

## Marketing de Compras

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Assim como os representantes dos fornecedores são preparados intensamente para enfrentarem os Compradores no Varejo, esses últimos devem receber treinamento para melhor administrarem a relação comercial estabelecida.

O objetivo de todo o processo de compras é, a partir da determinação de um sortimento, disponibilizar para o processo de vendas as mercadorias nas quantidades e tempos certos, qualidade e preços adequados, mantendo com os fornecedores de mercadorias e serviços uma relação rentável baseada na parceria. Para fazer isto, devem considerar os 11 conselhos apresentados a seguir.

### 1. APRENDA A NEGOCIAR

A negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. Ela é uma guerra onde o vencedor será aquele que melhor souber lidar com as 3 variáveis sempre presentes e interligadas em cada negociação: Poder, Tempo e Informação.

**PODER.** Em essência o poder é neutro. É um meio e não um fim. Ele nunca deve ser um objetivo em si, mas somente um meio para se chegar a um fim. Dentro de limites razoáveis, qualquer pessoa é capaz de conseguir tudo aquilo que desejar, se estiver ciente de suas opções, se testar suas suposições, se correr riscos calculados e baseados em informações sólidas, e se acreditar que tem poder.

A fórmula é simples. A pessoa deve acreditar firmemente que tem poder e transmitirá essa autoconfiança aos outros. Cada um determina o modo como os outros o vêem, acreditam e reajam em relação ao mesmo.

TEMPO. A ação principal sempre ocorre na última hora em todas as negociações. Portanto, em qualquer negociação é de se esperar que as concessões mais importantes e/ou qualquer acordo ocorram no último instante.

O modo como vemos e usamos o tempo é importante para o sucesso. O tempo pode até influenciar um relacionamento. Se uma pessoa chega atrasada, este fato pode ser visto como prova de autoconfiança ou hostilidade. Mas, se chegar adiantada, isto pode ser tomado como sinal de ansiedade. O tempo pode favorecer tanto um como outro lado, dependendo das circunstâncias.

INFORMAÇÃO. É a questão central. Ela pode abrir a porta do sucesso, afetar nossa avaliação da realidade e as decisões que tomamos. Se isto é tão importante, porque, então, não conseguimos obter as informações adequadas? Talvez porque tendemos a ver nossos encontros de negócios como acontecimentos limitados. Raramente prevemos a necessidade de informações, até a ocorrência de uma crise ou um evento que desencadeie uma sucessão de conseqüências negativas.

Obter informações sob circunstâncias de emergência e sob pressão de um limite de tempo é muito difícil. Devemos fazer as buscas por informações serem um processo contínuo.

## 2. SEJA OBJETIVO

Ser objetivo é não desperdiçar o tempo fazendo análises e elaborando estratégias para atuar junto a fornecedores de um produto que representa muito pouco em termos de faturamento. A regra é concentrar esforços pois, muito provavelmente, uma pequena parcela dos produtos comprados representa a maior parte do negócio. Logo, dedique-se a eles.

## 3. UM É NADA. DOIS É POUCO. TRÊS É BOM. QUATRO É DEMAIS

O procedimento é obedecer sempre à regra acima, ou seja, devemos ter no máximo 3 fornecedores para um mesmo tipo de produto pois isso propiciará uma maior poder de negociação para o comprador, face a: oferecer maior segurança no abastecimento; criar competição entre os fornecedores; tender a evitar formação de monopólios ou oligopólios; e dar opção ao cliente final.

Quando a empresa tem apenas um fornecedor ela não tem poder algum, pelo contrário, ela é que está nas mãos do fornecedor que, provavelmente, de tempos em tempos, irá alterar suas condições comerciais iniciais (razoavelmente vantajosas) para condições realistas (pouco atraentes).

Caso a empresa opte por ter dois fornecedores, ela começa a adquirir poder. Mas corre o risco de seus fornecedores dividirem o seu mercado, evitando uma competição que diminuirá a lucratividade deles.

Se a empresa optar por ter mais de três fornecedores, ela conseguirá mais poder mas, no entanto, estará aumentando os seus estoques, despendendo mais tempo, etc.... Será que vale a pena?

#### 4. SEJA ALUNO DO SEU FORNECEDOR

Aprenda com os seus três fornecedores de um determinado tipo de produto, tudo que eles sabem sobre o mesmo como, por exemplo: tamanho do mercado, em unidades e em valor, por área geográfica, por segmento e por concorrentes; perfil do consumidor e sua evolução; evolução do mercado, nos últimos 3 anos e previsão para os próximos 3 anos, em unidades e em valor; tendências; perspectivas de evolução da tecnologia; características e benefícios de cada produto existente no mercado; pontos fortes e fracos de cada produto e de cada fornecedor; estratégias e planos anuais; verbas promocionais e/ou cooperadas; processos de produção, suas características, vantagens e desvantagens; principais insumos de produção e respectivas importâncias na formação dos preços; início e término do ano financeiro de cada fornecedor; resultados ao longo dos últimos 3 (três) anos de cada fornecedor (balanços e demonstrações de resultados); origem do capital acionário, filosofia empresarial e taxas de retorno; organograma e perfil dos principais executivos; programa de promoções e propaganda. Além disso, procure conhecer as fábricas de cada fornecedor e suas normas comerciais.

À primeira vista, pode parecer muito difícil obter todas essas informações, mas este processo de coleta deverá ser contínuo e persistente e poderá ser facilitado pelo uso de perguntas ao fornecedor "A" sobre os fornecedores "B" e "C", e pela checagem com os fornecedores "B" e "C" das respostas dadas pelo fornecedor "A", e assim por diante. Lembre-se que todo mundo gosta de falar sobre a vida dos outros.

Outra técnica que poderá ser utilizada é de convocar o fornecedor para que ele apresente, numa reunião formal com a nossa empresa, uma palestra sobre o seu mercado, a título de promover um treinamento do nosso pessoal.

De posse das informações, verifique-as. Respostas idênticas passam a ser verdades e as diferentes passam a ser dúvidas que devem ser esclarecidas com todos os 3 fornecedores.

Nesse processo, procure seguir o conceito emitido por Leonardo da Vinci: *“Fraco é o discípulo que não excede ao mestre”*.

## 5. ACOMPANHE OS PREÇOS

Acompanhe os preços de cada fornecedor, procurando descobrir a política praticada por eles. Mas lembre-se de que, normalmente, cada empresa tem uma inflação interna e política de preços diferente de seus concorrentes, o que deve gerar uma evolução de preços diversas. Logo, desconfie se estiverem ocorrendo coincidências.

Se os seus concorrentes diretos estiverem oferecendo preços e/ou promoções a níveis melhores do que os seus, procure averiguar o que está acontecendo, pois muitas empresas praticam condições totalmente diferentes para clientes semelhantes, ou seja, pode estar chovendo só na horta do vizinho.

Em geral, os seus fornecedores deveriam estar em guerra entre si. Assim, fique atento pois o beneficiário da mesma tem de ser você.

Se um fornecedor aumentou o percentual de desconto de sua empresa, acompanhe com maior rigor a evolução de preços desse fornecedor, pois o mesmo poderá tentar diminuir esse desconto via aumento de preços.

## 6. O ORGANOGRAMA DO PODER

Se você fez uma boa coleta de informações, você conhece o organograma do seu fornecedor. Agora, procure atribuir os níveis de descontos máximos que cada cargo, constante do organograma da área comercial do seu fornecedor, pode dar. A cada negociação realizada reavalie os níveis que você atribuiu, comparando-os com aqueles efetivamente obtidos.

Com o passar do tempo você verá que quanto maior for o nível hierárquico da pessoa com a qual você negocia, maiores serão os descontos obtidos. Ficaré, também, conhecendo os descontos máximos que você poderá obter de cada um.

## 7. DINHEIRO EXTRA

O seu fornecedor muito provavelmente tem uma verba destinada a propaganda cooperada e/ou promoções. Procure conhecê-la para poder utilizá-la como forma de poupar o seu dinheiro, agilizar negócios, ou, até mesmo, como forma de aumentar o seu desconto. A maioria dos clientes do seu fornecedor não usa tal verba. Portanto, tem muito dinheiro extra à sua espera. Use e abuse.

## 8. O ORÇAMENTO OPRESSOR

Normalmente todas as empresas começam os seus exercícios financeiros muito esperançosas de virem a cumprir todas as promessas contidas em seus orçamentos. Assim, nos primeiros meses desses exercícios financeiros, as empresas tendem a serem pouco flexíveis. Se, a medida que os meses passam, elas sentirem que irão alcançar seus objetivos, muito provavelmente elas continuarão a serem duras. Mas, se o panorama for outro, elas tenderão a serem flexíveis no sentido de tentarem cumprir pelo menos algumas das promessas feitas. Nesses casos, a maioria tenderá a manter ou aumentar a sua fatia do mercado, o que as levará a concessões nas negociações.

Como você vê, é importante saber que tipo de orçamento tem o seu fornecedor, pois para muitos executivos o orçamento os pressiona muito mais do que os concorrentes.

O que foi dito aqui com relação ao orçamento anual, também é válido para o orçamento mensal do seu fornecedor, ou seja, será menos difícil obter uma concessão especial na última semana do mês junto àquele fornecedor que ainda não conseguiu cumprir sua promessa mensal.

## 9. DESCUBRA SUA IMPORTÂNCIA

Procure descobrir junto ao seu fornecedor a sua importância para o mesmo, no cômputo geral, em sua região, segmento de mercado, e para cada uma das pessoas que lhe atendem. Se você é um dos mais importantes, numa dessas avaliações, então você tem um poder maior do que você estava provavelmente imaginando.

O seu poder crescerá à medida que sua importância aumente. Assim, procure ser pelo menos um dos clientes mais importantes do vendedor que lhe atende.

#### 10. O VENDEDOR, GUERREIRO E ADVOGADO

O vendedor que lhe atende, normalmente está muito bem preparado para argumentar com você sobre a empresa e o produto que ele representa. Milhões de reais são investidos anualmente em treinamento de força de vendas, para converter os vendedores em verdadeiros guerreiros, de modo que eles sempre saiam vencedores de seus embates.

Respeite essa força, mas ataque o seu ponto fraco: o dia seguinte. Sempre ao receber um vendedor, deixe-o apresentar os seus argumentos, anotando-os. Depois, apresente suas objeções a cada argumento, relacionando-as junto com os argumentos originais e as respostas do vendedor. Terminada essa fase, encerre a reunião, transferindo o seu desfecho para o dia seguinte. Durante essa trégua, avalie todas as informações disponíveis desse fornecedor. Analise os argumentos e as respostas dadas. Obtenha sobre os mesmos a opinião dos outros fornecedores, enfim, prepare-se para o embate.

No dia seguinte, faça novas objeções e anote as respostas dadas. Se a argumentação estiver fraca, é muito provável que você vencerá o embate. Todavia, se a qualquer momento surgirem fatos novos, aja como se fosse o primeiro dia e faça uma nova trégua. Isto irá enfraquecer o vendedor que, então, desejando um rápido desfecho, tenderá a esquecer os argumentos e partir para concessões.

Uma outra face do vendedor que você precisa conhecer é a de seu advogado, isto é, junto ao fornecedor ele, na maioria das vezes, age como advogado de suas reivindicações, procurando obter uma boa acolhida para as mesmas e lembrando de sua importância. Para que isto sempre ocorra, é necessário fazê-lo compreender suas reivindicações, seu ponto de vista e suas necessidades. Além disso, precisará que entre vocês exista um tratamento cordial. Assim, trate-o bem. Não o deixe ficar mofando na sala de espera. Procure atender prontamente aos seus telefonemas. Ele, certamente, irá retribuir.

## 11. APROVEITE AS OPORTUNIDADES

Seguindo continuamente os procedimentos anteriores, você saberá distinguir as ofertas que lhe surgirem, descobrindo dentre elas uma oportunidade realmente vantajosa. Não a desperdice. Concretize imediatamente o negócio. Se for um erro da outra parte, tão cedo não se repetirá. Seja ágil quando isto lhe interessar.

Após a leitura desses 11 procedimentos, pensamos que você está querendo colocá-los logo em prática. Mas, antes de fazê-lo, é desejável que você estabeleça os objetivos a serem alcançados e a sua estratégia. Agindo dessa forma, você terá parâmetros para comparar com os resultados obtidos, podendo aprimorar sua atuação.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions, Diretor Comercial do Grupo Simus, especializado em soluções em Processos e em Tecnologia da Informação para o varejo. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor da cadeira de Inteligência Competitiva e Conhecimento do Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo da Universidade Anhembi-Morumbi (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é co-autor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu próximo livro

“Gestor Eficaz – práticas para ser bem sucedido num ambiente empresarial competitivo” será lançado em outubro deste ano pela Editora Novo Conceito (Book Business).

