

Programas de Relacionamento Distribuidor – Produtor: Estratégia de Segmentação (Parte 2)

Matheus Alberto Cõnsoli, Luciano Thomé e Castro, Lucas Sciencia do Prado

Continuamos nessa sequência de artigos a tratar do tema de programas de relacionamento e incentivos, que começa ser mais frequente nas estratégias dos distribuidores de insumos e indústrias fornecedoras. Entretanto, muitos desses programas acabam tendo baixo impacto ou de fato “falhando” ao entregar o valor e resultados esperados. Iniciamos a discussão exatamente listando os temas centrais que do nosso ponto de vista tem levado a essas situações, tais como aspectos dos critérios de segmentação, objetivos claros, origem dos recursos, mecânica e regras operacionais, medidas de progressão, benefícios e proposta de valor, ciclos de operação e de evolução do programa.

Ao explorar o tema da segmentação, o desafio é conseguir um conjunto de variáveis que a empresa tenha acesso, capaz de discriminar os grupos de clientes e organizar as informações para criar segmentos que estrategicamente agrupem clientes com características comuns e temas convergentes no que se refere ao perfil e comportamento.

Nesse sentido, dada a falta de informação, muitas empresas utilizam simplesmente o “tamanho” (seja em compras ou em potencial) do cliente como principal variável de segmentação dos clientes. Esse critério é importante para dar uma dimensão e foco em oportunidades, mas de alguma forma falha em considerar diferenças de perfil de compras, nível tecnológico, além de uma série de outras diferenças comportamentais e estratégicas não capturadas na variável “tamanho”.

Isso implica em eventualmente assumir uma premissa tal como: “clientes grandes são mais fiéis”, ou “clientes grandes são mais tecnificados”, ou “clientes pequenos questionam menos preço”, ou “clientes pequenos dão mais margem”, o que nem sempre pode ser verdade!

Dessa forma, primeiro deve-se avaliar que tipo de informação a empresa tem sobre seus clientes, que outros dados podem ser facilmente capturados e organizados internamente. Diversas fontes podem ser úteis, tais como: transacionais e históricas, cadastros e mesmo de preenchimento pela equipe de vendas e/ou pelo próprio cliente, que possam ajudar em uma qualificação melhor da base de informações para uma posterior tentativa de segmentação mais aderente. Assim, a empresa deve utilizar critérios que permitam agrupar os clientes em características específicas e que possam direcionar as ações de maneira mais assertiva.

Outro tema, ainda sobre segmentação e benefício, é que se deve evitar a armadilha de classificar clientes de forma rígida e dizer o que ele vai ter de benefício. Qualquer classificação tem limitações de acurácia pela natureza do processo, e segundo, devemos entender o processo como direcionador de benefícios, mas não definidor destes. Existem riscos sérios em não permitir isso, como por exemplo equipes comerciais artificialmente classificando clientes para direcionar melhores benefícios para um ou outro.

Adicionalmente, a falta de clareza, objetividade e alinhamento dos critérios de elegibilidade dos clientes que poderão ou não participar dos programas é outro tema relevante. Diferentemente dos programas B2C mais conhecidos (cartões, companhias aéreas ou de telefonia, por exemplo), para programas em mercados agro e B2B, em geral, a orientação para massificação (maximizar o número de participantes nas classes iniciais dos programas) nem sempre é a mais interessante. Com um ciclo de negócios mais longo e a necessidade de interações mais específicas e técnicas, alguns critérios mínimos de “entrada” podem ser interessantes para possibilitar maior foco e atenção nos clientes do programa. Entretanto,

entendemos que com a maior digitalização desses processos, consolidação de plataformas de distribuição e a expansão de estruturas omnichannel no agro, programas em massa poderão também surgir e evoluir, mas com objetivos e estrutura diferentes de programas mais customizados.

Com isso, uma das decisões posteriores ao de definir e escolher critérios de segmentação de clientes, envolve definir se o programa será aberto a “todos” clientes ou se haverá critérios de elegibilidade para clientes que satisfaçam alguns critérios mínimos para serem inseridos e participarem da sua estratégia de fidelização por meio de programas de relacionamento e incentivos.

Nesse sentido, nossas recomendações primeiramente envolvem que se avalie bem o que se procura, que tipo e qualidade de informações se têm. Assim é possível definir a viabilidade ou não de melhorias nos dados que permitam cruzamentos e tentativas de agrupamento de segmentos de maneira prática, simples e objetiva, mas que possa orientar as estratégias de marketing, atendimento e esforços diferentes para cada segmento de clientes. Por fim, não deixe de pensar se você quer atender “todos” ou se no estágio que sua empresa se encontra “menos é mais”, e algum critério inicial de entrada se faz necessário para que o programa seja de fato implementado. Pense nisso e bom trabalho!

Sobre os autores: Matheus, Luciano e Lucas.



Matheus Cônsoli

Sócio

Matheus é sócio fundador da Markestrat Group. Ele é especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela

EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP, professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores



Luciano Thomé e Castro

Sócio

Luciano é sócio fundador da Markestrat Group. Doutor e Mestre em Administração pela FEA/USP, atua como consultor de empresas em projetos de estratégia, Go-to-Market nas áreas de insumos como defensivos, sementes, genética animal, ração animal, fertilizantes, além de máquinas e implementos, entre outros setores relacionados no Brasil, EUA e diversos países da América Latina. Autor de nove livros em temas de marketing, entre eles “Marketing e Estratégia em Agronegócios”, “Marketing Methods” e “Agricultura Integrada”, além de livros como “Administração de Vendas” e “Técnicas de Vendas”. É coordenador estratégico do Movimento “Sou de Algodão” junto à Associação Brasileira dos Produtores de Algodão. Com formação internacional complementar nas universidades de Wageningen (Holanda), Kiel (Alemanha) e Purdue (EUA), e tendo sido professor da EAESP/FGV de 2010 a 2012 e da FEARP/USP de 2013 a 2017, hoje Luciano é professor afiliado internacional permanente da equipe do *Center for Food and Agricultural Business* da Universidade de Purdue (EUA).



Lucas Sciencia Prado

Sócio

Lucas é sócio da Markestrat Group. Especialista em Estratégias de Marketing e Negociação, tendo liderado diversos projetos para as principais indústrias do agronegócio brasileiro e mundial. Tem atuação em projetos para mais de 25 países. Atualmente, também é professor de marketing na FGV-EAESP. Atuou como professor em cursos de MBA da FGV, ESALQ/USP, FUNDACE/USP, FAAP, entre outros nos quais ministrou mais de 200 módulos. É graduado em Administração de Empresas pela USP (FEA-RP) e possui títulos de Doutor e Mestre pela mesma instituição. Pesquisador

Visitante na Purdue University em 2015.

