



UMA DISTRIBUIDORA DO MERCADO PET EM EXPANSÃO: Os desafios do crescimento rápido

Preparado pelo Prof. Artur Vasconcellos, da ESPM-RS¹.

Recomendado para as disciplinas de: Estratégias Empresariais, Marketing de Serviços e Administração de Vendas.

RESUMO

O mercado brasileiro de pets é o segundo maior do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. Em 2008 movimentou R\$ 9 bilhões, entre venda de alimentos, serviços veterinários, medicamentos e acessórios. Dentro deste contexto, a Dasppet, uma distribuidora de produtos veterinários de Porto Alegre se encontra numa fase de crescimento, que se por um lado é algo que toda empresa busca, por outro, se ocorre rápido demais e sem planejamento e preparação, pode trazer percalços.

PALAVRAS-CHAVE

Mercado pet. Diferenciação. Serviços. Estratégias Empresariais. Gestão de Vendas.

Dezembro/2009

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Chove muito na estrada que liga Santa Maria, no interior do Rio Grande do Sul, à capital Porto Alegre, e já são mais de dez horas da noite. Eduardo Maschka Lucas retorna de um dia de visitas a clientes da DASPPET naquela região, e de um treinamento técnico sobre produtos que ministrou para funcionários e clientes de uma petshop da cidade. Eduardo é proprietário e diretor executivo da empresa, e precisou rodar os quase trezentos quilômetros para cumprir uma tarefa que deveria ser desempenhada por sua equipe comercial. O que ocorre é que a região já está sem representante há algum tempo, e enquanto não consegue contratar um novo profissional, resolve ir ele mesmo para não deixar os clientes daquele mercado desassistidos. Ao dirigir de volta, o pensamento de Eduardo se divide entre as necessidades de estruturar e qualificar a força de vendas para acompanhar o crescimento do mercado PET e da própria empresa, e o dilema das necessidades urgentes de investimentos, entre eles um novo software de gestão e um novo espaço e sistema de armazenamento, e a falta de recursos para fazer tudo o que é preciso. Mais do que isso, a falta de certeza do que realmente é prioridade, e o que realmente é preciso. Aumentar e qualificar a força de vendas? Abnr um depósito em Santa Catarina? Ampliar e informatizar o depósito central em Porto Alegre? Comprar um novo software de gestão?

Contextualização histórica

Eduardo se formou em medicina veterinária em 1997 e tinha planos de trabalhar com grandes animais, como boa parte dos colegas, no entanto, logo depois de formado surgiu a oportunidade de atuar na área comercial de um distribuidor para a região sul de um grande fabricante de rações super premium para pets, a Eukanuba. Como vendedor da Sulvet, como era chamada a distribuidora de produtos Eukanuba no RS, Eduardo aprendeu diversas técnicas de planejamento e gestão de vendas, que eram novidades para quem nunca tinha visto nada parecido na faculdade. Planejar a agenda de visitas por tipo de clientes, fazer a agenda da semana, otimizar rotas, apresentar promoções, ministrar treinamentos, preocupar-se com a exposição e visibilidade da marca e seus produtos no ponto de venda, passaram a fazer parte da nova atividade profissional de Eduardo. Em pouco tempo, o gosto pela atividade comercial foi fazendo com que os números e performance de Eduardo contribuíssem significativamente para o crescimento da participação de mercado da Eukanuba na região. Em 2000, a representação de Eukanuba mudou para a distribuidora Daspppec, e Eduardo foi junto. Após dois anos de crescimento, por entender que as margens do fabricante não eram ideais, optou por captar uma nova marca, o que resultou no início da distribuição da HILL'S, marca da Colgate Palmolive. O produto carro chefe nesta época, era Fort Dodge (medicamentos e vacinas), e por problemas administrativos, a Daspppec perdeu a distribuição desta marca e começou a ter dificuldades financeiras que levaram o proprietário a decidir vendê-la. Foi então que Eduardo, por ter aprendido a gostar, e, principalmente, por acreditar no negócio e no potencial de crescimento, decidiu usar umas economias e em 2004 adquiriu a distribuidora, que passava então a se chamar DASPPET.

Hoje a DASPPET é uma empresa que cresce cerca de 60% ao ano, e além de diversos

produtos para o mercado pet, distribuí com exclusividade para o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e região de São Carlos no interior de São Paulo, a marca HILL'S. A HILL'S é a marca de ração super premium da empresa americana Colgate Palmolive, e tem como posicionamento global ser a líder mundial em nutrição pet através da recomendação pelos médicos veterinários. Isso significa que todos os esforços mercadológicos da marca estão concentrados na estratégia de "empurrar"; sendo assim, o papel da distribuidora e de sua equipe de vendas no sentido de informar e treinar veterinários, donos e atendentes de petshops, em relação aos diferenciais técnicos do produto é fundamental. Para isso, a DASPPET conta com 25 profissionais de vendas que são responsáveis por microregiões do RS, SC e interior de SP, e que atuam como representantes comerciais terceirizados. Somados a eles, mais 15 profissionais administrativos completam o quadro da empresa, lotados em uma sede na zona norte de Porto Alegre.

Contextualização da indústria

Enquanto a taxa de natalidade vem diminuindo bastante nos últimos anos, o percentual de domicílios brasileiros com algum animal de estimação vem aumentando, chegando, segundo o IBOPE, a cerca de 60% dos lares do país, o que torna o Brasil o segundo mercado mundial de produtos para pet, perdendo somente para os Estados Unidos. Segundo pesquisa de mercado realizada este ano pelo SINDAN, Sindicato Nacional da Indústria de Produtos de Saúde Animal, desde 1990 este mercado tem crescido 20% ao ano, devendo recuar em 2009 por conta da crise, mas ainda assim seguir crescendo, devendo movimentar aproximadamente R\$ 8 bilhões. Conforme a ABMA (Associação Brasileira do Mercado Animal), 43% do faturamento bruto do setor vêm da alimentação, sendo o restante distribuído entre acessórios (9,6%), medicamentos (8,6%) e produtos e serviços como consultas, vacinações, exames, etc. O mesmo estudo indica que existem pelo menos oito mil pets shops em todo o país.

As perspectivas de crescimento do setor se devem, não só pelo fato do aumento do número de domicílios com animais de estimação, mas também em função de uma mudança cultural na forma de alimentar os pets. Segundo o SINDAN, no Brasil apenas 37% dos animais consomem alimentos industrializados, um percentual baixo em relação a países europeus como o Reino Unido, onde 60% dos animais de estimação consomem rações, e a França, onde o percentual chega a 80%. Esta mudança cultural vai ocorrendo, à medida que a importância dos animais na sociedade vai aumentando e o papel social vai ganhando relevância. Numa edição da revista VEJA, por exemplo, em matéria intitulada "30 dicas para viver mais e melhor", uma das dicas é "tenha um animal de estimação". Além de serem utilizados como mediadores para terapias com crianças e idosos, os animais se tornaram membros da família, assim, a alimentação do mesmo passou a ter mais importância, deixando de ser supérfluo.

O resultado deste crescimento, foi o surgimento de diversas marcas que competem neste setor, que é segmentado em premium e super premium (só vendidas em petshops e lojas especializadas) e rações comuns, que podem ser classificadas em comercial ou standard (vendidas em supermercados e também em agropecuárias). No mercado super premium, onde compete a marca HILL'S distribuída com exclusividade pela DASPPET, a Royal Canin é a líder nacional. No Rio Grande do Sul, a marca HILL'S tem a segunda colocação em participação de mercado, diferentemente de outros Estados.

FATOS

Em maio de 2009, Eduardo contratou um consultor empresarial para fazer uma avaliação das práticas da DASPPET e propor um plano de ação. O diagnóstico deste processo identi-

ficou os seguintes aspectos relevantes:

- PRODUTOS: O ponto forte da distribuidora é o mix de marcas representadas, prioritariamente a HILL'S, mas também outras importantes de medicamentos e acessórios para PET. O destaque é para o portfólio de produtos das marcas e sua qualidade e performance. Contudo, há uma dificuldade de comunicar a diferenciação dos mesmos e fugir da "guerra de preços". Há ainda, uma lacuna entre a diferenciação e preço premium do produto e a prestação de serviços da distribuidora (agilidade na entrega, erro 0, nível de atendimento e venda consultiva).

- DISTRIBUIÇÃO: O fator chave de sucesso e essência do negócio da DASPPET é bem atendido no aspecto quantidade e qualidade de pontos de venda. Ao longo dos últimos anos, a empresa conquistou e desenvolveu um número significativo de petshops, entre elas algumas parceiras, onde a marca HILL'S possui prioridade na indicação aos clientes, e goza de visibilidade privilegiada no ponto de venda. Todavia, os aspectos associados ao processo logístico precisam ser melhorados. O espaço físico de estocagem é limitado, e o transporte, que é crítico, é realizado por um veículo somente para a Grande Porto Alegre. Fora desta região, as entregas são realizadas por um grande número de transportadoras em cotações pontuais.

- PREÇO: A política defendida com unhas e dentes por Eduardo é de não baixar preços e não considerar este o elemento chave de uma negociação, o que é coerente para um produto com diversos diferenciais funcionais comprovados cientificamente. Porém, o risco desta política, é: alguns clientes e veterinários não percebem tanto o valor do produto e dos serviços, ou seja, não identifica diferenças reais entre os concorrentes, além de se tornarem mais sensíveis a preço quando ocorrem problemas no cenário econômico.

- COMUNICAÇÃO: A distribuidora faz um trabalho eficiente de promoção de vendas através de palestras técnicas, mas que são limitadas em função do conhecimento estar só com o Eduardo. O mesmo se divide entre as demandas de gestão geral da empresa, e percorrer diversos municípios dando palestras, que têm se mostrado uma excelente ferramenta de divulgação e conscientização dos diferenciais HILL'S. Além disso, a própria HILL'S realiza alguns esforços de comunicação com os médicos veterinários, mas que ainda são tímidos e insuficientes em relação às ações de comunicação da concorrência, que também aborda o consumidor final, principalmente através de brindes e promoções no ponto de venda.

- VENDAS: A função de gestão de vendas é feita pelo Eduardo, apesar da existência de um gerente de vendas, que atua mais em atividades de supervisão, acompanhando relatórios de visitas, realizando visitas com os vendedores e outras atividades administrativas. Há um desequilíbrio entre o perfil e performance da equipe de vendas, que recebe uma remuneração fixa mensal, pagamento de despesas de locomoção, alimentação e hospedagem e comissão sobre as vendas. Há falta de organização e disciplina por parte de alguns vendedores, que mesmo sob forte cobrança de Eduardo, seguem não cumprindo o planejamento de visitas, forma de negociar, argumentos de venda e envio de relatórios de visitas. Parte disso, pode ser em função da carga de treinamento dada aos vendedores ser altamente focada em aspectos técnicos do produto, que são importantes para a estratégia de diferenciação, contudo, aspectos comportamentais, de atitude e motivacionais são pouco abordados. Outra dificuldade em relação à força de vendas é o processo de recrutamento e seleção para determinadas regiões. O que fez o Eduardo se deslocar à Santa Maria, como descrito no início deste caso, é a dificuldade de encontrar, através de anúncios em jornal, meio utilizado até então, profissional de vendas para atender a região. O mesmo ocorre para outras regiões importantes que estão descobertas.

Para dar suporte à equipe externa de vendas, Eduardo criou em 2008 uma estrutura de televendas. Três vendedoras internas passam o dia realizando contatos a clientes, que porventura não tenham sido visitados pelos vendedores externos, ou que independente disso, estejam necessitando de algum apoio ou venda complementar. Esta estrutura tem efetivamente

complementado os esforços de vendas dos representantes, mas ainda bem aquém das possibilidades e do retorno esperado pelo investimento realizado em software, hardware e contratação das operadoras.

- PESSOAS: Apesar de ser uma empresa de serviços, onde as pessoas são ativos importantes e o fator humano pode ser crucial para o sucesso, a DASPPET não possuía até então nenhuma política de recursos humanos e de endomarketing, sendo a comunicação interna algo bastante ineficiente. Ainda que seja preocupado com estes aspectos, Eduardo é bastante racional e objetivo, não fazendo parte de suas habilidades as questões motivacionais.

- EVIDÊNCIA FÍSICA: A empresa não possui tangíveis associados à qualidade e diferenciação das marcas representadas: papelaria, fachada, cuidados com logomarca, organização e espaço no escritório, etc. Ainda que a maioria dos clientes receba visita dos vendedores nas próprias petshops, eventualmente alguns vão até à distribuidora, e as instalações, desde a recepção, são bastante simples. Sabendo que este é um problema, Eduardo espera que em breve a empresa tenha recursos para investimento em melhorias ou troca de sede.

- PROCESSOS: Não há manualização de processos básicos, tampouco formalização de estrutura organizacional (cargos e funções). Soma-se a isso, o sistema gerencial da empresa que fornece poucas possibilidades de gerenciamento, como emissão de determinados relatórios, por exemplo, além de questões manuais e de controle humano.

DILEMA

A situação da DASPPET é típica de uma empresa que se apresenta em uma fase de grande crescimento e que a velocidade do mesmo foi maior do que da possibilidade de se preparar. Ou seja, o aumento do número de clientes, de vendedores, de volumes negociados, enfim, o crescimento da empresa foi muito rápido, e as possibilidades de seguir crescendo também. Para seguir operando neste ritmo acelerado, muitas e importantes decisões foram sendo tomadas sem planejamento e totalmente solitárias, tendo sido algumas acertadas, e outras não. Se por um lado Eduardo possuía conhecimento limitado de gestão para tomar estas decisões, por outro tinha conhecimento amplo sobre o mercado em que atua.

Diante disso, aqui está Eduardo, novamente na estrada, retornando de uma longa viagem para cobrir uma área sem representante ou sem alguém que possa dar um treinamento técnico. Entre os seus pensamentos, a preocupação de estar tendo pouco tempo para a família, de não estar dando conta de dar todos os treinamentos que precisaria dar, e, principalmente, todas as decisões que tem que tomar para dar sequência ao crescimento da DASPPET: sistema de gestão, organização da equipe de vendas, espaço físico, expansão, abertura de um centro de distribuição em Santa Catarina, entre outras coisas. Para não tomar mais decisões solitárias e para contar com conhecimento no campo de gestão, Eduardo acaba de contratá-lo como consultor da DASPPET. O que ele espera de você são respostas para os seus questionamentos: O que fazer para estruturar e organizar a força de vendas, tendo representantes em todas as regiões, que sigam as políticas da empresa, e que além de conhecimento técnico, também tenham atitudes corretas? Como priorizar os investimentos para o próximo ano? Investir primeiro num novo software de gestão ou numa melhoria ou troca de sede? Como melhorar a performance das pessoas para a qualificação dos serviços, sem condições de praticar salários melhores e competir pelos melhores profissionais do mercado? Como crescer mais no mercado de Santa Catarina? Abrir um centro de distribuição no Estado? Contratar um supervisor de vendas? O que fazer para dar continuidade sem prejuízo às vendas, à estratégia de preço premium e não cair na guerra de preços, constante cobrança da equipe comercial?

REFERÊNCIAS

ZEITHAML, V. A. BITNER, M.J. Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente. Bookman, Porto Alegre, 2003.

Pesquisa de Mercado SINDAN – Sindicato Nacional da Indústria de Produtos de Saúde Animal, 2009.

Pesquisa de Mercado ABMA - Associação Brasileira do Mercado Animal, 2009.

www.lbope.com.br

Entrevistas em profundidade com Eduardo Maschka Lucas.