

OU VOCÊ QUER MARGEM OU VOCÊ QUER VENDAS

Antonio Pedro Cuz Costa Alves - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Marina Sampaio Correa - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Bianca Dyonisio Neiman - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Resumo

O objetivo deste caso é discutir estratégias de relacionamento com o cliente e programas de fidelidade, avaliando formas de se gerar valor ao consumidor. Trata-se do caso do Atacarejo, atacado que vende produtos para pequenos comércios e clientes que procuram preços menores e embalagens maiores. A empresa passa pelo dilema de investir mais no relacionamento, com a criação de um programa de fidelidade e de ofertas personalizadas, ou continuar a focar na venda massiva de produtos no atacado.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, programa de fidelidade, valor do consumidor

Abstract

The objective of this case is to discuss customer relationship strategies and loyalty programs, evaluating ways to generate value for the consumer. We discuss the case of Atacarejo, a wholesaler that sells products to small businesses and customers looking for lower prices and larger-size products. The company is faced with the dilemma of investing more in the relationship by creating a loyalty program and personalized offers or continuing to focus on selling wholesale products.

Keywords: relationship marketing, loyalty program, consumer value

Ou você quer margem ou você quer vendas

Resumo: O objetivo deste caso é discutir estratégias de relacionamento com o cliente e programas de fidelidade, avaliando formas de se gerar valor ao consumidor. Trata-se do caso do Atacarejo, atacado que vende produtos para pequenos comércios e clientes que procuram preços menores e embalagens maiores. A empresa passa pelo dilema de investir mais no relacionamento, com a criação de um programa de fidelidade e de ofertas personalizadas, ou continuar a focar na venda massiva de produtos no atacado.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, programa de fidelidade, valor do consumidor.

1. Introdução

Aquele momento de pausa na reunião não o estava ajudando a pensar melhor. Orlando Passos, presidente do Atacarejo, tinha que tomar uma decisão. Será que deveria dar ouvidos à nova diretora de clientes e ao diretor financeiro e privilegiar a rentabilidade e lealdade dos sócios, criando um novo programa de fidelidade? No entanto, como abrir mão das receitas e diminuir as ofertas agressivas no ponto-de-venda? Era o que o diretor comercial alertava em alto e bom som, o que colocava Passos numa sinuca de bico. Também pensava no impacto que personalizações e ações complexas traziam para a operação, o que pressionaria o trabalho do chão-de-loja, ainda mais porque o Atacarejo funcionava com poucos funcionários e contava com rapidez e agilidade no reabastecimento e venda de mercadorias.

Passos estava diante de uma decisão que poderia impactar os resultados do Atacarejo nos próximos anos e colocar até sua própria posição em risco. Se algo desse errado, ele seria o primeiro a ser responsabilizado. Como a empresa reportava os resultados publicamente, o escrutínio de suas atividades não seria apenas interno, mas de todo o mercado, o que aumentava, consideravelmente, sua responsabilidade.

2. Caso

Aquela reunião estava pegando fogo, parece que ninguém se entendia. Enquanto o presidente assistia a tudo impassível, o diretor comercial, Carlos Padilha, esbravejava e dizia que era ele que pagava, no final das contas, o salário de todos ali. Afinal, considerava que suas ofertas traziam tráfego para as lojas, combatia a concorrência e gerava o volume de vendas necessário para bater as metas. Na sua cabeça, Padilha acreditava que a área comercial era a mais importante da empresa e que ninguém tinha que ficar dando palpites, ainda mais vindos de uma recém-chegada, a nova diretora de clientes.

Luísa Assis tinha vindo para o Atacarejo com o objetivo de dar uma cara nova para o atendimento aos sócios. Essa missão havia sido discutida com Orlando Passos, o presidente da empresa, que havia lhe dito logo que chegara: “Luísa, o teu primeiro desafio será aumentar a fidelização dos nossos clientes”. Ora, aquele Padilha estava dando nos nervos, será que não via que o varejo estava mudando? Como podia ser tão cego e pensar somente no curto prazo? Era evidente, para ela, que a área comercial estava derrubando a margem e alienando os clientes, já que perto da metade deles pagava apenas o primeiro ano de associação e depois abandonava o Atacarejo. Essa situação era grave e tinha que ser revertida.

“Senhores, calma, temos que ouvir todos os lados”, contemporizou Passos, olhando para o diretor financeiro, que estava ao seu lado. Com cara fechada, Matias Padrão assistia à briga entre o diretor comercial e a diretora de clientes sem abrir a boca. Com a deixa do presidente, se sentiu mais à vontade para dar sua opinião: “De nada adianta pagar o nosso salário e irmos todos à falência”. Padilha não podia acreditar no que estava ouvindo! Aquele desgraçado ficava quieto a reunião inteira e agora vinha com essa? Quem ele pensava que era? “Não podemos fazer vendas tão agressivas e jogar nossa margem bueiro abaixo. Essa ideia da Luísa de criarmos ofertas personalizadas me soa bem. Inclusive, rentabilizaria de forma mais saudável a nossa base de clientes”. “Ah sim, claro, e quem vai levar esses sócios para o Atacarejo? Vamos buscá-los na casa deles, por acaso? Se não for com preços agressivos, a concorrência nos engole!”, retrucou Padilha, visivelmente alterado.

Naquele ano, os resultados da empresa estavam positivos e consistentes, após anos de estagnação. Por conta da venda da operação, primeiro para um fundo de investimento e, posteriormente para um grande grupo varejista, o Atacarejo havia sofrido com falta de investimentos e perda de sócios. No entanto, os esforços estavam trazendo resultados e parte desse esforço vinha do aumento da base de clientes, enquanto outra contava com o crescimento orgânico do mercado. Porém, era necessário expandir o Atacarejo abrindo novas lojas e, conseqüentemente, aumentando as vendas. No entanto, essa situação pressionava a margem e impactava o atendimento aos sócios no chão-de-loja e o seu funcionamento, que eram de responsabilidade da diretoria de operações.

“Vocês sempre inventam essas promoções por cliente e, depois, se esquecem que é operações que terá que colocar tudo em prática!”, bradou Adriana Fagundes, irritada com a discussão que não tinha fim. A diretora de operações considerava muito difícil operacionalizar as promoções todas as semanas, abastecer as gôndolas e ainda garantir um bom padrão de loja. Não queria nem pensar em ter que fazer isso diversas vezes por semana, menos ainda por tipo de cliente. O seu lema era: “simplicidade e agilidade acima de tudo”. “O Padilha tem um ponto, Passos, não dá para reinventarmos a roda e colocarmos a perder o fluxo de pessoas que temos hoje nas lojas. Quem garante que um programa de fidelidade ou de ofertas personalizadas vai fechar a conta no final do dia?”, argumentou a diretora de operações, dando seu apoio ao diretor comercial.

O que estava em jogo, naquela reunião, era a estratégia que o Atacarejo deveria adotar nos próximos meses e anos. Por muito tempo, as ofertas haviam sido feitas de maneira similar às do varejo, com preços baixos, volumes altos e nenhuma diferenciação por tipo de cliente. Porém, por se tratar de um varejista que requer uma associação para que se possa comprar em suas lojas, a vantagem da empresa era a possibilidade de se identificar 100% das vendas e criar, a partir da base de dados, uma segmentação dos clientes por faixas de rentabilidade, frequência e comportamento de compras. Mesmo assim, o Atacarejo não havia aproveitado essa oportunidade, colocando seu esforço apenas no aumento do número de sócios, sem a preocupação de fidelizá-los ou conhecer seu comportamento de compra.

“Apesar de aumentarmos o número de sócios, não conseguimos mantê-los por muito mais do que um ano. Continuamos sangrando e temos que fazer alguma coisa!”, respondeu asperamente a diretora de clientes, que sabia que o Atacarejo precisava tangibilizar o valor anual pago para que seus sócios não o abandonassem. Que maneira melhor de fazer isso se não fosse por meio de ofertas e benefícios personalizados? “Pior, a maior parte da nossa base de clientes está viciada em descontos: só nos dão prejuízo ou perto disso”, complementou Padrão, fazendo dobradinha com Assis. “Ah, mas vão me desculpar, Luísa

e Matias, ou vocês querem vendas ou vocês querem margem, não dá para ter os dois!”, continuava irritado Padilha, desta vez olhando para Passos, esperando que intervisse. “É perfeitamente possível movimentarmos esses clientes pouco rentáveis para faixas superiores, mais lucrativas, é questão de disciplina e planejamento”, retrucou o diretor financeiro. “Lá vem o gênio da lâmpada mágica! Se eu soubesse como fazer isso, estava rica!”, ironizou a diretora de operações, continuando: “Olha, Carlos, parece que esses dois não têm ideia de como se opera uma loja”.

Antes que a relação entre os diretores azedasse de vez, o presidente parou a reunião e pediu um momento para reflexão. Ficou pensando nos argumentos de cada um deles. O diretor comercial colocava um ponto importante, o das vendas, que não seriam facilmente alcançadas caso fosse adotado um programa de fidelidade com ofertas segmentadas. Por sua vez, a diretora de operações argumentava, e com razão, que as lojas teriam que operá-las, dar destaque para os benefícios aos sócios, reservar espaço para as promoções e receber os comunicados de forma eficiente por parte da matriz. Passos sabia que tudo isso era complicado e complexo de se executar. Porém, ao mesmo tempo, não tinha como deixar de concordar com os argumentos da diretora de clientes. O Atacarejo deveria fidelizar mais seus sócios, segmentá-los de maneira mais efetiva e ser reconhecido como uma empresa que gera valor para seus membros. Mas nada disso estava acontecendo, o que poderia comprometer seriamente as vendas e a margem no longo prazo. Por esse motivo, o presidente dava ouvidos ao que dizia o diretor financeiro, com os cálculos e previsões que trazia, argumentando que não era possível crescer indefinidamente só dependendo de ofertas massivas com baixa margem, o que qualquer concorrente poderia perfeitamente fazer igual.

Depois de pensar um pouco, Orlando Passos pediu que todos fizessem silêncio. Pediu a palavra e explicou qual seria a decisão que tomaria...

3. Perguntas para discussão

1. Como resolver o dilema e o embate entre as áreas do Atacarejo? Como o presidente deveria agir? Deveria privilegiar as vendas, beneficiando as áreas de operações e comercial, ou a melhoria de margem e segmentação dos sócios, dando razão para as diretorias de clientes e financeira?
2. No seu ponto de vista, como o valor do cliente deve ser medido e gerenciado? Como conectá-lo a uma estratégia de gestão de produtos?
3. Caso ao Atacarejo decida por uma estratégia de ofertas segmentadas, você acredita que haja um risco considerável de se impactar negativamente as vendas?
4. Como movimentar os clientes das faixas mais baixas da pirâmide para o topo? Como aumentar aqueles que são mais rentáveis, mas sem que haja uma diminuição do volume total de vendas?

NOTAS DE ENSINO

Ou você quer margem ou você quer vendas

Resumo do caso de ensino: Trata-se do caso do Atacarejo, atacado que vende produtos para pequenos comércios e clientes que procuram preços menores e embalagens maiores. A empresa passa pelo dilema de investir mais no relacionamento, com a criação de um programa de fidelidade e de ofertas personalizadas, ou continuar a focar na venda massiva de produtos no atacado. O objetivo deste caso é discutir estratégias de relacionamento com o cliente e programas de fidelidade, avaliando formas de se gerar valor ao consumidor.

Objetivo de ensino: Proporcionar aos estudantes uma abordagem prática por meio de um caso real no qual será possível a aplicação dos conceitos e teorias estudados do marketing de relacionamento. Desafiar os estudantes a analisar informações complexas, avaliar alternativas criativas e tomar decisões para a solução de problemas reais, preparando-os para os desafios no mundo dos negócios. Com isso, busca-se desenvolver nos estudantes as competências de gestão de programas de relacionamento e lealdade, gestão de base de clientes, análise de saúde financeira para empresa varejista e resolução de conflitos.

Fontes e métodos de coleta: o caso foi elaborado por meio de pesquisa documental combinado com entrevista em profundidade com executivos da empresa e fontes secundárias de informação.

Disciplinas sugeridas para uso do caso de ensino e Público-Alvo: Recomenda-se a aplicação do caso com estudantes do curso de graduação nas disciplinas abaixo.

- Marketing de Relacionamento;
- Marketing para Varejo;
- Marketing Estratégico;

Sugestão de tarefas propostas aos estudantes

1. Marketing de Relacionamento

Sob a perspectiva da gestão de base de clientes, pedir aos alunos a leitura prévia do artigo Zeithaml *et al.* (2001) e elaborar as discussões em grupos orientados pelas tarefas:

- A partir da Pirâmide de Clientes, desenhe a estratégia de segmentação proposta para o Atacarejo, conectando com a estratégia de ofertas de produtos.
- Aponte quais dados e informações são necessárias para a Diretoria de Clientes desenhar uma Pirâmide de Clientes capaz de direcionar a estratégia de ofertas da empresa.
- Crie uma sugestão de migração da política de ofertas ao longo do tempo que minimize o impacto na volumetria gerada pela política atual de ofertas.

- Sob o segmento de leads, apresente uma sugestão de como a empresa deve tratar essa segmentação observando que esta é a camada em maior volume absoluto de clientes.

2. Marketing para varejo

Sob a perspectiva da criação de valor do cliente do artigo de Kumar & Reinartz (2016), discutir os seguintes pontos (segundo principalmente a Figura 3 do mesmo artigo):

- Quais são os atributos e benefícios percebidos dos produtos e serviços do Atacarejo?
- Quais são os custos envolvidos com a aquisição e perda de clientes?
- Como pode ser feita a retenção dos clientes no Atacarejo?
- Como pode ser feito o alinhamento entre a o valor do cliente e da empresa? O dilema do caso é real ou se trata de um dilema falso?
- É possível conseguir vender e ter lucratividade ao mesmo tempo? O que seria necessário para que isso seja possível?

3. Marketing Estratégico

Em uma abordagem de utilizar uma estratégia organizacional centrada no cliente, sugere-se utilizar o artigo Lamberti (2013) e explorar com os estudantes essa forma de gestão. Abaixo seguem sugestões de atividades para explorar o tema:

- A partir da leitura sugerida, discorra sobre o constructo *Customer Centricity* e o impacto do seu uso na estratégia de marketing organizacional? Quais ferramentas e comportamentos são esperados dos gestores do Atacarejo para implementar tal estratégia?
- A fim de entender se o Atacarejo possui uma estratégia centrada no cliente, conecte as informações descritas no caso com a Figura 1 do artigo de Lamberti (2013), que apresenta as quatro dimensões que manifestam uma estratégia centrada no cliente. Em sequência, aponte ações práticas que faltam para o Atacarejo construir uma estratégia centrada no cliente. Traga sugestões que sejam realizáveis pelos gestores.

Sugestão de organização da aula para aplicação do caso de ensino

O caso pode ser aplicado em 60 minutos, dividido em três seções. A primeira é a abertura, com 10 minutos de duração. A segunda está baseada na discussão das questões do caso, com 40 minutos no total. Por fim, a conclusão e encerramento tem duração de 10 minutos, com as considerações finais do professor e os aprendizados do caso, fazendo uma ponte entre a prática e teoria (segundo os textos da bibliografia sugerida).

1. Abertura (10min)

Na abertura, o professor poderá retomar os pontos principais do caso, perguntando aos estudantes sobre o que leram e o que entenderam sobre os principais pontos. Também

poderá explorar os diferentes formatos de varejo (hipermercado, supermercado, clube de compras, atacado etc.). Por fim, o docente pode retomar algumas das perguntas do caso, fazendo um aquecimento antes da discussão.

2. Discussão (40min)

Na discussão, o professor poderá iniciar fazendo uma pergunta: “Qual é a decisão que vocês tomariam no lugar do presidente do Atacarejo?”. Após a provocação inicial, ao longo da discussão o docente deverá trazer os conceitos da bibliografia sugerida, comentando sobre o *customer lifetime value* (CLV), Pirâmide de Clientes, a centralidade no consumidor, programas de fidelidade etc.

Os estudantes provavelmente se dividirão entre aqueles que acreditam que a venda deverá ser priorizada e outros que imaginam que a rentabilidade será mais importante. Neste sentido, o papel do professor será mostrar que não necessariamente se trata de um dilema, no qual se deverá escolher um em detrimento do outro, podendo se mostrar como um dilema falso. O mais importante é como agregar rentabilidade ao negócio com foco no valor percebido do cliente (Kumar & Reinartz, 2016) e potencializando a segmentação da pirâmide de clientes (Zeithaml *et al.*, 2001). Uma armadilha seria focar apenas na precificação e nas ações promocionais em massa, esquecendo da personalização de ofertas e atividades nas lojas que acabam por trazer uma rentabilidade geral ao negócio superior às ofertas massivas.

3. Encerramento (10min)

No encerramento, o professor deverá retomar os pontos principais discutidos ao longo da aula, as dificuldades enfrentadas pelos estudantes, assim como pontuar o que a teoria prevê, fazendo um paralelo com a situação discutida no caso. Poderá resumir a discussão escrevendo no quadro as respostas às questões do caso.

Referências sugeridas:

- Zeithaml, V. A., Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California management review*, 43(4), 118-142.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of marketing*, 80(6), 36-68.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic marketing*, 21(7), 588-612.