

Estratégia de Tiering

Alavancando o desempenho
comercial em canais
indiretos



ÍNDICE

03	Introdução
04	O Problema: Os modelos uniformes geram resultados achatados
04	O Conceito: O que é Tiering e por que importa?
07	Benefícios Comprovados do Tiering
08	Casos: Tiering na prática
09	Comparativo: Canais com e sem escalonamento
09	Estruturas recomendadas de Tiering
10	Papel da Prime Action Consulting
10	Conclusão
11	Passos sugeridos para implantar uma Estratégia de Tiering



ESTRATÉGIA DE TIERING

Alavancando o desempenho comercial em canais indiretos

por: Marco A. R. Botelho
Senior Partner | Prime Action Consulting

» INTRODUÇÃO

A gestão eficaz de canais de mercado / distribuição é um dos principais diferenciais competitivos para empresas que operam nos segmentos de **OEM** (*equipamento original*) ou no **aftermarket** (*reposição ou alterações do produto após a venda do produto original*). Em um mercado caracterizado por margens apertadas, alta concorrência e fragmentação do canal, a adoção de uma estratégia competente de Tiering (*escalonamento*) pode alavancar resultados importantes e sustentáveis no longo prazo.

O Tiering — ou escalonamento estratégico de parceiros de canal — consiste em classificar os distribuidores ou representantes comerciais em níveis (*tiers*) com base em critérios objetivos, oferecendo tratamento específico ou diferenciado conforme o desempenho, potencial e/ou aderência estratégica. Essa abordagem permite concentrar recursos onde podem gerar o maior impacto, estimular a competitividade, aumentar a qualidade e a rapidez de resposta às solicitações do OEM e criar um canal de alta performance.

Este artigo apresenta o conceito de **Tiering**, seus benefícios comprovados, exemplos de alguns setores, e como a atuação de um especialista em estratégia e gestão de canais pode apoiar a sua implementação, gerando eficácia de resultados e economias de tempo e recursos.



» O PROBLEMA

Os modelos uniformes geram resultados achatados

Muitas empresas tratam todos os agentes de canal de mercado, sejam eles distribuidores varejistas, atacadistas, representantes comerciais, ou outros, da mesma maneira. O fazem através de programas genéricos, uso de margens padronizadas para todos, mesmo nível de suporte e mesma forma de medir resultados. Esse modelo tipo **“um tamanho serve a todos”** leva a algumas consequências negativas, dentre elas:

- *Baixa motivação entre parceiros de alto desempenho;*
- *Saturação e/ou dispersão de recursos em parceiros que não contribuem com crescimento;*
- *Baixa inovação e resistência a mudanças;*
- *Baixa cooperação com a empresa dona/controladora do canal;*
- *Dificuldade em atrair os melhores players do mercado como parceiros.*

Sem um caminho claro de ascensão e benefícios associados, os parceiros de canal não têm incentivo para investir em capacitação, ampliar cobertura ou adotar estratégias comerciais avançadas. Assim eles tendem a permanecer realizando o **“mínimo que assegure o máximo de retornos de curto prazo”** e quase nunca se aventuram em ações de melhoria, principalmente se elas requerem algum tipo de investimento.

» O CONCEITO

O que é Tiering e por que importa?

Tiering é um sistema estruturado de classificação de parceiros de canal em níveis progressivos — como, por exemplo, Bronze, Prata, Ouro e Platina — baseado em critérios claros e mensuráveis. Cada nível oferece acesso a benefícios incrementais do fabricante para o parceiro do canal, criando um ciclo virtuoso de desempenho e investimento.

Principais Critérios de Tiering

A classificação dos parceiros em Tiers pode combinar múltiplas dimensões, tais como:

- **Volume e Crescimento:** Participação de mercado, vendas absolutas, taxa de crescimento
- **Capacidade e Cobertura:** Abrangência geográfica, infraestrutura logística, infraestrutura disponível no ponto-de-venda, equipe técnica treinada



- **Capacidade Operacional:** Adoção de sistemas digitais (*EDI, ERP, CRM*), padrões de atendimento, cultura de atingimento de metas / resultados, carregamento de estoques, gerenciamento de processos críticos
- **Alinhamento Estratégico:** Frequência em programas de treinamento, adesão a campanhas, cooperação em ações de mercado, compartilhamento de dados e informações, qualidade no tratamento ao cliente
- **Satisfação do Cliente Final:** Cumprimento de SOD's (*service output demands*), NPS (*net promoter score*) medido por pesquisa estruturada, com resultados atribuídos ao parceiro etc.

A escolha e composição dessas dimensões em um modelo de escalonamento deverá atender, não somente aos objetivos estratégicos do fabricante (*controlador do canal*) como também ao grau de maturidade do canal de mercado e cultura de negócios. Assim sendo, um certo fabricante que esteja em busca de consolidar uma cultura de superação de metas no canal, deverá valorizar as dimensões de Volume e Crescimento e Capacidade Operacional, enquanto outro que deseje atrair e fixar players com presença nacional e grande capilaridade, possivelmente dê o maior peso à dimensão de Capacidade e Cobertura.

Modelos multiníveis também podem ser utilizados para se adequar melhor a certas realidades de canal, por exemplo considerando um escalonamento baseado em primeiro lugar na dimensão Capacidade e Cobertura para organizar a rede de parceiros em escalões primários e intrinsecamente comparáveis (*por exemplo: pequenos, médios e grandes distribuidores*) e, dentro de cada escalão primário, trabalhar com outras dimensões secundárias mais associadas com o esforço e desempenho, tais como Capacidade Operacional, Alinhamento Estratégico e Satisfação do Cliente. Esse arranjo multinível é útil para conferir uma dinâmica de classificação, na qual os parceiros de canal busquem se esforçar ano a ano para atingir ou manter posições (*status*) mais elevadas perante outros players comparáveis (*mesmo nível primário*) no modelo de Tiering do fabricante.

A **Figura 1**, a seguir, mostra um exemplo de esquema possível para um Tiering multinível com três dimensões. No exemplo, a dimensão "**Porte / Estrutura**" é tomada como dimensão primária e classifica os parceiros de canal em três níveis: Grandes, Médios e Pequenos. Outras duas dimensões, "**NPS**" (*nível de satisfação de clientes*) e "**Crescimento de Vendas**" são escolhidas e geram cinco categorias de classificação (*subníveis*) dentro de cada nível principal. O modelo exemplificado resulta num total de 15 categorias, que podem ser designadas pelas



iniciais **P – M – G** (níveis primários) associadas com **Latão – Bronze – Prata – Ouro** (por exemplo: *P-Bronze, M-Ouro, G-Latão* etc.). O modelo exemplificado traz o benefício de desafiar os players a melhorarem seu desempenho nas dimensões 2 e 3, perante outros players (*peers*) de mesmo nível primário (no caso, a dimensão 1).

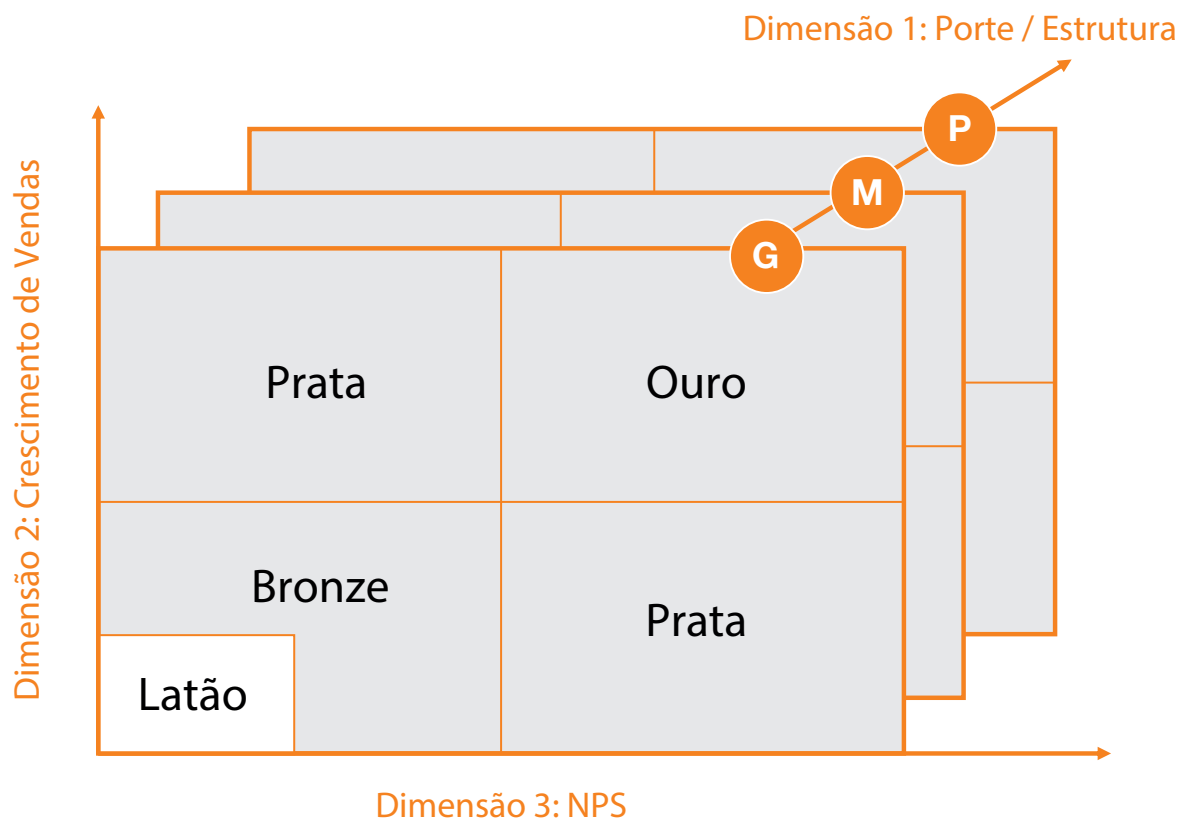


Figura 1. Exemplo de Tiering multinível com 3 dimensões escalonadas



» BENEFÍCIOS COMPROVADOS DO TIERING

A implementação de um programa de Tiering traz ganhos mensuráveis em múltiplas dimensões:

- **Aumento de Margem:** Parceiros de alto nível vendem mais produtos premium e com melhor aderência à política de preços
- **Redução de Custo Operacional:** Programas orientados reduzem falhas, retrabalho, suporte genérico e desvios de política
- **Elevação da Média da Rede:** A competição por ascensão ao próximo tier puxa o desempenho geral do canal
- **Captação de Grandes Players:** Um canal estruturado atrai distribuidores de grande porte que buscam reconhecimento pela sua contribuição e suporte estratégico
- **Agilidade na Inovação:** Parceiros avançados atuam como laboratórios para testar novos produtos, modelos de negócio e tecnologias aplicadas na operação

Segundo dados internos da Prime Action Consulting, redes com Tiering bem implementado apresentam até 2,3x maior taxa de crescimento anual em comparação com redes convencionais que não utilizam o Tiering.





» CASOS

Tiering na prática

Embora poucos casos nacionais sejam publicamente detalhados, a Estrutura de Tiering é amplamente aplicada em fabricantes multinacionais com operação no Brasil.

Exemplo:

Grande empresa internacional - top 5 global em Defensivos Agrícolas (*canal de vendas e distribuidores do Agro*)

A empresa implementa um sistema de classificação anual de distribuidores baseado em dois eixos:

1. Acesso ao Mercado: Volume total de defensivos vendidos a produtores rurais (*independente da marca*);

2. Fidelidade (Share of Wallet): Percentual das vendas de defensivos que são do fabricante.

Essa combinação forma uma matriz **2x2** que classifica distribuidores em níveis como **Q1 Black, Q1, Q2 etc.** Cada nível confere diferentes faixas de descontos, suporte técnico, acesso a campanhas promocionais e participação em eventos estratégicos.

O modelo implementado tem sido fundamental para manter o engajamento dos distribuidores, mesmo em mercados voláteis, e para alinhar esforços a objetivos de crescimento de participação de mercado.

Outros setores com Tiering Estratégico

- **Automotivo:** Montadoras como Toyota, GM, Nissan e outras adotam sistemas de certificação para concessionários, com níveis tipo Bronze / Prata / Ouro, associando cada nível a benefícios como prioridade em alocação de veículos, bonificações incrementais e viagens estratégicas em companhia de executivos de alto nível do OEM
- **Tecnologia:** Fabricantes de equipamentos B2B, como Cisco e Siemens, classificam revendedores em tiers globais (*partner, silver, gold, platinum*), com acesso diferenciado a treinamento, pré-lançamentos e suporte técnico



» COMPARATIVO

Canais com e sem escalonamento

CRITÉRIO	MODELO SEM ESCALONAMENTO	MODELO ESCALONADO
Abordagem	Uniforme	Diferenciada
Critérios	Subjetivos	Objetivos e transparentes
Benefícios	Iguais para todos	Progressivos por nível
Performance	Média baixa, Alta dispersão	Média elevada, Homogeneização
Inovação	Limitada	Alta nos patamares superiores
Atratividade do Modelo	Reduzida	Elevada

Fonte: Benchmark interno Prime Action Consulting, baseado em projetos com OEMs automotivos e industriais.

» ESTRUTURAS RECOMENDADAS DE TIERING

Um modelo eficaz de Tiering deve combinar reconhecimento, recompensa e desenvolvimento. Abaixo, uma estrutura típica aplicável ao contexto de um fabricante de componentes automotivos para o mercado de reposição (*aftermarket*):

NÍVEL	CRITÉRIOS DE ACESSO	BENEFÍCIOS
Bronze (Base)	Cumprimento de prazo, entrega mínima de volume, participação em treinamentos básicos	Acesso ao portfólio, suporte padrão
Prata (Performers Estáveis)	Crescimento $\geq 15\%$ a.a., cobertura mínima por região, uso do CRM, aderência $> 80\%$ às campanhas	Margem adicional de 2-3%, prioridade em pedidos, apoio pontual de marketing
Ouro (Alta Performance)	Top 25% em volume ou crescimento, índice de CS $> 8,5$, liderança em segmento	Margem adicional de 4-5%, acesso a produtos lançamento, plano de co-marketing, viagem estratégica
Platina (Parceiros Referência)	Parceiro Top 5% nacional, case de sucesso reconhecido, atuação como embaixador	Margem premium, co-criação de estratégia, participação em comitê consultivo, suporte técnico dedicado



» PAPEL DA PRIME ACTION CONSULTING

A Prime Action Consulting apoia a implementação de programas de tiering através de:

- **Diagnóstico de Canal:** Mapeamento da rede, análise de desempenho e identificação de segmentos estratégicos
- **Desenho do Modelo:** Definição de critérios, níveis e benefícios alinhados ao negócio da empresa
- **Processos de Gestão:** Implementação de processos e ferramentas para monitorar indicadores e gerenciar o programa
- **Capacitação e Lançamento:** Treinamento dos distribuidores e equipe interna, lançamento oficial com cerimônia
- **Gestão Contínua:** Acompanhamento trimestral, ajustes e comunicação de progresso

» CONCLUSÃO

A adoção de uma Estratégia de Tiering não é apenas um exercício de classificação, mas um **projeto de transformação do canal**. Ele sinaliza clareza, justiça e potencializa a ambição, além de criar as condições para um relacionamento de longo prazo baseado em valor mútuo.

Para um fabricante ou detentor de marca com uma rede de distribuição terceirizada (*canal indireto de distribuição*), o Tiering é um caminho natural para:

- *Aumentar a rentabilidade na cadeia: fábrica – distribuidor atacadista – ponto-de-venda;*
- *Fortalecer a parceria com os melhores players – aumentar a retenção;*
- *Atrair novos players que buscam um canal de excelência;*
- *Aumentar a competitividade e a penetração de mercado.*



» PASSOS SUGERIDOS PARA IMPLANTAR UMA ESTRATÉGIA DE TIERING

1. Realizar um diagnóstico de maturidade do canal de distribuição;
2. Envolver as maiores lideranças comerciais em ações de alinhamento de visão e compartilhamento;
3. Avaliar a oportunidade de lançar um piloto monitorado de implementação (*POC com 10 distribuidores piloto*);
4. Lançamento formal do programa em escala (*dentro de 6 meses de POC*).

Conte com a Prime Action Consulting para tornar seu canal um ativo estratégico.



Marco Botelho (M.Sc.) é sócio sênior da Prime Action Consulting, consultoria internacional especializada em canais de marketing, vendas e serviços, com sedes no Brasil e no México e amplas operações junto a clientes em toda a América Latina.

Marco é formado em Engenharia Mecânica Automotiva pelo Instituto de Engenharia Militar (IME - RJ), com mestrado em Qualidade pela UNICAMP (Campinas-SP) e pós-graduações no Brasil e nos Estados Unidos. Autor de diversos trabalhos e estudos nas áreas de vendas, marketing, canais de mercado, operações, aprendizagem organizacional e liderança das organizações.

