

Programas de Relacionamento Distribuidor – Produtor: Origem dos Recursos (Parte 4)

Lucas Sciencia do Prado, Matheus Alberto Cønsoli e Luciano Thomé e Castro

Nesta série de artigos estamos trabalhando o tema da construç˜o de programas de relacionamento de fabricantes e distribuidores junto aos produtores, destacando alguns temas de desafios e oportunidades para desenvolvimento e implementaç˜o de programas “vencedores”. No artigo anterior discutimos sobre a import&ancia da definiç˜o de objetivos claros para os programas. Nessa ediç˜o em espec&ilic;fico, abordamos a questç˜o da origem dos recursos, que esté diretamente relacionada com os objetivos que foram definidos, volume de recursos e mesmo a viabilidade do programa.

Este tema é fundamental para o bom desempenho de um programa de relacionamento. Entretanto, percebemos que muitas empresas n&ao; definem regras claras ou mesmo critérios sobre quanto os programas terç˜o de orç˜amento, o que acaba levando muitas iniciativas ao fracasso.

Assim, antes de falarmos sobre as fontes de recursos é preciso entender que programas de relacionamento geram despesas, sendo assim as empresas precisam orç˜ar-las antes de rodar o programa e definir os benef&ilic;cios a serem entregues. As despesas iniciais, como equipe necess&aria para gerir o programa, sistemas e comunicaç˜o com os participantes devem ser consideradas. Além é claro, do custo das recompensas. Quanto maior o número de recompensas e a magnitude, mais recurso/dinheiro seré consumido. O número de participantes (segmentaç˜o discutida no artigo 2 desta série, também impactaré no custo total do programa).

Assim, apøs ter clareza de quanto o programa custaré, deve-se definir as fontes dos recursos. Alocar um percentual da receita da empresa é um caminho comum adotado pelas empresas. Entretanto, quais produtos/serviç˜os devem ser considerados para compor essa reserva? Produtos ou serviç˜os de maiores margens podem ajudar a financiar o programa. Por isso, é comum empresas destacarem uma lista de produtos e serviç˜os estratégicos que pontuam mais nos programas ou ainda que aceleram a pontuaç˜o dos participantes. Entretanto, é preciso definir se essa conta corrente seré formada apenas pelas vendas feitas aos clientes participantes do programa ou vendas para a toda a base de clientes.

Um ponto adicional, que pode impactar no orç˜amento, é a duraç˜o dos pontos ou valores a serem resgatados. Algumas empresas n&ao; destacam vencimento/data limite para resgate. Isso pode acabar impactando muito na complexidade da gestç˜o do programa e risco financeiro. Assim, deve-se avaliar qual é o per&ilic;odo que os participantes terç˜o para resgatar os seus benef&ilic;cios com o saldo acumulado. N&ao; necessariamente, o prazo precisa ser 12 meses. Isso pode inclusive variar de acordo com a categoria dos clientes no programa. Ainda relacionado a este ponto, as empresas devem refletir sobre o que acontece com o dinheiro “n&ao; utilizado”.

Se será adicionado no orçamento do próximo período ou retornará para a margem para o negócio, por exemplo.

Como podemos avaliar, são vários os caminhos, mas o mais importante é ter clareza de quanto o programa custará para empresa e sua relação com expectativas e objetivos a serem alcançados. A realização de simulações com o número de participantes, resgates totais e mesmo migração de categorias e acesso a benefícios mais caros são fundamentais para que a alocação do recurso possa ser bem realizada, e que as decisões sejam tomadas com a maior assertividade possível.

Dessa forma, o envolvimento da área financeira da empresa nesse processo é fundamental, pois assim, será possível prever impactos e definir ações de correções antes do lançamento do programa. Após este passo, os gestores do programa estarão mais preparados para pensar na mecânica e regras do programa, tema que será abordado no nosso próximo artigo da série. Pensem nisso e bom trabalho!

Sobre os autores:



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



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).

