

EXAME.COM

Conexão direta com o consumidor

Christian Miguel

Como o sistema porta a porta pode ajudar sua empresa a ganhar mais consumidores, a expandir geograficamente e a conquistar novos mercados

São Paulo - Nos fins de semana, o analista de TI Renan Alavarse, de 26 anos, costuma reunir seus amigos para fazer algo que ele adora - tocar rock. Alavarse é baixista da The HardBillies, uma banda paulista que toca músicas de lendas do rock dos anos 50 e 60, como Chuck Berry e Elvis Presley. Com a ajuda das redes sociais, o trabalho da The HardBillies se tornou conhecido e tem atraído cada vez mais espectadores para shows em festas, parques e praças de São Paulo.

Desde março, Alavarse tem aproveitado essas ocasiões para oferecer a amigos e fãs pacotes e passagens de avião da Viagens Wow!, agência de turismo paulista da qual é representante. "Guardo tudo o que ganho com as vendas para um dia ser chefe de mim mesmo", diz Alavarse. "Meu sonho é ter meu próprio estúdio de gravação e viver de música."

Uma boa rede de contatos é a principal ferramenta de trabalho de Alavarse e de cerca de 3 milhões de brasileiros que trabalham com vendas diretas - sistema em que um exército de representantes individuais oferece todo tipo de produto ou serviço a vizinhos, parentes e colegas de trabalho.

O método disseminou-se no Brasil nos anos 60 e 70, quando representantes da Avon passavam de porta em porta tocando a campainha para oferecer cosméticos da marca. De lá para cá, esse canal de distribuição se fortaleceu bastante. No ano passado, os negócios por venda direta movimentaram 27,2 bilhões de reais - 5,4% mais do que em 2010. O porta a porta é hoje o terceiro maior canal de vendas do país, atrás apenas das redes de supermercados e do pequeno varejo, segundo a consultoria Kantar Worldpanel.

Para as pequenas e médias empresas, esses números representam novas oportunidades de crescimento. O amadurecimento desse sistema, que cresce sem parar há mais de dez anos no Brasil, está acontecendo ao mesmo tempo que o mercado consumidor do país vem se ampliando.

Até 2014, de acordo com a Fundação Getulio Vargas, 12 milhões de brasileiros vão ascender da classe D para a C, que deve passar a representar 60% da população. De hábitos de consumo ainda pouco conhecidos, a nova classe média ainda gera mais dúvidas do que certezas. O que se sabe é que uma boa parte desses consumidores está espalhada por regiões de difícil acesso, em cidadezinhas

encravadas no meio do sertão nordestino ou em vilarejos em meio à região Amazônica onde só se chega de chalana.

Cada vez mais empreendedores têm descoberto que uma boa forma de alcançá-los e de entender seus hábitos de consumo é colocar gente do povo para atender o povo - algo que se ajusta com perfeição ao sistema de vendas diretas. "O porta a porta permite que uma empresa praticamente entre na casa do consumidor por meio de uma pessoa que ele já conhece", diz o consultor Marcos Gouvêa de Souza, da GS&MD Consultoria, especializada em canais de venda.

A possibilidade de criar uma rede extensa de vendedores autônomos para se aproximar do público certo é o que embasa a estratégia da Viagens Wow!, para a qual trabalham Alavarse e outras 14.000 pessoas. Em 2005, quando criou a empresa, o analista de sistemas Andres Postigo, de 40 anos, estava buscando uma maneira de atender o consumidor dessa nova classe média. "É alguém que começou a viajar de avião recentemente e a levar a família para passear com mais frequência", diz ele.

Postigo era dono da Embarque Nessa, uma agência de viagens que começava a sofrer com o avanço de grandes operadores turísticos, como a CVC. Enquanto estudava uma forma de conquistar a classe C, ele se lembrou de uma antiga proposta que recebera para trabalhar na empresa americana Amway, que oferece vitaminas e cosméticos no porta a porta.

"Achei que o sistema poderia dar certo para vender viagens porque seria possível recrutar revendedores que também fazem parte do mercado que eu queria atingir", diz Postigo. "Ninguém conhece melhor os hábitos dos clientes do que eles mesmos."

É difícil conceber que a ideia pudesse dar certo sem nenhuma adaptação. Já imaginou um vendedor chegando de repente à casa ou ao local de trabalho de alguém e dizendo, do nada, algo como: "E aí? Não quer viajar para Porto Seguro no mês de julho?"

Diferentemente das agências com endereço fixo, os representantes de Postigo não oferecem passagens para um destino específico, com data e hora marcadas. Eles vendem o Passaporte Wow!, uma espécie de vale-viagem no valor de 2.000 reais, pagos em até 12 prestações. Quando quita o equivalente a seis parcelas, o cliente pode marcar uma viagem que couber no valor de um ou mais passaportes.

"Os passaportes também são uma forma de antecipar receitas", diz Postigo. "Sem isso ficaria difícil ter dinheiro em caixa para negociar bons descontos com meus fornecedores." Dessa forma, a Viagens Wow! chega a vender pacotes para Fortaleza e para Buenos Aires, dois dos destinos mais procurados pelos clientes, por preços até 12% menores que os do mercado, dependendo da época. No ano passado, a empresa atingiu um faturamento de 17 milhões de reais, 40% mais do que em 2010.

A expansão das vendas diretas é uma boa notícia não apenas para empresas que podem usar o sistema para entrar em novos mercados, como está fazendo a Viagens Wow!. Pequenas e médias empresas que fazem parte da cadeia de serviços envolvida nesse canal também podem aproveitar - como operadores logísticos que entregam as encomendas ao cliente final, negócios que fornecem treinamento para melhorar as vendas e gráficas que imprimem catálogos de campanhas.

Um bom exemplo é a empresa paulistana DirectBiz, que faz projetos de implantação do sistema de vendas diretas em empresas de pequeno e médio porte. O número de clientes da DirectBiz saiu de seis, em 2003, para chegar a 115 neste ano. Quem está à frente da DirectBiz é o empreendedor Marcelo Pinheiro, de 54 anos.

Como executivo da Natura, durante seis anos ele foi responsável pelo treinamento de gerentes encarregados das consultoras, que é como a Natura denomina suas representantes. "Achei que as técnicas para melhorar o desempenho delas poderiam ser adaptadas para empresas menores, que estão estreando nas vendas diretas", diz Pinheiro. "Eu estava certo, e agora minha empresa está se expandindo rapidamente."

Em 2011, Pinheiro fez a DirectBiz crescer 60% frente a 2010, com receitas de 1,5 milhão de reais, ao atuar como mentor de empreendedores pouco familiarizados com o porta a porta. Entre outras coisas, ele mapeia a concorrência e calcula os custos necessários para colocar de pé uma rede de representantes.

Um dos clientes mais recentes da DirectBiz é o paulista Marcus Vinicius Gomes Rocha, de 27 anos, filho de um dos fundadores da Rocha Pan, que fabrica e distribui insumos para padarias, como doce de leite, manteiga e misturas para bolo e pães.

No ano passado, Rocha criou uma nova marca, a Friore, para vender porta a porta salgadinhos semiprontos aos moradores de bairros próximos às mais de 9?000 pequenas padarias atendidas pela Rocha Pan. "Achei que os produtos teriam uma aceitação mais rápida se fossem vendidos por donas de casa que moram nos bairros do que se fossem distribuídos no comércio", diz Rocha.

A certa altura surgiu a ideia de aproveitar a logística de entregas para padarias, que já estava montada, para levar os salgadinhos Friore. "Seria possível reduzir bastante os custos da marca se não fosse necessário criar uma estrutura do zero", diz Rocha. Localizadas em São Paulo, na região do ABC e no litoral paulista, as padarias ficam longe do centro, em bairros onde não há tanta concorrência de redes conhecidas de comida.

Rocha adaptou os caminhões para que, na mesma viagem às padarias, fosse possível levar os salgadinhos a 1.100 donas de casa que fazem parte da rede. "O compartilhamento fez com que o peso da distribuição no custo dos salgadinhos fosse 70% menor do que se tivéssemos criado uma estrutura nova", diz Rocha.

Os salgadinhos Friore começaram a ser vendidos no começo do ano e já representam 5% do faturamento médio mensal da Rocha Pan. No ano passado, a empresa obteve receitas de 80 milhões de reais. Com a ajuda dos novos produtos, a Rocha Pan deve crescer cerca de 15% ainda neste ano.

Para o administrador de empresas Sandro Garcia Rodrigues, de 40 anos, a preocupação não é montar uma estrutura para entrar nas vendas diretas. Sua empresa, a fabricante paulista de cosméticos Hinode, já distribui seus produtos dessa forma desde o fim dos anos 80. Rodrigues está num setor em que a venda direta é especialmente forte - de acordo com a consultoria Euromonitor, 28,6% das vendas de cosméticos, perfumes e produtos de higiene pessoal no Brasil são feitas de forma direta.

Hoje, o grande desafio de empresas como a Hinode para crescer nesse mercado é achar maneiras de atingir lugares onde a renda está crescendo e a competição

ainda não é tão grande - daí a razão de Rodrigues ter traçado um plano para avançar no Norte e no Nordeste, onde a renda média da população aumentou, respectivamente, 21,6% e 25,5% na última década - índices bem acima da média nacional, de 15,5%, calculada pelo IBGE.

No ano passado, a Hinode faturou 11 milhões de reais - 10% mais que em 2010. A estratégia de crescer nessas regiões foi traçada há quatro anos. Nesse período, Rodrigues instalou 11 pequenos centros de distribuição em cidades bem localizadas, como Santarém, no Pará, e Feira de Santana, na Bahia. Os centros ajudaram a marca a entrar em 380 novas cidades, 80% mais que em 2008.

Ao mesmo tempo, Rodrigues replicou na Hinode o método de recrutamento da empresa americana de suplementos alimentares Herbalife. Quem revende os cosméticos da Hinode é incentivado a indicar mais gente. Quando um novo membro é admitido, quem o indicou tem direito a uma fração das comissões de seu indicado. O processo se repete.

A cada nova indicação bem-sucedida, quem indicou a pessoa que indicou ganha uma parte da comissão do indicado do indicado. Essa escadinha se repete em até oito degraus - cada um ganha uma fatia da comissão. Foi assim que a Hinode montou uma rede de 45 000 pessoas. "As comissões em cascata funcionam como uma espécie de plano de participação nos resultados", diz Adir Ribeiro, da consultoria Praxis Education. "Os revendedores ganham mais conforme ajudam a expandir a rede."

Foi dessa forma que o baiano Fábio de Jesus Ferreira subiu na vida. Ferreira começou a vender os cosméticos Hinode em Belterra, cidade de 10.000 habitantes do interior do Pará, a 1.000 quilômetros de Belém. Ferreira trabalhava como servente de pedreiro e, nas horas vagas, batia de porta em porta para oferecer perfumes, óleos e cremes da marca. Pouco a pouco foi recrutando mais gente, inclusive nas cidades próximas a Belterra.

Certa ocasião, chegou a viajar 12 dias seguidos de barco entre Manaus e cidades como Tabatinga e Eurinepé, no Amazonas. Durante o trajeto, vendeu aos passageiros quase 2 000 reais em produtos e convenceu alguns a entrar para a cadeia. "Hoje, tenho umas 9 000 pessoas na minha rede e chego a ganhar 25 000 reais em comissão nos meses mais movimentados", diz Ferreira. "Deu para construir uma casa e comprar uma picape novinha."

Ferreira trabalha para a Hinode há dez anos. Pessoas que ficam tanto tempo assim não são a regra do porta a porta. "O sistema atrai muita gente que precisa de um dinheiro extra para comprar material escolar no começo do ano ou quitar a fatura do cartão de crédito", diz Marcelo Cherto, especialista em canais de vendas. "Elas ficam o suficiente para sair do apuro e vão embora."

Essa realidade é particularmente difícil para a empreendedora paulista Márcia Carvalheira, de 46 anos. Sua empresa, O Rei dos Catálogos, de Osasco, na Grande São Paulo, administra uma rede que revende produtos de 16 marcas de cosméticos, artigos domésticos, livros e lingerie.

Márcia é uma espécie de superconsultora, que compra grandes quantidades de produtos de empresas como Avon, Natura e DeMillus e os redistribui entre os 10.000 homens e mulheres que fazem parte da rede de O Rei dos Catálogos. Os produtos rendem, em média, 30% de comissão - 20% ficam com quem vende e o restante vai para O Rei dos Catálogos.

Em 2011, O Rei dos Catálogos movimentou 3,7 milhões de reais em vendas, 10% mais do que no ano anterior. Para Márcia, o crescimento é resultado de um esforço para tornar os revendedores mais leais. "Cheguei a perder 70% deles num só mês", diz Márcia. "Daquele jeito minha empresa não iria engrenar." Márcia achou que uma forma de diminuir a debandada era oferecer alguns benefícios parecidos com os que recebem os funcionários que trabalham em grandes empresas.

"Boa parte saía da rede em pouco tempo porque apenas as comissões não eram suficientes para segurá-las", afirma Márcia. A situação começou a mudar quando ela reuniu o volume de pessoas necessário para contratar planos de saúde para todo mundo a um preço acessível. Márcia diz que deu resultado - atualmente, a taxa de desistência é 60% menor do que antes dos benefícios. "Muita gente ficou principalmente por causa do convênio médico", diz Márcia.

A lógica diz que menos rotatividade significa mais produtividade. Isso é verdade sobretudo num canal em que o que conta é ter uma boa agenda - algo que demanda algum tempo. Para os empreendedores interessados em aproveitar o bom momento das vendas diretas, a boa notícia é que a produtividade do canal tem aumentado. No ano passado, cada representante vendeu, em média, 9.750 reais, quase 10% mais do que cinco anos atrás.

O aumento da eficiência, segundo o professor Michael Chu, da escola de administração da Harvard Business School, também abre espaço para que cresça a variedade de produtos e serviços distribuídos no porta a porta. "Como o vendedor vai conhecendo melhor os hábitos de cada freguês, fica mais claro que produtos podem ser oferecidos", disse Chu a Exame PME. "A dona de casa que compra um cosmético pode se interessar também por um suplemento alimentar ou uma roupa."

Parece ser isso que está por trás do crescimento da Eaglesat, de São José dos Campos, no interior de São Paulo. A empresa vende um tipo de purificador idealizado pelo engenheiro aeronáutico José Luiz Corrêa e Castro, de 80 anos, que utiliza ozônio como princípio ativo para tornar a água da torneira um bom bactericida para higienizar alimentos e objetos em geral.

Até pouco tempo atrás, os purificadores eram vendidos apenas a clientes corporativos, como hospitais e fabricantes de equipamentos médicos portáteis. "Sempre achei que meu aparelho podia virar um purificador doméstico", diz Castro. "Faltava saber exatamente qual era a melhor estratégia comercial para distribuí-lo."

Ao conversar com outros empreendedores, Castro acabou conhecendo os donos da Multicanalidade, empresa especializada em venda direta de produtos de tecnologia avançada. "Vendi uma parte da Eaglesat para eles no começo do ano passado", afirma Castro. Em troca, os revendedores da Multicanalidade passaram a oferecer os purificadores nas visitas a seus clientes.

Foi assim que a dona de casa Marlene Gaioski, de 41 anos, comprou um purificador Eaglesat para sua casa, no bairro do Sítio Cercado, na periferia de Curitiba. Marlene soube do aparelho por meio do representante Enéas Ferraz, que frequenta a mesma igreja que ela. "Ele me falou sobre o filtro depois do culto", diz Marlene.

"Fiquei interessada quando soube que mata todo tipo de vírus e bactéria." Poucos dias depois, Ferraz estava em sua cozinha, pronto para instalar o purificador e combinar o dia em que poderia passar para buscar a primeira parcela dos 499 reais que o aparelho custa. Vendas como essa garantiram à Eaglesat crescimento de

40% em 2011, quando a empresa faturou 2,8 milhões de reais.

"No ano passado, praticamente dobramos a produção", diz Castro. "Estou muito satisfeito em saber que agora vou fazer chegar a mais pessoas um aparelho que eu mesmo criei."

Com reportagem de Leo Branco