

Programas de Relacionamento Distribuidor – Produtor: Objetivos dos Programas (Parte 3)

Luciano Thomé e Castro, Lucas Sciencia do Prado, Matheus Alberto Cònsoli.

Nesta série de artigos estamos trabalhando o tema de programas de relacionamento de fabricantes e distribuidores junto a produtores. Neste número em específico iremos falar a respeito de quais são em geral os objetivos fundamentando a criação destes programas de relacionamento. Esperamos com isso, ajudar nosso leitor a entender a gama de oportunidades que estes programas podem oferecer e, ao mesmo tempo, tentar evitar armadilhas comuns quando empresas desenham programas muito mais pensando nos benefícios que elas podem obter do que as vantagens e benefícios do ponto de vista dos clientes, que afinal são alvo destes programas.

Dito isto, existem dois grupos de objetivos quando pensamos em programas de relacionamento. O primeiro tem relação com objetivos relacionados com os resultados da empresa fornecedora, patrocinadora do programa. Já o segundo grupo tem relação com o efeito que estes programas podem ter na percepção de valor do cliente participante e engajado.

Um exemplo claro de um programa de relacionamento que traz esta amplitude de possibilidades implementado há bastante tempo e digitalizado via aplicativo mais recentemente é o da Starbucks, chamado *Starbucks Rewards*. O que antes era um cartão de fidelidade, em que o cliente poderia carregar crédito e ganhar eventualmente alguns benefícios pelo volume de compras de produtos que efetuava, evoluiu para um programa completo instalado em um aplicativo nos *smartphones* dos clientes. Dessa forma, a Starbucks passou a ter um acesso direto aos clientes, monitorar suas compras, monitorar o comportamento de clientes e grupos, fazer campanhas amplas e direcionadas e monitorar seus resultados, permitir a compra online de produtos e mesmo a retirada nas cafeterias. Pode ser percebido o leque de possibilidades dentre benefícios para a Starbucks, mas também benefícios para o cliente Starbucks.

Por isso vamos detalhar melhor os objetivos novamente dos programas e trazer estes dois grupos como comentado acima. Começando com a visão da empresa patrocinadora do programa, tipicamente os objetivos norteadores são:

- Aumentar a fidelidade dos clientes com a empresa criando incentivos para que eles voltem a comprar e com isso aumentem a receita e lucratividade de cada um dos clientes atendidos;
- Possibilitar a venda de uma variedade maior de produtos aproveitando melhor o portfólio da empresa, estratégia chamada de *cross-selling*;

- Possibilitar trabalhar a venda de produtos de maior margem para a empresa, com a venda de produtos superiores em termos de preços, mas também valor ao cliente;
- Ter maiores condições de capturar informações sobre o perfil do cliente, seu comportamento de compra gerando uma inteligência interna valiosa que resulta em um ciclo virtuoso para a empresa;

Vale lembrar que todos os objetivos devem ser específicos e acompanhados por métricas, que possam lhe ajudar a monitorar se o objetivo está próximo ou não. No caso de fidelidade, métricas como taxa de recompra, *churn rate* ou mesmo participação no cliente podem ser alguns indicadores que auxiliam no melhor acompanhamento do objetivo. Já no caso da venda de novos produtos da empresa, as métricas podem envolver o % de faturamento dos clientes com os produtos que a empresa está acompanhando. A partir de métricas bem definidas, ficará mais fácil para que o gestor possa desenhar o programa e acompanhar a evolução da execução.

Já no caso do segundo grupo, pensando no efeito que o programa pode gerar na percepção de valor dos clientes temos:

- Gerar no cliente uma percepção de mais valor, na sua relação com a empresa, mostrando que que benefícios estão mais presentes, sejam estes financeiros, operacionais ou mesmo de relacionamento com pessoas do próprio fornecedor;
- Oferecer uma experiência de compra mais satisfatória, dado que todo o processo garante produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes, conquistando mais engajamento dos clientes;
- Criação no cliente de um sentimento de pertencimento a um grupo, com sentido de identidade de perfil e marca.

A mesma consideração sobre as métricas relacionadas ao primeiro grupo é válida. Como os objetivos com foco no valor do cliente podem ser tangibilizados?

Assim, como comentado acima, o desenho de um programa deve levar em consideração estes dois grupos de objetivos. Se só o primeiro grupo for considerado, corre-se o risco de se ter o desenvolvimento de um programa centrado na empresa e não no cliente e uma oferta de valor fraca. Por outro lado, uma visão exclusivamente voltada à experiência do cliente, pode arriscar a sustentabilidade do programa por não ser uma iniciativa rentável e, em alguns casos, a rentabilidade dos principais grupos de clientes participantes destes programas.

Um programa sem objetivos claros poderá ser um dreno de recursos da empresa, sem resultados efetivos, levando a gestão da empresa a repensar em sua continuidade. Interromper um programa após anunciado e promovido é de fato um custo de imagem e relacionamento alto para uma empresa. Por isso, invista tempo na definição da direção do seu programa. Pense nesses temas e ótimo trabalho!

Sobre os autores:



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.



Matheus Cònsoli

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