



Go to Market

A Estratégia de Líderes na Indústria do Consumo

POR: FRANK MAES E CARLOS MC ENTEE, SINTEC.

Os desafios das empresas varejistas têm acompanhado a evolução da tecnologia, a interconectividade entre os consumidores, os empecilhos de entrada no campo de atuação, a intensa concorrência entre os participantes, além de muitos outros aspectos. Cada vez é mais complicado responder rapidamente às necessidades dos clientes, para oferecer uma vasta experiência de compra que promove autêntica fidelidade.

Considerando a crescente complexidade na forma de operar da Indústria Varejista, o que as empresas podem fazer para relacionar-se melhor com seus consumidores? A resposta está em **uma estratégia chave: Go To Market**.

Este artigo abrange o modelo Go To Market, como é aplicado, seus benefícios, e será exposto o caso real de uma empresa mexicana, umas das empresas top 100 de consumo, que aumentou suas vendas ao implementar esta estratégia.

O 1-2 DO GO TO MARKET:

Go To Market é um conceito que se escuta cada vez mais para atender efetiva e eficientemente o mercado. É uma fórmula que gera uma vantagem competitiva e econômica em cada um dos segmentos dos clientes:



- Vantagem competitiva: obtida através da segmentação dos clientes de acordo com as suas preferências, necessidades e características similares. Entrega-se a cada grupo uma oferta de valor de acordo com o portfólio de produtos da empresa e os processos de atendimento, captação e entrega mais adequados.
- Vantagem econômica: obtida através do enfoque estratégico nos recursos para os diferentes segmentos de clientes, ao mesmo tempo em que se alinham os recursos com atividades percebidas pelos clientes como “de valor”, eliminando as atividades redundantes ou sem valor para o mercado.

Passo 1: Segmentação de sucesso

Qualquer um pode segmentar; o desafio é fazer isso melhor que a concorrência.

Em geral, as empresas definem uma segmentação de clientes inclinada a um uso operacional, mas com pouco enfoque comercial, sem um contexto estratégico ou intenções comerciais (prioridade, ofertas, preços, portfólio, etc.). Além disso, estas classificações de clientes raramente contemplam atributos como rentabilidade e potencial dos clientes para habilitar a definição de uma proposta de valor específica.





Por exemplo, em geral, o autosserviço entra no segmento de clientes estratégicos; porém, nem todos vendem grandes quantidades, nem geram grandes margens. Se o tratamento for igual para todos, haverá autosserviço que absorve mais recursos do que realmente necessitam. Mas, se forem definidos alinhamentos bem claros e executáveis, que permitam projetar ofertas de valor adequadas para cada segmento, poderemos assegurar um bom serviço de forma rentável.

Passo 2: Oferta de serviço rentável

A oferta de serviço ideal vai repercutir na preferência dos clientes.



Depois da segmentação apropriada, deve-se projetar uma oferta de serviço que cumpra as necessidades de serviço dos clientes de forma mais rentável, aumente o nível de serviço e, conseqüentemente, gere mais vendas.

A oferta de serviço define as condições e os critérios com os quais uma empresa procura atender a seus clientes. Isto pode ser por segmento ou conforme a necessidade, no caso de clientes grandes ou estratégicos. Está totalmente associado com o aumento do "fill rate", ou taxa de reabastecimento. A oferta de serviço pode incluir o tempo de entrega, "fill rate" pretendido, programação de visitas, critérios de rejeição, gerenciamento de cancelamentos e trocas de datas nos pedidos, condições de entrega, etc. Na ausência de uma oferta de serviço ou com uma definição equivocada

para o segmento a atingir, é provável que surjam problemas sérios, tais como: um alto estresse operacional, constantes sobre-esforços para fazer as vendas avançarem, entre outros. Estes problemas são tratados delineando-se às regras do jogo (oferta de serviço) e habilitando o processo para cumprir essas regras (processo do pedido até a cobrança).

CASO REAL DE EMPRESA DE CONSUMO

(TOP 100 NO MEXICO)

Situação: aumento nos custos de insumos e maior participação de concorrentes internacionais.

Modelo prévio da empresa: tomada de decisões de forma intuitiva e baseada na experiência. Atendimento uniforme aos clientes em todos os diferentes formatos e canais.

Principais problemas com o modelo: falta de visibilidade de indicadores chave e desalinhamento entre os incentivos de desempenho e os objetivos corporativos.

Objetivo: aumentar as vendas e a participação no mercado.

Strategy and execution: sales force...without force

Para alcançar seu objetivo, a empresa empreendeu um projeto para reforçar a força de vendas e alinhar todos os setores a fim de entregar um melhor serviço ao cliente, para vender mais. O setor de vendas assumiria o papel principal ao entregar as diretrizes que a empresa deveria seguir para oferecer o que o mercado demandava.

A empresa tinha identificado que, apesar de manter sua liderança no mercado, seu portfólio de clientes não crescia e tinha cada vez mais dificuldade para comercializar produtos novos e de linha. Apesar de manipular várias hipóteses do que acontecia, não se tomavam decisões que solucionassem efetivamente os problemas.

A causa? Muito pouca informação do mercado, já que a venda se realizava principalmente nos escritórios, por telefone, sem sair ao mercado nem estar em contato direto com os clientes.

Os vendedores utilizavam poucas alavancas de negociação, apelando principalmente ao preço para realizar a venda. As ferramentas que dispunham eram limitadas: baixo nível de empowerment (descentralização de poderes) para negociar e tomar decisões, pouco conhecimento dos canais, reforçado pela falta de indicadores, e pouca ou nenhuma documentação dos problemas e compromissos adquiridos. Adicionalmente, predominava uma falta de coordenação entre os setores, gerada pelo desalinhamento dos indicadores e a informalidade dos canais de comunicação.

O desafio era fortalecer uma força de vendas que trabalhava sem método e se focava para empurrar tudo o que se produzia, além de sair das batalhas de preços e da dependência de atacadistas / oportunistas. O foco mudaria para oferecer ao mercado uma proposta de valor adequada às suas necessidades e em procurar relações comerciais em que houvesse uma função de fornecedor estratégico.

Go To Market: Fortalecendo os músculos da força de vendas

TO novo modelo propôs um método sólido para a força de vendas, um enfoque estratégico e diferenciado por canal / segmento de clientes. Em paralelo, houve um alinhamento de funções e responsabilidades no processo de atendimento ao cliente com os objetivos corporativos.

A princípio, foram reforçadas as ferramentas utilizadas pela força de vendas para assegurar uma implementação correta do novo modelo de atendimento. As ferramentas de suporte foram:

- Manual do vendedor: esclarecer e homologar as atividades do vendedor. Detalhar as atividades prévias, durante e posteriores à visita do vendedor para melhorar a efetividade. Adicionalmente, é implementado o planejamento como parte das atividades do vendedor. Enfoque no recurso para atividades de valor.
- Modelo de gestão: criar rotinas e scorecards para uma gestão efetiva e eficiente. Permitir a visibilidade do desempenho das vendas e da distribuição a todos os elementos da força de vendas. Assegurar a reação oportuna para as tendências do mercado, as ações da concorrência e, principalmente, o cumprimento de cotas individuais.
- Esquema de compensação variável: projetar incentivos para motivar o desempenho do vendedor e o cumprimento dos alinhamentos do modelo. Este esquema reconhece os diferentes elementos do modelo comercial projetado.
- Simulador de custo de serviço: simplificar o entendimento e o custo de diferentes ofertas de serviço por segmentos, para alcançar o melhor cenário possível a ser implementado.
- Gestão de mudanças e comunicação: detalhar os prazos e os comunicados de forma oportuna e constante, assim como o apoio e a presença do setor de Recursos Humanos durante a implementação.

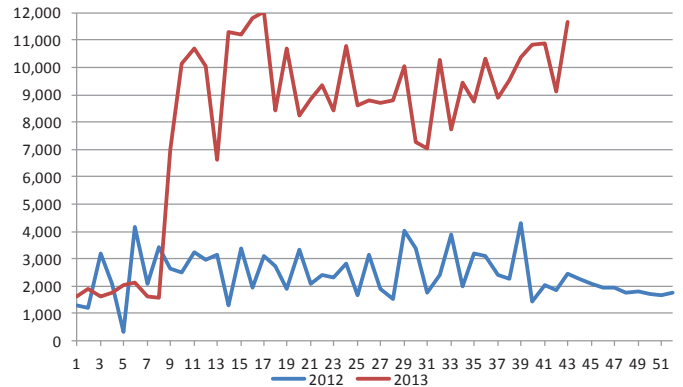
Resultados

- Detalhou-se uma oferta de serviço para cada cliente de acordo com o seu potencial, suas restrições e a intenção comercial de seu segmento.
- Facilitou e aumentou a visibilidade de indicadores de gestão para a tomada de decisões e otimização de recursos.
- Direcionaram-se incentivos para apoiar as novas condutas pretendidas.

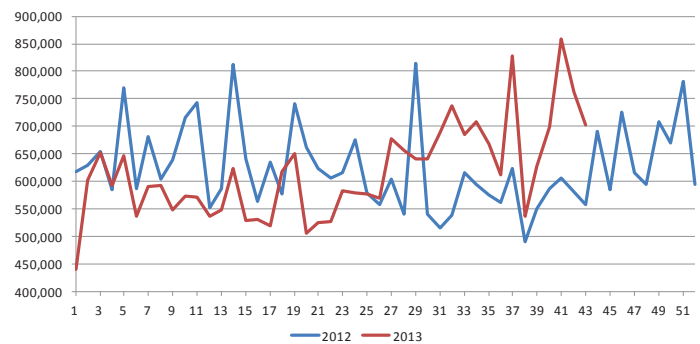
A implementação de uma estratégia Go To Market ajudou a empresa a definir a sua proposta de valor e a desenvolver os recursos para poder cumpri-las. Esta transformação orientou a empresa através de várias definições estratégicas que esclareceram desde a forma de trabalhar dos setores envolvidos no serviço ao cliente até a forma de focar os recursos de maneira estratégica e padronizada para atender os diferentes segmentos e grupos de clientes.

A implementação de um modelo Go to Market é um processo difícil, pois rompe paradigmas de trabalho estabelecidos há muitos anos. É importante seguir nestes processos com um projeto sólido e planos robustos de implementação e de gestão de mudanças, para que a transição para o novo modelo seja bem-sucedida.

A Sintec conta com a expertise respaldada por anos de experiência para assegurar o sucesso no projeto e implementação dos modelos Go to Market, garantindo resultados reais para a sua empresa.



Exemplo: -Praça- Pré- e Pós-implementação do Modelo Comercial



Exemplo: -Praça- Pré- e Pós-implementação do Modelo Comercial

Frank Maes
frank.maes@sintec.com

Carlos Mc Entee
carlos.mcentee@sintec.com

CIDADE DO MEXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SÃO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com