exclusivamente o varejista ou a revenda para quem ele entrega os produtos da indústria.

Se a indústria para a qual ele distribui os produtos (às vezes com exclusividade) não estiver satisfeita com seus serviços, ela pode cancelar o contrato. Portanto, **também é um cliente do distribuidor**.

Os varejos e as revendas são seus clientes mais visíveis, pois são aqueles que pagam diretamente pelas mercadorias que distribui. Mas para que um distribuidor tenha sucesso e fidelize esses clientes, é preciso muito mais que bom preço, atendimento de primeira, confiabilidade e entregas no prazo: é preciso encantar todos os seus públicos-alvo com serviços adicionais.

Por exemplo: o distribuidor pode ajudar um cliente que vende peças automotivas para empresas de reparos mecânicos ou autoelétricos ou até para o varejistas, por meio de uma venda consultiva, mostrando que seu produto (o produto que seu negócio distribui) oferece melhores margens, tem mais saída e mais visibilidade, já que o fabricante acabou de lançar uma campanha na mídia que ajudará a gerar mais lucro. Passar informações e conselhos desse tipo é fundamental.

Para isso, o distribuidor também precisará entender bastante sobre quem é o consumidor de seu **cliente**. Em uma postagem de nosso blog sobre vendas complexas, citamos uma frase bem interessante de Ralph Chauvin, que foi VP de vendas da Perfetti Van Melle.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Ele explicou quem considerava os melhores vendedores de seus doces e confeitos:

> “O melhores fechadores de vendas não são aqueles que acreditam que seu trabalho é vender doces, mas aqueles que acreditam que devem vender insigths sobre o ramo de doces e confeitos para seus clientes”



E tal frase nunca foi tão verdadeira no atual cenário das empresas distribuidoras no Brasil! Segundo dados de pesquisas divulgados pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), 95% dos supermercados de pequeno porte e 40% dos supermercados médios são abastecidos por empresas atacadistas distribuidoras.

Daí a importância de conhecer toda a cadeia que envolve seu cliente!

Soma-se a isso uma conjuntura econômica delicada, com a inflação ainda com dificuldade de ser controlada, desemprego, redução do consumo em 4% e de 6% na renda média das famílias. Fator que resulta em outro desafio: diminuir custos para oferecer os melhores preços.

Assim, duas estratégias se fazem necessárias para que o distribuidor continue competitivo e possa enfrentar esse cenário:

- Fortalecer sua relação com seu cliente, apresentando serviços diferenciados e até se utilizando de parcerias com a indústria (investimento em mídia, financiamento facilitado, promoções, embalagens “leve 2, pague 1”, campanhas sazonais etc.) voltadas a ajudá-lo a vender mais.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

- Ganhar produtividade e eficiência, diminuindo custos internos por meio da Tecnologia da Informação, da automação, melhoria da gestão e treinamento de sua força de vendas.

Nesse contexto, este e-book pretende trazer mais informações sobre o mercado, auxiliando suas decisões estratégicas, e ao mesmo tempo trazer sugestões para que os distribuidores possam por em práticas essas duas táticas: uma interna (redução de custos) e outra voltada para auxiliar seu cliente.

Para isso, trouxemos diversas dicas, boas práticas do mercado, cases e exemplos para inspirar e ajudar os distribuidores a tornarem seus negócios ainda mais lucrativos.

Boa leitura!

Equipe Agendor

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Agendor

Panorama do mercado de distribuição no Brasil



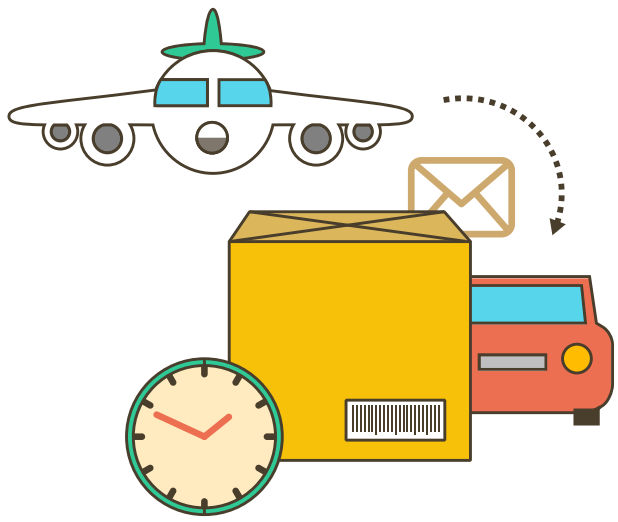
© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

O chamado **Canal Indireto**, representado pelas empresas que distribuem os produtos industriais para **empresas varejistas** de menor porte, atende 95% dos mercados pequenos, 40% dos mercados médios, 85% dos bares, 45% dos varejos farmacêuticos e cosméticos, além de diversas empresas de varejo alimentar independente.

O setor cresceu 3,1% em 2015 (sem descontar a inflação), o que significou uma queda real de 6,8%.

Confira alguns números das empresas atacadistas e distribuidoras no Brasil em 2015:

- Faturamento total: acima de R$ 218,4 (bilhões)
- Participação no mercado mercearil: 50,6%
- Pontos de venda que atende: 1.070.214
- Área de armazenagem: 13.880.931 m^2
- Empregos diretos gerados: 355.195
- Vendedores diretos: 53.459
- Representantes comerciais e autônomos: 59.618
- Veículos em frota própria de distribuição: 48.906



Fonte: pesquisa ABAD Nielsen 2016

Com seu faturamento total de R$ 218,4 bilhões, o domínio de mais de 50% do mercado mercearil nacional (produtos como alimentos, bebidas, limpeza, higiene etc.) e atendendo a mais de 1 milhão de pontos de venda, percebemos a relevância do Canal Indireto da indústria para suprir as empresas varejistas que não têm um volume de compras suficiente para ter seus pedidos aceitos diretamente pelo fabricante.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Em comparação com os anos anteriores, esse resultado confirma um crescimento acelerado do faturamento, que antes era de pouco mais de R$ 39 bilhões em 2001, ultrapassou os R$ 100 bilhões em 2007 e mais que dobrou de lá para cá, até chegar aos atuais R$ 218,4 bilhões.

Participação e crescimento regional

Segundos os dados do ranking ABAD Nielsen, a participação regional se divide da seguinte forma:

Número de empresas (do total de respondentes):

- Centro Oeste: 99
- Norte: 81
- Sul: 84
- Sudeste: 87
- Nordeste: 193



Percentual do faturamento total

- Centro Oeste: 9%
- Norte: 7%
- Sul: 16%
- Sudeste: 39%
- Nordeste: 29%

Portanto, podemos concluir que apesar do grande número de empresas na Região Nordeste, a área de maior faturamento é o Sudeste. Ainda assim, é importante notar que o Sudeste apresentou uma queda de faturamento de 3,7%, enquanto todas as demais regiões tiveram um aumento, confira os dados:

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Crescimento percentual do faturamento em 2015

- Centro Oeste: 7,9%
- Norte: 9,8%
- Sul: 6,8%
- Sudeste: - 3,7%
- Nordeste: 6,3%

O destaque vai para a Região Norte, o que pode indicar uma oportunidade de investimento do setor de distribuição na região.

Segundo o site da ABAD, 544 empresas atacadistas e distribuidoras participaram da pesquisa, o que corresponde a aproximadamente 42% das empresas deste mercado.

Expectativas e previsões do setor

A situação econômica levou a uma redução das expectativas do setor em relação a crescimento do faturamento, do volume das vendas e da base de clientes. Se em 2015 mais de 85% dos entrevistados acreditavam em crescimento do faturamento, em 2016, 72,2% das empresas mantinham o otimismo, o que não deixa de ser um número animador.

Sobre a base de clientes, isto é, o número de empresas para as quais distribuem produtos, havia expectativa de aumento por parte de 72,5% dos entrevistados em 2015. Em 2016, esse percentual ficou em 64,8%.

Mesmo com a redução dos números, a maioria do mercado apostou em crescimento nos últimos anos e esse movimento em busca dos resultados esperados deve continuar. A pergunta que fica é a seguinte: sua distribuidora vai buscar melhorar os resultados ou vai comer poeira?

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

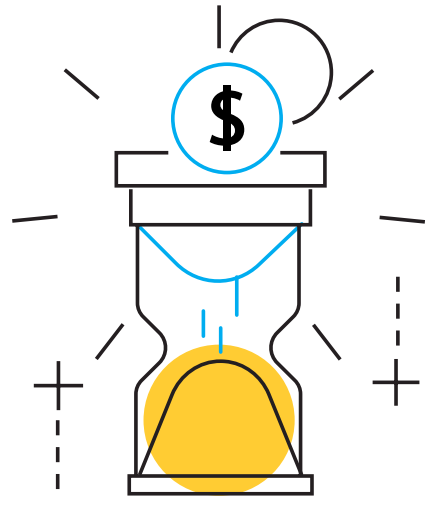
Planos de investimento do setor

No ano de 2016, as empresas atacadistas apontaram a Tecnologia de Gestão e os Sistemas de Informação como as áreas de maior crescimento do investimento.

Veja mais dados:

Onde as empresas esperam aumentar investimentos:

- 55,4% Tecnologia e Gestão
- 51,4% Sistemas de Informação
- 42,5% Armazenagem
- 41,1% Novos formatos de negócio
- 38,4% Telemarketing



Fonte: pesquisa ABAD Nielsen 2016

Conclui-se que a adoção ou aprimoramento da tecnologia computacional em nuvem, de sistemas de cadastro de clientes, CRM e automação de marketing, entre outros, estão na mira da maiorias das empresas de distribuição.

Segmentos de distribuição em destaque

Quando levamos em conta apenas os distribuidores tradicionais e os atacados com entrega, os segmentos que mais se destacam são **alimentos**, **bebidas**, **limpeza doméstica** e **higiene pessoal**.

Quanto ao perfil dos clientes destes distribuidores e atacadistas, o mais importante é o **varejo alimentar independente**; seguido de **supermercados pequenos e médios**; **supermercados grandes** e **bares, lanchonetes e padarias**.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Os estabelecimentos de varejo independente e os supermercados que contam com até 19 checkouts (pequenos e médios) são os clientes mais relevantes em quase todos os modelos de negócio de distribuição.

Conheça a história de sucesso da Martins

> “Era tudo muito intuitivo – e intuição é fundamental – mas a empresa, depois de certo porte, precisa de processos, planejamento e se cercar das melhores pessoas e consultorias”



Esta é uma frase que se destaca na entrevista concedida por Alair Martins, fundador do Grupo Martins, à Revista Época Negócios.

Segundo os dados da reportagem, em 2014, os números da Martins já eram impressionantes:

- Única empresa de distribuição que atende a todos os municípios brasileiros
- 17 mil itens diferentes no portfólio
- Mais de 600 fornecedores
- 400 mil clientes varejistas
- 5,3 mil funcionários
- 1,1 mil caminhões

Os principais fatores apontados na matéria para o sucesso do negócio:

- Muita tecnologia em todas as áreas da empresa, da inteligência de estoques ao televendas.
- O grande poder de negociação de Alair Martins, o próprio!

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

O garoto da roça que soube expandir o negócio do pai, um armazém de secos e molhados em Uberlândia, sempre teve ideias criativas. Negociava direto com as indústrias, comprava mais do que poderia vender, mas dividia o pedido com os concorrentes: era o sangue de distribuidor fervendo em suas veias!

Entre altos e baixos, uma das grandes sacadas de Martins foi a descentralização dos armazéns, com unidades no Rio de Janeiro e Jundiaí.

Que tal seguir o exemplo de Martins e apostar neste tripé?

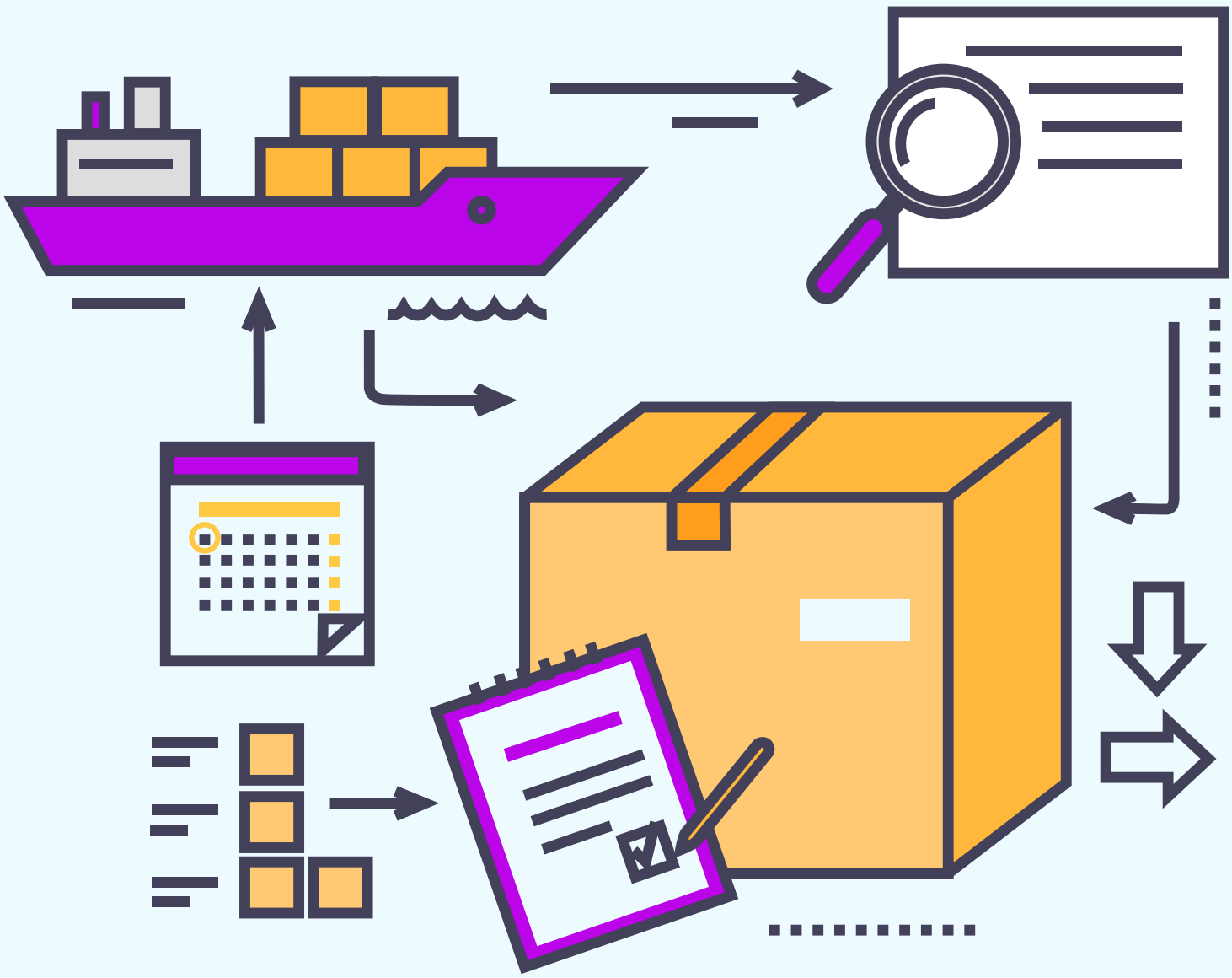
- Tecnologia de Gestão
- Descentralização
- Capacidade de negociação

Confira alguns artigos que podem ajudá-lo a seguir o exemplo de Alair Martins:

- Dicas de negociação em vendas: 8 táticas que funcionam
- CRM na gestão do relacionamento com o cliente: ágil e eficiente
- O que é telemarketing e como gerar negócios em sua empresa
- Como prospectar clientes por telefone em 6 passos simples

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Como funciona o negócio de distribuição



© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.



O segmento de distribuição e atacado com entrega desempenha um importante papel na cadeia logística de suprimentos no Brasil. Nem todos os clientes têm poder de negociação e volume de compras para tratar diretamente com a indústria. É aí que entra o chamado “Canal Indireto da Indústria”, por onde são comercializados os produtos que chegam a esses estabelecimentos com menor poder de barganha diante da indústria.

Além do varejo (composto por varejo independente de alimentos, pequenos e médios supermercados, lojas tradicionais de bairro das cidades médias e grandes, estabelecimentos farmacêuticos e perfumarias), existem diversos outros canais de distribuição em que uma distribuidora pode atuar, fazendo a ponte entre a indústria e negócios como hotéis, restaurantes industriais, hospitais, revendedores ou empresas de serviços no ramo de autopeças, lojas de material de construção, entre outros mercados.

Reforçando os **segmentos de produtos comercializados**, além do já citado mercearil (alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais usados pelas famílias em casa), podemos citar também eletrodomésticos, eletrônicos, materiais de construção, produtos da linha “pet”, perecíveis frescos, produtos de informática, materiais de papelaria e escritório e produtos automotivos.

Assim, podemos esquematizar o negócio da distribuição da seguinte forma:

1. A distribuidora compra grande quantidade de produtos diretamente dos fabricantes, com bons preços devido à escala do pedido.
2. Entra em contato com sua carteira de clientes que não têm acesso direto a esses fabricantes.
3. Ajuda a montar o pedido (na forma de venda consultiva) em parceria com esses clientes, montando um mix de produtos, de preferência.
4. Faz toda a logística de entrega nesses clientes, usando ou não uma frota própria.

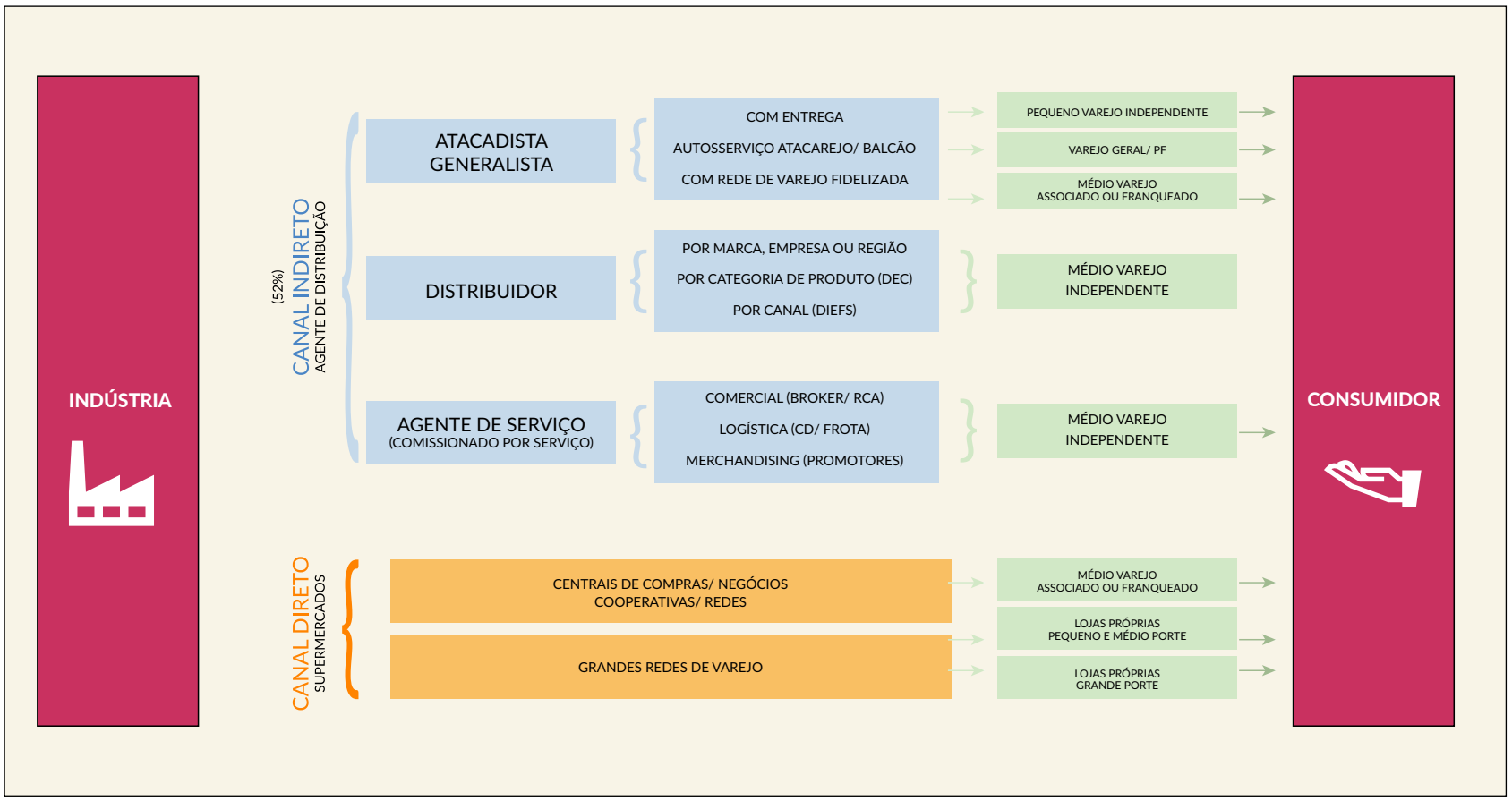
© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Modelos de negócio de distribuição no Brasil e processo de vendas

A principal diferenciação entre os modelos de comercialização dos distribuidores está na forma como os clientes varejistas são atendidos.

Esses modelos se dividem em cinco categorias principais:

- Atacadista distribuidor
- Distribuidor exclusivo
- Distribuidor especializado por categoria (DEC)
- Atacadista de balcão
- Atacado de autosserviço



Modelo baseado em quadro de resumo criado pela ABAD.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Conforme sua relação com as indústrias, cada um desses modelos de negócios de canal indireto pode atuar de diferentes formas:

Atacadistas Generalistas

Como não têm nenhuma parceria de exclusividade ou de território de atuação com as indústrias fornecedoras, usam formas variadas de relacionamento com o cliente, buscando assim desenvolver alguma vantagem competitiva em relação aos distribuidores que têm tratamento especial pela indústria:

- **Venda com entrega no cliente varejista:** usa sua força de vendas própria, com ou sem o acréscimo de representantes comerciais autônomos, para prospectar, visitar e fechar as vendas, entregando os produtos no local determinado pelo cliente varejista.
- **Autosserviço:** os chamados atacarejos e lojas de balcão. Nos atacarejos, o cliente se dirige à loja (que lembra um supermercado onde só se compra em grandes quantidades) e ele mesmo escolhe o que quer comprar e se encarrega do transporte (Como Makro e Assaí Atacadista, por exemplo). Nas lojas de balcão, um atendente ou vendedor auxilia nesse processo.
- **Com rede de varejo fidelizada:** nesse caso, mesmo sem a exclusividade da indústria, o distribuidor tem uma boa carteira de varejistas fiéis para quem distribui seus produtos.

Distribuidor especializado ou exclusivo

Usa sua força de vendas própria e, em alguns casos, também representantes comerciais autônomos para prospectar, visitar e realizar suas vendas.

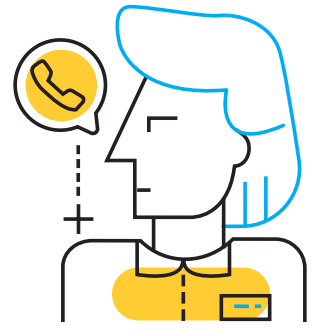
O tipo de exclusividade pode variar, sendo os mais comuns:

- Exclusividade de marca: só ele vende determinada marca
- Exclusividade de empresa: só ele vende para uma empresa

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

- Região de distribuição exclusiva: só ele vende em uma região
- Exclusividade de categoria de produto (Por exemplo: autopeças, bebidas, cosméticos, higiene etc.)
- Exclusividade de um canal de vendas (por exemplo: restaurantes, mercados, hoteis, autoelétricos etc.)

Força de vendas própria X representantes



Este é um dilema que várias distribuidoras encontram: vale a pena usar representantes comercias além de sua área comercial própria?

A verdade é que alguns representantes autônomos são muito bons e podem trazer novos clientes para seu negócio. O único porém é que, por não terem vínculos empregatícios com as distribuidoras, a supervisão do nível de qualidade de seus atendimentos é mais difícil. Mas totalmente possível!

Ainda assim, algumas distribuidoras preferem trabalhar exclusivamente com vendedores próprios, treinados por elas e usando seus sistemas de gestão de vendas.

Em muitos casos, a solução é mista: como a venda B2B é extremamente especializada, consultiva e bastante complexa, a carteira de clientes principal e as chamadas “contas-chave” (ou key accounts) ficam sob a responsabilidade da força comercial própria. O desafio dessa equipe é aumentar o número de clientes, fazendo-os comprar mais vezes e em maior quantidade, sempre atendendo às suas necessidades.

Já os representantes comerciais têm as suas próprias carteiras de clientes e, como dissemos, podem até conseguir trazer novos negócios interessantes para a distribuidora. Além disso, um olhar de fora, uma cabeça que não está tão mergulhada no dia a dia do negócio, sempre pode trazer ideias diferentes e pontos de vista que a distribuidora não havia percebido.

A dificuldade aqui, além de manter o padrão de qualidade no atendimento e o alinhamento de metas, o que já comentamos, é evitar conflitos entre essas duas forças de vendas.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Um sistema de CRM pode ajudar nesse processo, evitando que dois vendedores, um da distribuidora e outro autônomo, trabalhem o mesmo cliente ao mesmo tempo sem se darem conta disso. Como? Pela possibilidade de segmentação de carteira de clientes, veja como funciona clicando aqui.

Veja estas postagens com dicas para aprimorar seu processo comercial e a força de vendas:

- CRM para representantes comerciais: um grande aliado
- Como identificar um vendedor key account
- 4 dicas para alinhar a força de vendas com os objetivos estratégicos da empresa
- Qual o papel do líder na motivação da força de vendas?

O ciclo de vendas de uma distribuidora



As etapas de vendas em um negócio de distribuição não diferem muito das vendas B2B em geral. Assim como em todo negócio de longo ciclo, a **abertura de um cliente** também costuma ser bem demorada e isso se dá por vários motivos.

No caso de distribuidoras de bebidas, por exemplo, muitas vezes bares e restaurantes têm um contrato de exclusividade com as marcas de uma determinada empresa. E para conseguir que esses estabelecimentos mudem todo seu portfólio de produtos é preciso uma longa negociação com troca de concessões.

Outros fatores diferentes influenciam na entrada em lojas de presentes, de eletrodomésticos e mercados. É costume, dependendo do porte do estabelecimento, pedir o chamado enxoval, isto é, entregar gratuitamente todo o estoque inicial para a inauguração de uma loja nova.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Além disso, é preciso negociar espaços em gôndolas, acesso de promotores de vendas, incluir seu produto no tablóide da loja, a colocação de materiais visuais (testeiras, faixas de gôndola, wobblers etc.) e outras táticas de promoção no ponto de venda.

Assim, fica difícil dizer quanto demora, em média, uma venda de distribuidora. Isso vai depender muito do segmento e do canal de distribuição envolvido. Contudo, depois de "aberto o cliente", o ciclo de vendas tende a se tornar mais ágil, rotineiro e deve se dar na forma de reposição, sem deixar de lado a venda consultiva, o follow-up constante e a preocupação em mostrar ao cliente os negócios mais vantajosos.

Sendo assim, podemos dizer que as etapas do processo comercial em uma distribuidora seguem um funil de vendas tradicional, como este:

1. **Prospecção:** buscar possíveis clientes para a distribuidora.
2. **Qualificação:** descobrir se esses interessados são realmente possíveis clientes.
3. **Apresentação:** apresentar produtos, soluções e vantagens ao cliente.
4. **Negociação:** o cliente quer comprar, mas é preciso esclarecer e acertar todas as condições para que a venda se concretize e seja positiva para ambos os lados.
5. **Fechamento:** o negócio foi fechado, é necessário formalizar tudo e cuidar de cada detalhe da entrega.
6. **Pós-venda:** entrega no prazo, respeitando todas as condições do contrato, bem como atendimento de qualidade para continuar encantando o cliente e tentar fazê-lo comprar novamente.

Veja mais detalhes sobre estes assuntos:

- O Funil de Vendas na Prática
- O que é funil de vendas?
- O que 48% dos vendedores perdem ao deixar de fazer follow-up
- Funil de compra: guia prático para aplicar em sua empresa

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Agendor

Como melhorar as vendas de uma distribuidora



© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Falamos em várias partes deste e-book sobre a importância de uma distribuidora manter um ótimo relacionamento com seus clientes – tanto a indústria da qual recebe o produto, quanto o revendedor (a loja) ou outro tipo de negócio para quem repassa o produto.

Mas como colocar tudo isso em prática e garantir mais volume de vendas e lucratividade para o negócio? É sobre esse assunto, com a apresentação de dicas e exemplos práticos, que vamos tratar agora.

1- Criatividade para atender o cliente de seu cliente



O cliente do seu cliente está muito mais seletivo. A procura pelo melhor preço é um reflexo da situação econômica que os distribuidores só vão conseguir enfrentar diminuindo seus custos internos.

Para isso, além da racionalização da gestão e do uso da tecnologia para aprimorar seus processos, o uso da criatividade e, principalmente, do **relacionamento com as indústrias fornecedoras** (e até com concorrentes distribuidores) é fundamental.

Em reportagem para a Folha de São Paulo alguns distribuidores contaram seus segredos para enfrentar a crise e reduzir custos.

COMPARTILHAR AS EQUIPES DE PROMOTORES NO PDV

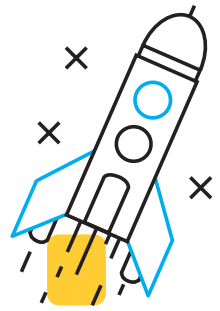
Sim, esta foi a solução encontrada por José do Egito Frota, presidente da distribuidora cearense Jotujé. A empresa optou por compartilhar as equipes de pontos de vendas com outras distribuidoras.

Para isso, tiveram de acertar detalhes com as indústrias, que não gostaram muito da ideia. Ficou definido que os responsáveis por organizar as mercadorias nas gôndolas podem ser compartilhados pelas distribuidoras, desde que não trabalhem com produtos concorrentes.

Com essa medida simples, mas engenhosa, estima-se economizar 30% dos gastos com esses expositores.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

ROTAS DE ENTREGAS INTELIGENTES



Já a distribuidora gaúcha Oniz, desde 2015, optou por outra solução criativa. Ela organiza as rotas dos vendedores com base no endereço em que cada um mora. "Ganhamos agilidade ao evitar deslocamentos. O faturamento teve alta real de 6%", afirma o sócio da distribuidora, José Luis Turmina, na publicação.

Com duas ideias criativas, esses distribuidores conseguiram diminuir custos, tornando seus preços mais competitivos e aumentando suas vendas ao satisfazer uma necessidade do cliente de seu cliente: preços baixos.

2- Agregar valor por meio de serviços ao varejista

Além da mais que obrigatória **venda consultiva** – com dicas de como o varejista pode vender mais –, outras iniciativas (como a capacitação da força de vendas do seu cliente, por exemplo) são bastante interessantes e trazem resultados.

Um caso famoso desse tipo de ação foi o lançamento do projeto Ilhas de Informática, iniciativa da Golden Distribuidora (empresa que distribui equipamentos tecnológicos) divulgada em reportagem do Estadão há alguns anos.

Wanderley Parizzoto, diretor comercial da distribuidora, explicou que a empresa passou a oferecer treinamento para os vendedores das papelarias clientes da empresa. Além da capacitação, que tende a elevar as vendas, a Golden também ampliou o portfólio, oferecendo materiais de informática para substituir a queda nas vendas de papel; implantou uma política de negociação de preços e até a troca de mercadorias que não tinham giro.

Segundo Charles John Szulcsewski, professor da ESPM citado na reportagem, a ampliação de serviços foi um excelente caminho escolhido pela distribuidora. “É preciso usar a criatividade para sair do tradicional”, ressaltou.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

3- Descobrindo os clientes e os produtos mais rentáveis e focando neles

Um dos erros mais comuns das distribuidoras é não saber qual a margem de contribuição de cada um dos produtos que vende e, da mesma forma, quais os clientes mais lucrativos, com base no mix de produtos que adquirem.

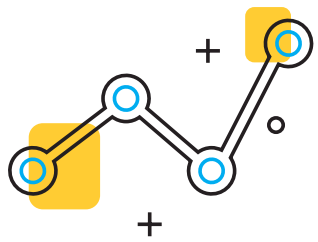
Muitas vezes, apesar de um enorme volume de vendas, a distribuidora apresenta baixa lucratividade. Isso ocorre porque está vendendo muitos produtos com uma margem de contribuição baixa e para os clientes menos lucrativos.

Em um artigo publicado na Revista de Contabilidade e Finanças, os professores Rodney Wernke e Marluce Lembeck explicam que a margem de contribuição representa o quanto cada unidade vendida de um produto contribui para o lucro da empresa.

Para isso, usa-se a seguinte fórmula:

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC) = (venda total – custos variáveis) / venda total X 100

Para entender cálculos de preços como este, acesse o seguinte conteúdo: Planilha de Custos de Serviços: preencha e aperte enter!



Se você souber quais são seus produtos mais rentáveis, poderá fazer análises como as que listamos na sequência para direcionar os esforços de vendas:

- Identificar mercadorias que contribuem muito pouco ou mesmo tem margem de contribuição negativa e eliminá-las do portfólio;
- Definir estratégias de vendas (como combos ou mix especiais de produtos) associando-se mercadorias com margem de contribuição maior que o custo do produto oferecido como brinde ou com grande desconto;
- Escolha das mercadorias que serão colocadas em oferta ou das que terão seus preços aumentados;
- Descobrir qual o desconto máximo que se pode dar em função da compra de um produto em maior quantidade pelo cliente.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Quanto aos produtos que têm uma margem de contribuição muito pequena ou negativa, em alguns casos, é preciso mantê-los no portfólio, por questões estratégicas. Não entendeu? Isso pode acontecer porque são produtos complementares a outros com boa margem.

Se a distribuidora vende produtos de limpeza de uma marca com a qual tem uma ótima negociação de preços (e alta margem), por exemplo, pode ser que seja obrigada a incluir panos de limpeza aos lotes que entrega com detergente, cândida, removedor de gordura etc. Ao fazer isso, consegue agradar seus clientes, mesmo que os panos tenham uma margem pequena e um custo alto de estocagem.

Também pode ser que seus concorrentes trabalhem com determinado produto com margem baixa, mas nem sabem disso. E se a distribuidora não tiver esse produto disponível, os clientes podem preferir comprar tudo de uma vez só no concorrente.

Mas, para que isso funcione, é preciso saber montar, por meio uma venda consultiva junto ao cliente, lotes de compra em que a margem dos produtos mais rentáveis compense a lucratividade baixa dos demais. Daí a importância de saber calcular a margem de contribuição com a fórmula que mostramos acima.

DICA: Pedir a ajuda do departamento financeiro é uma ótima ideia nessa hora!

A gestão de vendas e do relacionamento com os clientes em uma empresa distribuidora também pode ser bastante beneficiada pela descoberta de quais são os seus clientes mais rentáveis, isto é, os que adquirem mais produtos com alta margem de contribuição.

No âmbito estratégico, a informação ajudará a tomar decisões como:

- Melhorar o atendimento e reforçar o relacionamento com os clientes mais lucrativos: adotar práticas como promoções, oferta de brindes, concessão de verbas publicitárias e outras com o objetivo de fidelizá-los, gerando significativo aumento da lucratividade.
- Prospectar novos clientes com perfis semelhantes ao destes clientes mais lucrativos: o objetivo é aumentar o número de clientes bastante rentáveis na carteira da distribuidora.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

- Segmentação: depois de identificar os grupos de clientes de alta rentabilidade, iniciar um processo de atendimento exclusivo que garanta o aumento da satisfação e a fidelização.

Algumas medidas táticas também podem ser tomadas:

- Reduzir os preços de venda para os clientes que geram lucros altos, com o objetivo de evitar que sejam atraídos por concorrentes.
- Identificar as melhores maneiras de atender esses clientes para garantir que sua satisfação seja alta.

4- Investir em tecnologia de gestão de vendas



A pesquisa da ABAD mencionou a preocupação da maioria das distribuidoras em investir em sistemas de gestão de vendas. Nesse contextos, sistemas de CRM são uma excelente alternativa na busca por lucratividade.

A falta de organização e de informações confiáveis, assim como falhas no follow-up, geram grandes prejuízos para as empresas distribuidoras, na forma de perda de oportunidades de negócios, baixa eficiência operacional, desperdícios e até desmotivando as equipes comerciais.

MONTANDO E GERENCIANDO SUA CARTEIRA DE CLIENTES COM CRM

Sistemas de CRM auxiliam sua equipe comercial desde a prospecção até o fechamento da venda e, depois dela, durante o processo de fidelização.

Os clientes podem ser classificados em categorias, assim, é possível definir quais são os mais rentáveis e focar o trabalho neles.

Além disso, o funil de vendas é claro e intuitivo de se entender, permitindo que se saiba quantos novos clientes foram abertos e estão sendo trabalhados, quantas vendas estão em negociação, quantas propostas foram enviadas, quais as projeções de vendas para o ano, o que foi fechado, entre outras informações comerciais.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Em resumo: ao utilizar uma ferramenta para automação comercial, o gestor da equipe de vendas sabe exatamente quais clientes estão fechando negócios, se são mais ou menos lucrativos, quais vendedores estão trabalhando com eles e em que ponto do ciclo de vendas se encontram: se apenas negociando, se uma proposta foi enviada ou se a venda está prestes a ser fechada.

GERENCIANDO A EQUIPE DE VENDAS

Tanto os vendedores próprios assim como os representantes autônomos podem usar o sistema de CRM.

Dessa forma, é possível saber quantas ligações, visitas, propostas e emails cada um enviou, conhecendo suas performances e descobrindo aqueles que são os mais eficientes ou até quais são seus principais desafios no processo de vendas.

Isso auxilia na redistribuição de tarefas e clientes, no tipo de feedback que deve ser dado ao colaborador de vendas, no retorno para a diretoria sobre o que anda acontecendo na área comercial e até na determinação de comissões de vendas.

FOLLOW-UP, HISTÓRICO E FIDELIZAÇÃO

Muitas vezes, a equipe está lidando com muitos contatos comerciais e acaba esquecendo de dar retorno por e-mail ou telefone para um cliente. O que pode acabar com a confiança e a preferência do cliente por sua distribuidora.

Ao contar com uma plataforma para gestão comercial que envia lembretes e alertas, por e-mail e por mensagem no aplicativo, esse tipo de risco deixa de existir, pois a equipe de vendas trabalha de forma integrada e organizada, sendo avisada de todo tipo de compromisso registrado.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Além disso, todos os contatos e conversas podem ser detalhados em históricos, para se saber as preferências e costumes de cada cliente em detalhes. Isso possibilita que os vendedores apresentem propostas bem mais certeiras e tenham acesso rápido e confiável a detalhes de negociações, e-mail ou mesmo conversas telefônicas antigas, mostrando aos clientes que os conhecem profundamente, estão atentos a suas exigências e buscam a melhor solução para eles.

Dessa forma, as informações são mantidas com transparência e permanecem acessíveis por todos aqueles que têm permissão de acesso dentro da distribuidora, o que aumenta a eficiência e a produtividade no processo comercial. Por exemplo, se um vendedor estiver em férias ou se desligar da distribuidora, outro poderá assumir o relacionamento com o cliente de onde parou, sem perda de informações ou da qualidade no atendimento.

Vale reforçar que esse tipo de dedicação e **conhecimento do dia a dia do negócio dele** costuma encantar os clientes!

Veja mais dicas sobre o uso de CRM em distribuidoras nesta postagem: 4 motivos para usar CRM em sua distribuidora.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

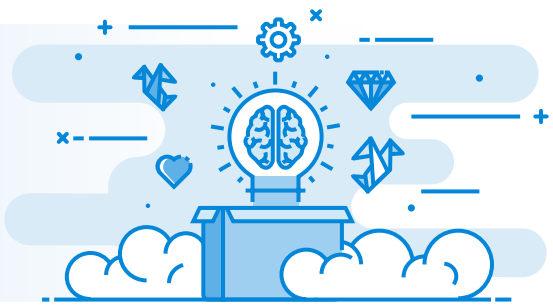
Colocando as ideias para funcionar na prática



© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Quem trabalha com vendas B2B sabe que as decisões de compra são muito mais racionais que no mercado B2C. Mas o que muitos se esquecem na hora de pôr isso em prática, principalmente quem trabalha com distribuição de produtos (algo físico e material), pode ser resumido nesta frase do especialista em vendas e marketing John Saunders:

> "Os clientes não compram produtos,
> eles compram o que o produto faz por eles"



É por isso que quem trabalha com distribuição deve entender que aquilo que se vende ao cliente é a lucratividade. Não adianta muito apresentar os **atributos físicos de seus produtos**, a não ser que essa seja uma maneira de explicar como eles atraem mais clientes, vendem mais, têm altas margens e giram rapidamente no estoque.

É isso que seu cliente quer ouvir: **como o produto que você distribui vai fazer a empresa dele ganhar mais dinheiro**. De que forma? Satisfazendo o cliente dele e gerando eficiência somada à economia.

Assim, **conhecer o cliente de seu cliente** pode ajudar muito a mostrar por que aquele produto vai ser um sucesso de vendas no negócio dele.

Outro ponto importante, na mesma linha, citado por José Luiz Bichuetti em artigo publicado no HBR:

> "Empresas não compram. Pessoas compram!"



Com isso, queremos lembrar aos distribuidores e suas equipes de vendas que, por mais que as decisões sejam racionais e feitas por outras empresas (clientes), conhecer as pessoas com quem tratamos, sejam elas compradores, donos ou gerentes comerciais, pode fazer a diferença na hora de fechar um negócio.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Outra grande vantagem que um sistema de CRM traz para você: nele é possível incluir as características do responsável pela decisão de compra, se ele é pragmático ou expressivo, se prefere imagens para entender as propostas ou gosta de longas conversas.

Em resumo, para que sua distribuidora se torne cada vez mais lucrativa, recomendamos quatro atitudes principais:

1. Definir quais são os produtos e os clientes mais rentáveis.
2. Ser criativo para tender as necessidades dos clientes de seus clientes.
3. Agregar serviços que facilitem a vida de seus clientes.
4. Usar a tecnologia para gerenciar todas essas informações e entregar as melhores soluções para seus clientes.

Como se vê, mais do que comprar barato e em grandes quantidades para conseguir uma boa margem, é preciso que os produtos que você distribuiu levem o cliente ao sucesso. Em outras palavras, como diria o consultor e palestrante Lincoln Murphy:

> "O sucesso do cliente acontece quando ele atinge o resultado que deseja graças ao relacionamento que mantém com sua empresa"

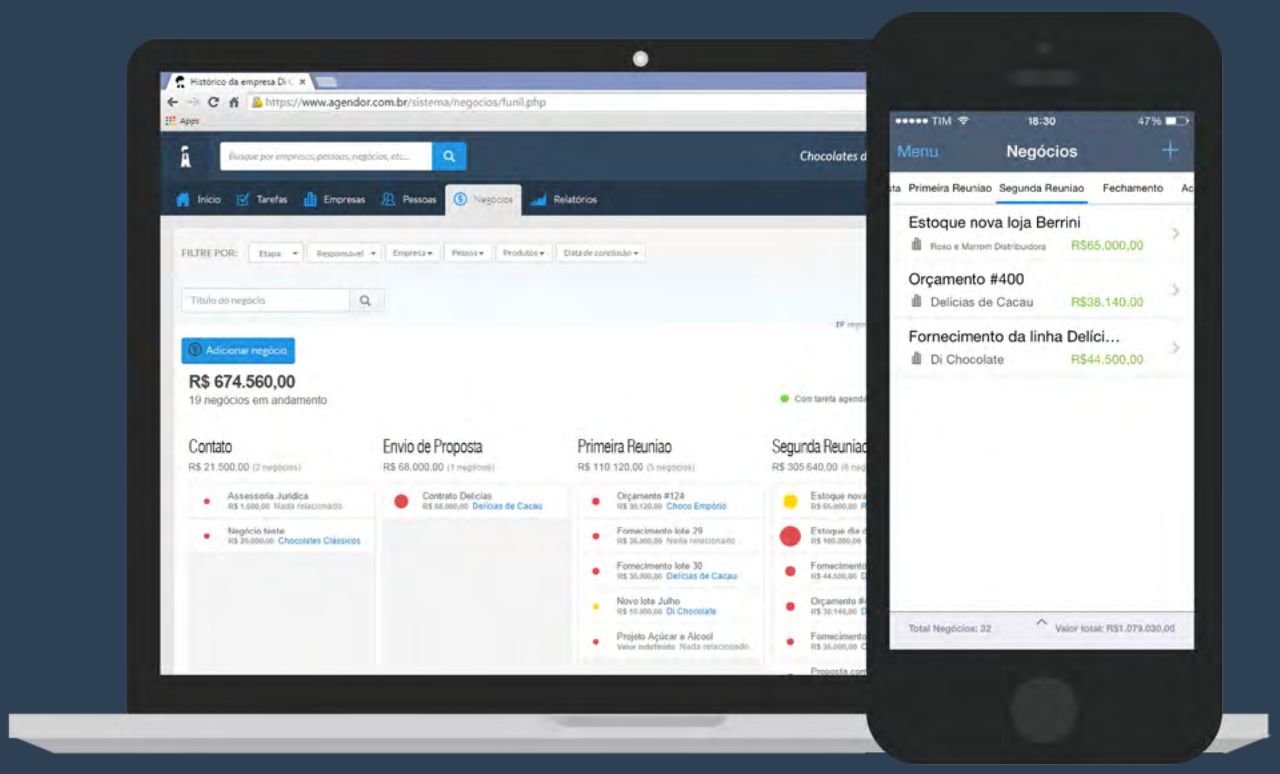


E isso está diretamente ligado ao sucesso do seu negócio: manter um bom relacionamento com seus clientes. Ponha essas ideias em prática e você verá como sua distribuidora irá se destacar nesse mercado tão competitivo.

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.

Agendor

O Agendor é uma plataforma de aprimoramento em vendas que ajuda milhares de vendedores a alcançar todo o seu potencial.



Teste gratuitamente

© 2017 Agendor | Todos os direitos reservados.