PÃO DE AÇÚCAR MAIS:

o desafio do relacionamento

PÃO DE AÇÚCAR MAIS:

o desafio do relacionamento

Preparado pela Profa. Viviane Riegel e por Marília Leme Asprino Pereira.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa. Não é intenção das autoras avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Novembro 2010

RESUMO

O Pão de Açúcar, rede de supermercados pertencente ao Grupo Pão de Açúcar, com 60 anos no varejo brasileiro, posiciona-se como um supermercado de vizinhança, forte em serviços e com alto padrão de modernidade nas lojas. A rede tem localização em bairros de classes mais altas de São Paulo, com lojas de tamanho pequeno, médio e grande. No ano 2000, foi criado o programa Pão de Açúcar Mais, com a proposta de desenvolver um processo de relacionamento com os consumidores de suas lojas. No entanto, em 2006, após algumas dificuldades na operacionalização do programa, foi iniciado um processo para sua reformulação, com o objetivo de atingir experiências únicas e relevantes para o público de maior valor para a empresa. Assim, verificamos como foram feitas essas mudanças e propomos algumas discussões sobre as estratégias de relacionamento e os principais fatores que podem ser analisados para atender ao desafio do relacionamento.

PALAVRAS-CHAVE

Relacionamento. Segmentação. Pão de Açúcar.

SUMÁRIO

Introdução 5

A Identidade Pão de Açúcar 5

A necessidade de relacionamento 7

Pão de Açúcar Mais: o desafio 8

Questões para Discussão 17

Introdução

A rede de supermercados Pão de Açúcar possui um posicionamento de alto valor no mercado em que atua. Para interagir com seus consumidores, que apresentam diferentes perfis e comportamentos de consumo, a partir de sua estratégia de diferenciação de produtos e serviços, é criado o programa de relacionamento, chamado de Pão de Açúcar Mais.

Esse programa, desde sua criação em 2000, cadastrou mais de 2 milhões de clientes do Pão de Açúcar, mas apesar desse volume e das respectivas características disponíveis para desenvolver diversas ações, nos primeiros anos de sua operacionalização o programa não conseguiu criar interação diferenciada com seus diferentes perfis de clientes.

Dessa forma, a reformulação do programa a partir de 2006 tem como principal proposta o desenvolvimento dos três processos que permitem a implementação da estratégia de relacionamento: relacionamento, recompensa e reconhecimento. A entrega de valor para cada grupo de clientes é, então, baseada nos diferentes segmentos que estão presentes nas lojas Pão de Açúcar.

Para compreender o histórico dessas mudanças, assim como propor discussões, utilizamos como fontes de informação para a construção deste caso, a apresentação do caso Pão de Açúcar Mais na ABEMD (Asssociação Brasileira de Marketing Direto), fizemos entrevistas com a equipe do Pão de Açúcar Mais e com a gerente de planejamento da conta Pão de Açúcar da DraftFCB, assim como utilizamos materiais do programa, como peças impressas e digitais.

A análise do caso apresenta discussões sobre o processo de segmentação e as etapas de desenvolvimento de relacionamento. Além disso, ao apresentar alguns resultados do programa, analisa estratégia adotada, propondo questões para estudo relacionado a esses temas.

A identidade Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar, que hoje figura entre as maiores redes varejistas do Brasil, teve seu início em 1948 com a inauguração da Doceria Pão de Açúcar. Neste pequeno varejo de bairro, Valentim dos Santos Diniz oferecia serviços de buffet e uma grande variedade de produtos artesanais, como bolos, pães e salgados. Com o sucesso do novo negócio, ficou clara a necessidade de ampliar a oferta de produtos para algo que atendesse aos consumidores de forma mais completa, sendo que o então novo sistema de autosserviço gerou uma demanda crescente, fazendo com que ele se tornasse o foco estratégico do negócio.

A partir daí, a expansão foi contínua e, com o tempo, novos modelos de negócios foram testados, como o hipermercado, loja focada no sortimento de eletrônicos e eletrodomésticos e lojas de departamento. Ao final da década de 1980, com o fechamento das lojas Jumbo, o Grupo inaugurou a bandeira Extra e em 1997 foi a primeira empresa varejista nacional a abrir seu capital na Bolsa de Valores de Nova York, associando-se ao grupo varejista francês Casino. O Grupo Pão de Açúcar também foi pioneiro no comércio eletrônico varejista no Brasil ao inaugurar o Pão de Açúcar Delivery na década de 1990. O crescimento do Grupo ainda permitiu a aquisição da rede Barateiro e a fusão com a o Grupo Sendas.

Com isso, passou a trabalhar com um sistema multiformato de suas bandeiras, permitindo atender a todas as classes de consumidores em diferentes localidades. As operações ficaram divididas em cinco categorias: o Pão de Açúcar, como supermercado de vizinhança, atendendo às classes A/B; Comprebem e Sendas, como supermercados mais voltado à economia doméstica e que atendem à classe média mais popular; os hipermercados Extra, com um formato que oferece para o cliente uma enorme diversidade de produtos, tudo em um só local, e as lojas de eletroeletrônicos Extra Eletro.

O supermercado Pão de Açúcar, assim, está posicionado no mercado como varejo de vizinhança, próximo de seus consumidores, pertencentes às classes A e B, e prioritariamente mais maduros, acima de 35 anos. Para atender à conveniência e aos padrões de qualidade demandados por esse público, o portfólio de produtos prioriza itens perecíveis frescos, com um espaço diferencialmente dedicado a eles, assim como oferece uma diversidvade grande de itens importados e de alta qualidade, que atendem à demanda de seu público-alvo. Ainda, oferece diversas opções de mercearia, com a conveniência de alimentos prontos, apresentados como pratos individuais, como uma opção para aqueles que buscam alimentação prática, que não seja congelada ou industrializada.

Para representar esse posicionamento, a marca Pão de Açúcar propõe em sua identidade aspectos físicos como formas orgânicas, transparência e luminosidade, que remetem ao conceito do frescor de seus produtos, e ao calor humano que ela pretende oferecer aos seus clientes. Em suas lojas, o ambiente traduz o conforto e a proximidade que a marca pretende oferecer, com linhas e cores aconchegantes. Na entrada, o convite a entrar na loja remete ao espaço de casa, com flores e produtos frescos (frutas e verduras).

A campanha “O que faz você feliz?” (2007) propõe a tradução desses significados da marca, que busca aproximação com seu consumidor, de uma forma mais participativa, através da confiança nos seus produtos e qualidade nos seus serviços. Ao perguntar aos seus clientes sobre felicidade, o Pão de Açúcar remete que ela está na forma como nos relacionamos com o mundo, através de um movimento de interação.

A necessidade de relacionamento

A partir do posicionamento diferenciado de Pão de Açúcar e da forma como a marca busca interagir com seus consumidores, é definida a necessidade de desenvolvimento de estratégias de relacionamento.

Lançado em fevereiro de 2000 como Cartão Mais, o programa de relacionamento da rede Pão de Açúcar era baseado na concessão de brindes temáticos e esporádicos e ofertas exclusivas, ou seja, produtos com descontos especiais para participantes do programa. O cadastro de clientes nos primeiros anos foi tão grande, que logo se percebeu a necessidade de identificar os melhores Clientes Mais já cadastrados e criar ações de reconhecimento diferenciadas para este público. Em maio de 2003, foi criado o Cartão Mais Platinum, que agrupava os clientes com maior gasto médio e frequência de compra nas lojas. A partir disso, começaram a surgir as primeiras ações segmentadas, como o envio de mala direta e folhetos especiais de ofertas para os melhores clientes, convites e brindes de parceiros e fornecedores.

Com o tempo, no entanto, ficou cada vez mais difícil sustentar um programa de brindes para uma base tão grande de clientes. Além disso, muitas vezes, a entrega dos brindes não tinha um critério, ou o brinde em si não era relevante para todos os clientes. As ofertas exclusivas também foram perdendo força ao longo dos anos, com percentuais de descontos cada vez mais baixos e em produtos que os Clientes Mais não costumavam levar para casa. Com isso, a estratégia de recompensa do programa também deixou de ser um bom diferencial.

Já em 2005, era clara a necessidade de rever a estrutura do programa, com o objetivo de entregar diferenciais a todos os clientes cadastrados para criar uma experiência única de valor com a marca Pão de Açúcar, que não somente explorassem a recompensa, mas a integração das estratégias de relacionamento, reconhecimento e recompensa. A aposta do Grupo Pão de Açúcar no programa de relacionamento também visava aumentar o ticket médio e a frequência do cliente, por meio de ações de cross sell e up sell baseadas no comportamento de compra dos clientes.

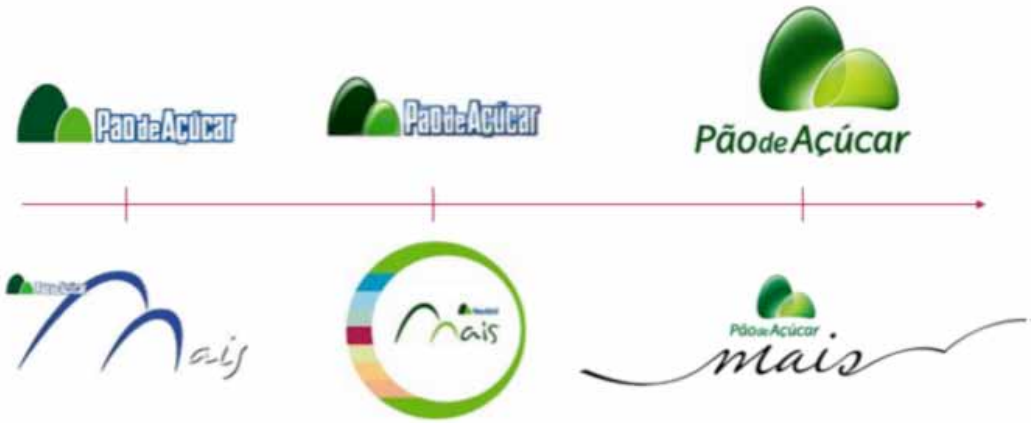
Para atender aos novos objetivos estabelecidos, foi realizado um piloto do novo Pão de Açúcar Mais em 2006, agora como programa de pontuação. Foram escolhidas sete lojas da Grande São Paulo, e os Clientes Mais dessas lojas, ao efetuarem suas compras e se identificarem, acumulavam pontos que eram trocados por vale-compras. Além de uma nova estrutura de benefícios, o programa ganhou também uma estratégia de comunicação, que contava com a divulgação do novo programa e dos novos benefícios através de ações frequentes de comunicação dirigida. O piloto teve duração de 24 meses e apresentou excelentes resultados. Seguem alguns indicadores de desempenho das lojas piloto versus espelho:

- A média mensal de adesão de novos clientes foi 50% maior;
- A participação dos Clientes Mais no faturamento da bandeira foi 6,2 p.p. maior;
- A frequência média de compra foi 40% maior;
- O ticket médio foi 20% maior.

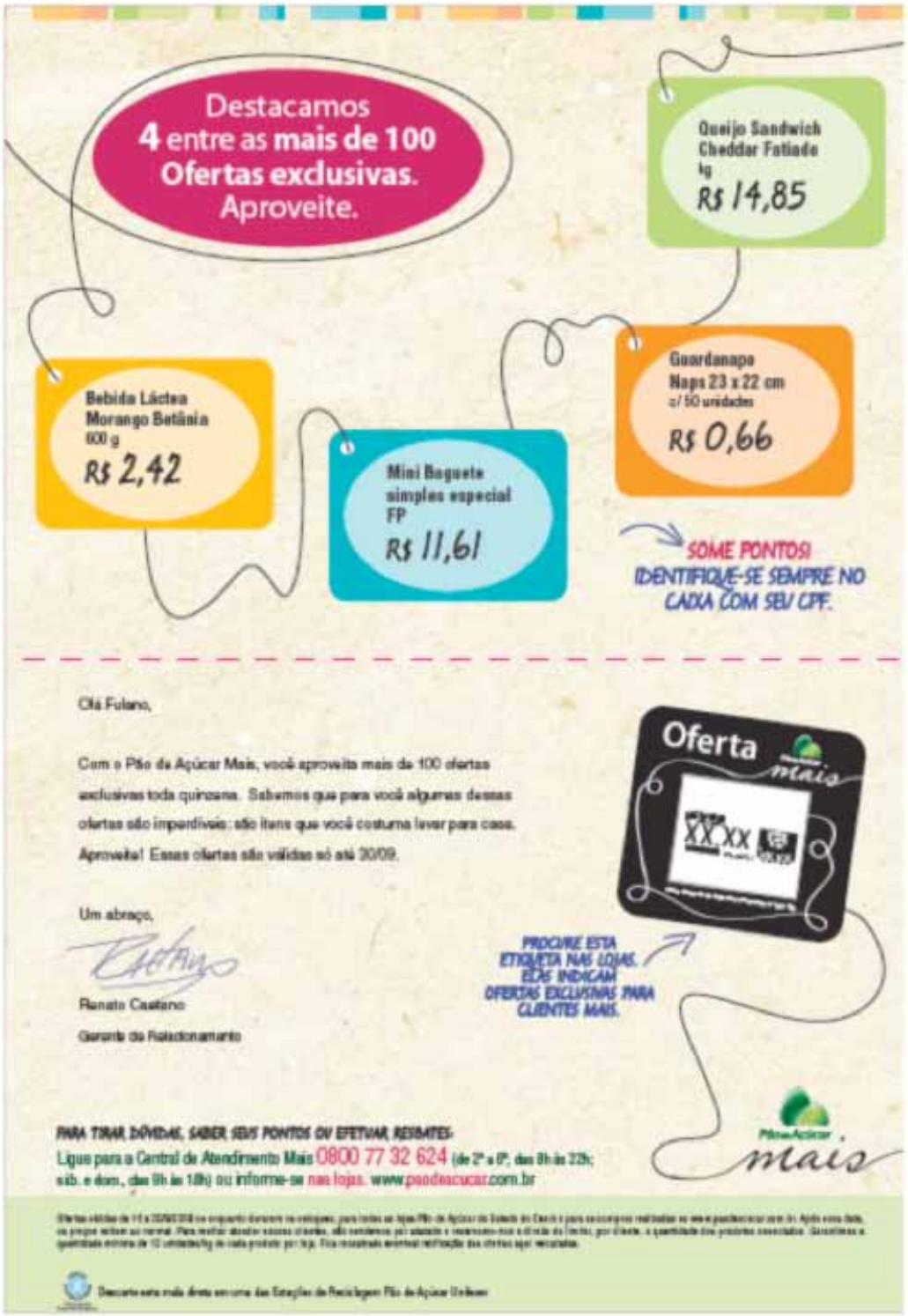
A partir desses resultados, decidiu-se pela implementação do novo modelo de programa nas outras 145 lojas Pão de Açúcar do Brasil.

Pão de Açúcar Mais: o desafio

Com a implementação da nova estratégia, o Pão de Açúcar Mais também passou por uma reformulação da sua identidade visual. A primeira mudança foi no logo, que acompanhou a reformação da bandeira Pão de Açúcar e ganhou um novo layout. A palavra “Mais” está escrita em manuscrito, remetendo a um relacionamento ainda mais pessoal. Além disso, o manuscrito permite a criação de um traço contínuo, que remete a ligação entre duas pessoas, continuidade e longevidade.



Além do logo, todos os materiais do programa também foram revistos, o que inclui o enxoval de PDV, como cartazes e placas de ofertas e benefícios do programa e ficha cadastral. Na comunicação dirigida, as peças ganharam cores mais sóbrias e a presença forte dos traços, sempre reforçando a ligação da relação.



Para que as ações fossem diferenciadas para cada público, o novo Pão de Açúcar Mais também conta com uma segmentação baseada no comportamento de compra dos clientes. A Segmentação Comportamental analisa os grupos de produtos mais presentes nas cestas dos clientes, bem como a frequência com que são comprados. Com isso, toda a base de Clientes Mais ativos (se identificaram no momento da compra nos últimos seis meses) é dividida em três grandes grupos de clientes: os esporádicos, os complementares e os abastecedores.

Os clientes do grupo esporádico são divididos em dois segmentos: os casuais e os oportunistas. Ambos os segmentos possuem uma frequência média de duas compras ao ano e representam 1,2% do faturamento dos Clientes Mais na loja.
Os clientes do grupo complementar possuem uma frequência média de uma vez a cada duas semanas e representam 43,2% do faturamento dos Clientes Mais. Esse grupo está dividido em sete segmentos:

- O Repositor faz compras pequenas para repor o básico do dia a dia;
- O Saudável consome com frequência produtos light, diet e orgânicos;
- O Conveniência compra itens práticos e prontos para as refeições rápidas do dia a dia;
- O Açougue e Feira complementa a despensa com itens perecíveis;
- O Oferteiro possui em grande parte da sua cesta itens em oferta;
- O Gourmet aprecia produtos sofisticados, como vinhos, bacalhau, queijos e frios nobres;
- O Festa costuma fazer compras de sexta e sábado à noite e sempre leva cerveja, refrigerante e salgadinhos.

Os clientes do grupo abastecedor formam o grupo de clientes mais rentáveis para o programa. Este grupo representa 55,6% do faturamento dos Clientes Mais e está dividido em dois segmentos: Bairro e Moderno. Como o próprio nome diz, esses clientes abastecem a casa no Pão de Açúcar, ou seja, compram todos os tipos de produtos. O indicador que diferencia esses dois grupos é a frequência. Os clientes do segmento Bairro possuem uma frequência média de três vezes por semana, fazendo compras menores. Já os clientes do segmento Moderno possuem uma frequência média de uma vez por semana, fazendo compras maiores.

A segmentação comportamental de Clientes Mais é usada em diversas campanhas do programa, como: envio de folhetos especiais de vinhos para os clientes gourmet, envio de folheto especial de orgânicos para os clientes saudáveis, comunicação de benefícios exclusivos de acordo com as características de cada segmento.

A base de dados e a inteligência de análise que o programa oferece tornam-se muito atrativas para os fornecedores do Grupo Pão de Açúcar, que buscam desenvolver parcerias altamente segmentadas com o objetivo de alcançar seus melhores atuais e potenciais consumidores.

As parcerias estabelecidas sempre visam à entrega de um benefício exclusivo para o Cliente Mais, podendo ser uma oferta exclusiva, um conteúdo diferenciado, a apresentação de um lançamento ou um convite à experimentação. O desenvolvimento da ação começa na definição do objetivo, passando pela análise da base, em que é identificado o grupo de clientes que fará parte da ação, segue pela definição da estratégia, ou seja, qual o benefício mais adequado ao público da ação, o que leva ao atendimento dos objetivos. Assim, são definidos os canais que serão trabalhados na campanha: mala direta, e-mail marketing, hot site ou PDV.

Alguns exemplos de parcerias desenvolvidas pelo novo Pão de Açúcar Mais são:

• Diageo – Black Label

Com o objetivo de aumentar as vendas de Black Label no fim do ano, a Diageo em parceria com o Pão de Açúcar Mais enviou uma mala direta para 1.500 Clientes Mais,t que também eram consumidores de whiskies 12 anos. A comunicação tinha como proposta: na compra de um Black Label, o Cliente Mais ganhava um brinde exclusivo, um kit de degustação de aromas do blend de Black Label. Para participar, bastava o Cliente Mais efetuar a compra e levar o cupom da promoção que foi enviado junto com a mala direta.

Como resultado, a ação teve um retorno de 4,56%. Além disso, foi possível constatar que, dos clientes que responderam à ação, 25% migraram de uma marca concorrente para Black Label, após terem sido impactados pela ação.

• Lindt

O objetivo dos chocolates Lindt com a ação de parceria era mostrar para os clientes que no Pão de Açúcar também era possível encontrar toda a variedade de chocolates Lindt, assim como nos Free Shops e em outros países. Com isso, foram selecionados 5.000 Clientes Mais, consumidores de produtos premium, mas que não haviam comprado chocolate Lindt anteriormente. Esses clientes receberam uma mala direta com um cupom de 50% de desconto, convidando-os a experimentar os chocolates das linhas Lindt Lindor e Lindt Swiss Classic.

Como resultado, a ação teve um retorno de 11% no período da promoção e uma taxa de 21% de recompra nos três meses seguintes da ação.

• Especial Bebê e Mamãe Pão de Açúcar

Além de oferecer para a indústria, a inteligência de segmentação dos Clientes Mais também é usada em ações diferenciadas da bandeira Pão de Açúcar. Além do folheto semanal de ofertas, chamado Sabores da Semana, o Pão de Açúcar desenvolve com frequência folhetos especiais e temáticos que geralmente apresentam uma categoria de produtos ou formam uma solução específica, como o caso do Especial Bebê e Mamãe.

Esse folheto foi desenvolvido para estimular a venda de uma solução de produtos voltados para os cuidados dos filhos pequenos e da mãe no período da gestação ou amamentação. Para reforçar a divulgação deste “especial” os folhetos, que ficaram expostos em lojas, foram enviados para casa de 1.500 de Clientes Mais, que tinham como hábito, o alto consumo de itens relacionados a essa solução.

O folheto foi acompanhado de uma carta relacional que destacava a importância do cuidado com o bebê, além de chamar a atenção do Cliente Mais para as ofertas exclusivas do folheto.

Como resultado, a ação teve um retorno de 43,83%, sendo 6,05 p.p. maior que o grupo controle. Além disso, 42% dos clientes respondentes compraram novos produtos, ou seja, produtos que nunca estiveram na cesta deles antes.

O desafio do relacionamento

O Pão de Açúcar Mais desenvolveu, na sua reformulação, a proposta de integração das estratégias para relacionamento: relacionamento, recompensa e reconhecimento.

O relacionamento pode ser verificado na estrutura dedicada exclusivamente para a análise dos diferentes segmentos de consumidores, assim como para o desenvolvimento da comunicação do programa e de parcerias com a indústria. Para isso, a estratégia busca analisar o comportamento de compra dos segmentos dos Clientes Mais e propor assim interação diferenciada. Ofertar produtos que façam parte da cesta do cliente no momento em que ele está para fazer a recompra, utilizando-se do meio de comunicação que ele prefere, confere à empresa maior credibilidade e proximidade. O Pão de Açúcar deixa de ser visto como rede varejista e passa a trabalhar seus pilares de lealdade, estima e diferenciação em cada ação de seu programa.

Porém, com a proliferação dos programas de relacionamento, cabe à empresa criar diferenciais para o cliente que já possui cartões de fidelidade dos mais diversos tipos de varejo. Assim, a recompensa é a base da oferta de vantagens, que sejam de real valor para os diferentes segmentos analisados. Ações, como a bonificação de clientes que usam sacolas retornáveis ou a oferta exclusiva para o Cliente Mais, são percebidas gradualmente pelos consumidores do Pão de Açúcar como vantajosas para o envolvimento com o programa. Os pontos arrecadados durante todas as compras podem ser resgatados em vale-compras, sendo que dependem exatamente do acúmulo de transações, ou seja, quanto mais próximos e frequentes os consumidores da loja e do programa, mais recompensas receberão.

O reconhecimento é a estratégia que tem como objetivo personalizar ações e entregar exclusividade a partir da análise das compras e do perfil dos consumidores. A partir do momento em que o cliente se identifica como participante do Programa Mais espera ofertas e benefícios que o diferencie dos demais consumidores. Além dos descontos nos preços (visíveis no PDV com a identificação do Pão de Açúcar Mais), há ofertas especiais, convites para eventos exclusivos, além de ações específicas para cada segmento (como os exemplos de parcerias com a indústria). Além disso, os 200.000 melhores Clientes Mais recebem, a cada dois meses, a Revista Mais, que apresenta matérias diferenciadas e exclusivas sobre os pilares amor, alimentação, atividade física e equilíbrio.

Assim, as etapas do processo de relacionamento do Pão de Açúcar Mais podem ser analisadas, de acordo com seu desenvolvimento, desde a identificação do perfil dos consumidores, pela diferenciação dos segmentos, até a interação diferenciada, que resulta na personalização da relação consumidor/Pão de Açúcar.

O Pão de Açúcar Mais possui diversos pontos de contato. Todo o material de ponto de venda, todos os operadores de caixa, todos os funcionários da loja que receberam treinamento, o site, as redes sociais, a comunicação em e-mail marketing, mala direta, call center, tablóide, filmes e eventos institucionais são os pontos de contato mais facilmente identificados. Porém nem todos os pontos de contato são vias de mão dupla, ou seja, ao mesmo tempo em que são canais para a comunicação, coletam dados do destinatário:

• Operadores de caixa – além de ser uma das estratégias do composto de comunicação, as pessoas devem refletir algumas características da marca. Os operadores sorriem, cumprimentam, e perguntam se o cliente faz parte do Pão de Açúcar Mais, para identificá-lo no início da compra. Além disso, os operadores também perguntam aos clientes se faltou algum produto. Em caso afirmativo, os Clientes Mais que indicam os produtos que não encontraram na loja, recebem um retorno do Pão de Açúcar, posicionando se o produto já se encontra novamente disponível, se está fora de linha ou se há problemas de abastecimento do fornecedor.

• Site – o site, por um sistema de navegação assistida, é uma fonte extremamente rica de informações. Os Clientes Mais podem acessar a área exclusiva do programa e verificar sua pontuação para resgate.

• Call Center – esse ponto de contato, embora em alguns casos envolva uma relação delicada, traça o histórico do cliente. A partir do desenrolar da reclamação, dúvida ou sugestão é traçado o tipo de experiência que o cliente teve a partir de sua compra. No Call Center, os Clientes Mais também podem interagir com as ferramentas e benefícios do programa, bem como se informar das promoções exclusivas.

Identificadas as fontes de alimentação do banco de dados, cabe ao Pão de Açúcar realizar um estudo para poder enxergar o que há em sua base. Ter ciência do tipo de dado que há nos segmentos dos 2 milhões de clientes, e como estes se relacionam com o programa, é a principal atividade da identificação. Diversas compras e diversas interações formam o histórico do cliente no programa. Este histórico e as alterações ao longo do tempo dão indícios de onde este cliente se encontra em seu ciclo de vida. Um exemplo dessa etapa do processo é saber dizer que na base do Pão de Açúcar existem 65% de mulheres e destas, 40% estão entre 41 e 60 anos. Cabe

lembrar que com as datas dos tickets, a rede varejista consegue incluir outro fator em suas análises: o tempo. Tempo de recompra de determinados produtos, frequência, recência são alguns estudos possibilitados com esse dado.

Estudos de como os clientes podem ser agrupados, seja em segmentos, nichos ou clusters são a principal atividade da diferenciação, que busca o melhor direcionamento dos investimentos bem como sua otimização. O objetivo é agrupar clientes em grupos diferentes para que a empresa se comunique de forma diferenciada e relevante com cada um deles. O Pão de Açúcar Mais optou pela diferenciação por perfil de compra, conforme os segmentados apresentados. No entanto, outros grupos mais específicos para ações pontuais também podem ser formados, no intuito de maior rentabilização. Inferir a composição familiar a partir do tipo de produto comprado e cruzar tais dados com datas específicas do mês possibilitam a elaboração de ações do Pão de Açúcar Mais.

Para a Interação, ou seja, a comunicação com cada um dos grupos diferentes selecionados, o Pão de Açúcar Mais, em seu opt in, pergunta sobre a preferência por recebimento de peças de comunicação. Nesse caso, a Revista Mais para consumidores de alto valor cria um canal exclusivo de interação, assim como o e-mail marketing com ofertas exclusivas para o perfil de cada grupo.

A última etapa, a Personalização está vinculada à interação diferenciada, e busca a relevância e o valor da comunicação com cada grupo de consumidores. Os cruzamentos das informações e as ofertas destacadas de acordo com o histórico de compra e o perfil são possibilidades de desenvolvimento desse processo.

Para cada segmento de cliente estabelecido pelo Pão de Açúcar é necessário criar e distribuir experiências de valor para comprovar seu compromisso de relacionamento, reconhecimento e recompensa do Pão de Açúcar Mais. Assim, o intuito da Personalização é aumentar envolvimento, tornar a interação mais orgânica e a marca mais íntima, além de potencializar a influência nas escolhas do consumidor e fazer com que ele seja um embaixador da marca em sua rede de contatos.

Questões para discussão

1. Quais são os principais desafios para uma marca propor um processo de relacionamento?

2. Quais são as soluções que a comunicação pode trazer para o processo de relacionamento?

3. Por que o programa Pão de Açúcar Mais foi criticado anteriormente e como ele pode evitar ter problemas a partir de sua reformulação?

4. O Pão de Açúcar Mais envolve os consumidores em sua plataforma?

5. O consumidor passa a interagir com o Pão de Açúcar Mais, a partir de seu interesse?

6. As ações do Pão de Açúcar Mais propõem uma relação mais íntima com os diferentes perfis de consumidores cadastrados?

7. A marca Pão de Açúcar consegue criar uma experiência diferenciada, que envolva seus clientes, desenvolvendo neles a influência para outros consumidores?