

Gestão da Carteira: Qual é a melhor estratégia para prospectar novos clientes?

Luciano Thomé e Castro
Lucas Sciencia do Prado

Dentro da distribuição de insumos é natural discutirmos qual a relevância e mesmo quais os métodos quando se trata de buscar novos clientes. O fato é que a prospecção de novos clientes é desafiadora para a equipe comercial e demanda recursos de tempo e capital para a empresa. Por isso, vale a pena refletir se a gestão de vendas do distribuidor deve instruir a equipe para buscar essa orientação e em qual intensidade.

Quando se trata da direção do crescimento de vendas, vale fazer uso de conhecimentos da área de estratégia de negócios, adaptando para a realidade de um vendedor. Nela colocamos quatro possibilidades de direção de crescimento, cruzando mercados e portfólio de produtos: (A) crescer nos clientes atuais com produtos e serviços atuais (foco produto campeão), (B) crescer nos clientes atuais com produtos e serviços novos para eles (solução completa), (C) desenvolver novos clientes com produtos e serviços atuais (produto campeão) e finalmente (D) desenvolver novos clientes com novos produtos e serviços (solução completa). A figura 1 mostra as quatro possibilidades citadas.

Produtos atuais – foco no produto “campeão”	Quando usar? <ul style="list-style-type: none"> Baixa participação nos clientes já atendidos (baixo <i>share of wallet</i>). Em situações de necessidade de otimizar os recursos de prospecção (tempo e dinheiro). Cientes insatisfeitos com as ofertas alternativas (concorrentes). Cientes que estão em ampliação de capacidade produtiva. 	Quando usar? <ul style="list-style-type: none"> Quando o território apresenta boas oportunidades de crescimento em novos consumidores. Necessidade de diluição de concentração de carteira (diminuir risco de crédito, perda de faturamento/cliente). Cientes atuais não apresentam oportunidades de crescimento. Necessidade de recomposição de faturamento.
	Quando usar? <ul style="list-style-type: none"> Cientes nos quais trabalhamos um ou poucos produtos (produtos chave) de um mix completo de nossa empresa (oportunidade de cross-selling e up-selling). Situações de necessidade de otimizar os recursos de prospecção (tempo e dinheiro). Cientes insatisfeitos com as ofertas alternativas. Cientes em busca de parcerias estratégicas. 	Quando usar? <ul style="list-style-type: none"> Mesmos motivos da estratégia C. Quando a solução completa pode atender com extrema aderência a necessidade de um consumidor/perfil não atendido. Quando um consumidor está em busca de um novo parceiro de negócios.
	Clientes atuais	Novos Clientes

Figura 1. Estratégias de prospecção de clientes

Para decidirmos qual a estratégia faz mais sentido ou mesmo como podemos compor nossos esforços entre as quatro, precisamos refletir sobre alguns pontos. Por exemplo, a **estratégia A** faz mais sentido se possuímos uma participação baixa nos clientes que atendemos com o portfólio atual. Além disso, na nossa análise do cliente verificamos que estamos distantes de um limite máximo de participação no cliente (*share of wallet*), seja por análise de crédito ou força do nosso portfólio. Por exemplo, 15% de participação média nas compras dos clientes referentes ao que vendemos, pode mostrar que um esforço adicional de presença, direcionamento e foco pode elevar esse resultado significativamente. Ademais, uma vez que os custos de aquisição desse cliente já foram superados, a prospecção de novas oportunidades será feita com custos controlados. Salvo algum investimento adicional no relacionamento com este cliente, aumentaremos as vendas com despesas de vendas controladas.

Adicionalmente, esses mesmos clientes podem ter uma utilização do nosso mix de produto muito baixa. Nosso *share of wallet* mostra que podemos entrar com produtos e serviços adicionais, que não são comprados pelos clientes. Essa estratégia, mostrada na figura 1 no **quadrante B**, também é chamada de *cross-selling*, busca explorar mais nosso portfólio com cada cliente. O diagnóstico aqui, mostra que nossos clientes estão muito concentrados em poucos produtos e, por isso, devemos ampliar nossa abordagem e apresentação de vendas valorizando a solução completa da nossa empresa.

Por outro lado, se entendemos que existem menos oportunidades de ganhar espaço em clientes atuais podemos explorar novos clientes. Novos clientes podem ser desenvolvidos com os produtos e serviços chave da empresa (**estratégia C**) ou podem ser atraídos explorando a solução completa (**estratégia D**).

De forma geral, o nível de investimento e dificuldade aumentam de A para D, porém a empresa precisa refletir sobre a necessidade de ter mais estratégias C e D. Quanto menor a oportunidade de crescimento nos clientes atuais, seja com produtos específicos ou solução completa, mais as estratégias C e D devem ser fortalecidas. Além disso, devemos levar em consideração o risco de dependência de poucos clientes. Altas participações em clientes atuais, tipicamente, mostram estratégias A e B bem-sucedidas no passado, e por isso as estratégias C e D são necessárias para diversificação de risco da carteira. Perder 2 ou 3 grandes clientes pode, em alguns casos, aniquilar o resultado de um vendedor e até uma distribuição inteira. O risco de crédito também começa a ficar muito concentrado.

Uma vez destacada a importância do trabalho de prospecção de novos clientes, vamos colocar aqui algumas práticas recomendadas para que as estratégias voltadas a busca de novos clientes possam ser incorporadas a rotina de vendas, na medida indicada pela análise anterior:

- Estabeleça um número objetivo de novos clientes por safra para que a equipe desenvolva. Esse número pode ser representado por percentual de faturamento também;
- Estabeleça uma premiação financeira ou não financeira demonstrando à equipe a importância deste processo;

- Faça eventos com clientes atuais satisfeitos buscando indicações de novos clientes, iniciando o processo de relacionamento com eles;
- Busque parceiros de negócios que atendem clientes do mesmo segmento que você buscando agregar soluções a eles. Por exemplo algumas empresas, como transportadoras ou tradings, podem ter produtores como clientes ou fornecedores;
- Pense em remunerar de forma diferente. Crie comissões de venda para novos clientes por um período, por exemplo, duas safras
- Estabeleça diagnósticos técnicos como ferramenta de entrada em novos clientes. Faça recomendações consultivas.

Todas as técnicas acima são sugestões que podem ser detalhadas e enriquecidas com a realidade de cada distribuidor. Novamente, é fundamental ponderar os esforços entre atuais e novos clientes, para não deixar a carteira de clientes se reduzir demasiadamente e a empresa concentrar vendas em pouquíssimos clientes. Ao mesmo tempo, é preciso saber manter a presença e defender a posição em clientes atuais. Como sempre em administração de vendas, a gestão do tempo e disciplina serão fundamentais para isso.

Sobre os autores:



Lucas Sciencia do Prado

Doutor em administração de organizações pela FEARP-USP. Sócio da Markestrat e professor do Departamento de Marketing da FGV-EAESP. Contato: lprado@markestrat.com.br.



Luciano Thomé e Castro

Especialista em Estratégia, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Mestre e Doutor em Administração pela FEA/USP com especialização na Alemanha (Kiel) e EUA (Purdue).