

Estratégias de crescimento em market share?

Fernando De Cesare Kolya

Uma boa métrica para avaliar o seu desempenho em vendas ao longo do tempo é o market share da região onde você atua. Mas sou cobrado por vendas e não por market share, a métrica vale para mim? Sim, vale muito! Geralmente a meta de um vendedor cresce todo ano e isso é o reflexo do objetivo de ganho de market share da revenda. O market share e os conceitos por trás de sua métrica faz com que nós tenhamos que refletir sobre vários aspectos da região de atuação e características da carteira de cliente. A depender destas duas variáveis a estratégia de crescimento pode mudar. Vamos falar de 2 estratégias de crescimento neste artigo e explorar suas vantagens e desvantagens: 1) aumentar abrangência; 2) crescer em participação no cliente.

Estratégia 1: Aumentar a abrangência:

Imagine que o mercado da sua região de atuação é uma pizza de mozzarella e que a sua participação (market share) é o quanto da pizza você come em uma safra. Você tem apetite e quer comer 2 pedaços dessa pizza de 10 pedaços, ou seja, um market share de 20%, nada mal não é mesmo? A primeira premissa para que você consiga comer 2 pedaços da pizza é que eles estejam na sua mesa, afinal, se a pizza não for posta na mesa, você não comerá nada. Os pedaços de pizza em sua mesa representam sua carteira de cliente. Sabemos que na prática é muito difícil vender mais do que 25% a 30% da necessidade de insumos para um cliente, é difícil comer mais do que 25% a 30% dos pedaços de pizza que estão na mesa.

Geralmente queremos ter os melhores clientes na nossa carteira (bons compradores e com capacidade de tomada de crédito), neste grupo a competição de venda é acirrada. Assim, quando já participamos na média de 20 a 30% do potencial da carteira, a estratégia de elevar a abrangência, isto é, crescer a base da carteira de clientes se torna a estratégia mais acertada. Para esta estratégia, recomenda-se em um primeiro momento, o foco nos maiores potenciais, já que o esforço de abertura tende a ser o mesmo, e a concorrência percebe menos que você está tomando uma parte do mercado. Quando já estou comendo uma boa parte dos pedaços da pizza em minha mesa, devo buscar trazer novos pedaços para a mesa!

Estratégia 2: Crescer a participação no cliente:

Cada cliente que temos na carteira, ou seja, que já foi criado um relacionamento comercial na última safra, representa um real potencial de vendas no curto prazo. O custo de abertura de um novo cliente é muito elevado, principalmente se este já foi cliente no passado, o que pode indicar que deixou de comprar por não ter suas necessidades atendidas. Assim, havendo espaço na carteira (participação média abaixo de 15%) e competitividade de portfólio, a estratégia de elevar a participação média dentro dos clientes deve ser a escolhida, ou seja,

comer mais dos pedaços de pizza que estão na mesa. Para este trabalho é importante selecionar os clientes a dedo, privilegiando aqueles clientes de maior potencial de compra, isso por que o esforço de venda é quase o mesmo entre um cliente de alto potencial e um de baixo potencial.

Como regra geral, a primeira onda de crescimento em participação nos clientes deve focar àqueles em que a relação comercial já é mais madura, são clientes em que a participação gira em torno de 5% a 12%. Estabeleça uma meta de participação no potencial de compra buscando elevar alguns pontos percentuais (5%), ao focar neste segmento de clientes a concorrência demora mais tempo a perceber que está perdendo market share e aproveitamos este tempo para estreitar os laços de confiança com o produtor.

A segunda onda de crescimento em participação em clientes envolve mais riscos e desperta maior atenção dos concorrentes, que deverão reagir com ações para “blindar” o cliente. São aqueles clientes em que a participação no potencial de compra é de 1 a 5%, e que estão ligados à concorrência. Neste segmento, a estratégia deve ser de mais longo prazo, a menos que a revenda possua alguma vantagem muito superior à concorrência e consiga explorá-la em uma safra.

É possível adotar uma estratégia mista, isto é crescer em abrangência, trazendo novos clientes ao mesmo tempo em que elevamos a participação nos clientes atuais? Depende! Para uma estratégia de abertura de novos clientes os esforços da equipe de vendas se voltam a criar relacionamento com mais produtores, e isso pode levar a um leve distanciamento de alguns dos atuais clientes, até que se estabeleça as rotinas com esta nova carteira. Assim, a avaliação das possibilidades de crescimento com estratégias mistas, depende de uma ponderação pelo vendedor, se acredita que consegue ajustar sua rotina para desenvolver ações com novos clientes e intensificar nos clientes atuais.

Sobre o autor:



FERNANDO DE CESARE KOLYA

Atuação na área de estratégia de canais de distribuição, planejamento estratégico e governança familiar.

Mestre em Administração (FEA-USP), é Engenheiro Agrônomo pela ESALQ/USP.