

Imagem Freepik

Estratégia de relacionamento com clientes como potencializadora da competitividade das Médias Empresas

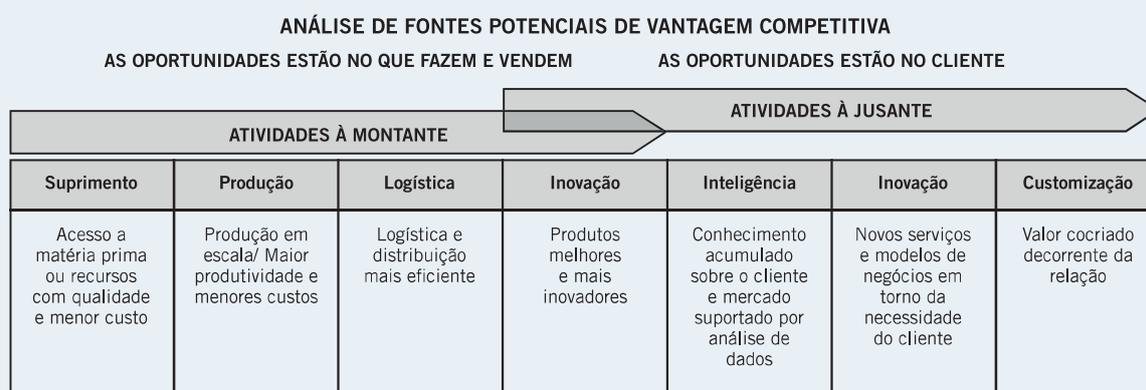
POR **ÁUREA PUGA**

A estratégia de relacionamento com clientes está inserida no contexto das estratégias colaborativas, considerando, assim, uma mudança de paradigma nas relações comerciais. É uma estratégia que tem a centralidade no cliente como alavanca de valor e enfatiza a importância de se construir relacionamentos de longo prazo, em detrimento de práticas transacionais de curto prazo num esforço para se alcançar maior competitividade. Esta afirmação é importante porque nos traz a perspectiva da estratégia corporativa, indo além do objetivo de fidelização de clientes.

Existem alternativas estratégicas a essa. Quando a empresa decide por adotar a estratégia de relacionamento, significa que está optando pelo posicionamento estratégico de

intimidade com clientes, deixando a estratégia de excelência operacional ou a de excelência em produto em segundo plano. Esta escolha resulta de uma análise de sua cadeia de valor e superioridade competitiva em relação aos concorrentes nas atividades à montante e à jusante da cadeia. Quando apoiamos o planejamento estratégico das médias empresas, percebemos um grande número escolhendo a intimidade com os clientes em decorrência dessas reflexões. Ao avaliarem seus recursos em relação à concorrência nas atividades à montante, percebem que: a) quanto ao acesso, as matérias-primas nem sempre possuem poder de barganha ou acesso a recursos com qualidade e menor custo comparados aos concorrentes de maior porte; b) produção – geralmente não têm a produção em escala suficiente para competir em custo com os grandes *players* do mercado; c) logística – a eficiência logística superior aos grandes *players* iria requerer acesso aos mercados e aos canais de distribuição, demandando investimentos geralmente pouco viáveis para as empresas de médio porte.

FIGURA 1 | FONTES POTENCIAIS PARA VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA DE VALOR



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA. ADAPTADO DE DAWAR, NIRAJ. QUANDO O MARKETING É ESTRATÉGIA. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, DEZ. 2013. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://HBR.ORG/2013/12/WHEN-MARKETING-IS-STRATEGY?LANGUAGE=PT](https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy?language=pt)

Até esse ponto, a análise das atividades à montante, em muitos casos, conduz as empresas de médio porte à conclusão de que excelência operacional não seria o melhor posicionamento estratégico, pois para adotá-la seria necessária a superioridade em relação aos concorrentes nas atividades descritas acima. As empresas passam, então, para a avaliação das opções de excelência em produto ou intimidade com os clientes, avaliando sua possível superioridade competitiva nas atividades mais à jusante da cadeia – inovação em produtos,

sua capacidade de conhecer o cliente, inovar e customizar ofertas, gerando um valor mútuo que decorre das relações e do conhecimento acumulado.

Além da relevância e da aderência destas estratégias, duas outras possibilidades estratégicas para médias empresas são comprovadas em nossas pesquisas. Uma pesquisa inédita no Brasil, realizada pela Fundação Dom Cabral, em 2022, sobre os fatores impulsionadores de crescimento e alto crescimento das médias empresas, demonstra que a diferenciação por meio de inovação (excelência em produtos) e a customização dos produtos e serviços aos clientes (intimidade com clientes) são as mais adotadas entre as médias empresas que cresceram e que tiveram alto crescimento em faturamento nos últimos 5 anos, como pode ser observado na Tabela 1.

Os dados apontam que, em uma escala de 0 a 100%, a prática da estratégia de inovação em produtos tem média de 50% entre as empresas que cresceram e de 57% entre as empresas com alto crescimento. E a estratégia de customização de produtos e serviços é ainda mais praticada entre as médias empresas de melhor performance. Esta estratégia apresenta uma média de 52% entre as empresas que cresceram e 62% entre as empresas de alto crescimento.

TABELA 1 | ESTRATÉGIAS PRATICADAS POR MÉDIAS EMPRESAS E IMPACTO NO FATURAMENTO

ESTRATÉGIAS PRATICADAS	IMPACTOS NO CRESCIMENTO EM FATURAMENTO		
	Empresas sem crescimento	Empresas com crescimento - até 100% em 5 anos	Empresas com alto crescimento - superior a 100% em 5 anos
Diferenciação dos concorrentes por inovação	41%	50%	57%
Customização dos produtos e serviços aos clientes	44%	52%	62%

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA, ADAPTADA DE MARCONATTO, DIEGO *ET AL.* (2022). TRAJETÓRIAS DE ALTO CRESCIMENTO DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS. RETIRADO DE [HTTPS://EMPRESAS.FDC.ORG.BR/INTELIGENCIA/MEDIAS-EMPRESAS/](https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/).

Embora a excelência em produto sustentada em inovação seja uma alternativa estratégica bastante praticada por médias empresas, ela é um desafio maior para esse porte, uma vez que esta estratégia demanda intensa alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento e equipes preparadas, e na maioria das vezes as médias empresas não têm vantagem nestes quesitos quando comparadas aos grandes *players* do mercado.

Portanto, a estratégia de intimidade parece ser a alternativa estratégica capaz de trazer, com mais frequência, vantagens competitivas sustentáveis para as médias empresas e, por isso, é a mais adotada e com maior impacto no faturamento, conforme demonstrado na pesquisa de Marconatto *et al* (2022). Esta estratégia direciona os esforços da empresa na construção de relacionamentos colaborativos, sustentados em um processo de cocriação. O fornecedor se aproxima do cliente, com o objetivo de conhecer suas necessidades individuais, seus anseios e os resultados que deseja alcançar. Ao conhecer, ele propõe inovações e/ou se predispõe a ser cocriador das soluções que gerarão os resultados almejados. Coloca à disposição do cliente o seu apoio e *know how*, suas soluções e tecnologias, capazes de alavancarem o valor para o cliente, que sozinho não alcançaria. Assim, o cliente recebe benefícios da empresa, gerando um valor único e que fora da relação ele não obteria – a este tipo de valor chamamos de valor em uso (VIU).

OS BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO PARA OS CLIENTES São muitas as possibilidades de criação de valor para os clientes que decorrem desta relação colaborativa.

Um exemplo de sucesso é o caso da empresa Br Agro, uma média empresa, distribuidora de produtos agropecuários com sede em Goiás e que precisava se diferenciar em relação aos seus concorrentes, almejando o crescimento em faturamento e lucro. Os produtos ofertados eram similares aos produtos da concorrência e, certamente, os maiores *players* do mercado seriam capazes de serem sempre mais agressivos nos preços. Ao analisarem as possibilidades de crescimento, identificaram que deveriam focar esforços nos seus maiores clientes com potencial de crescimento e decidiram adotar a estratégia de relacionamento. Assim, criaram o Mais Produtividade, um programa para oferecer serviços aos clientes escolhidos, visando ajudá-los a aumentar sua produtividade e rentabilidade. A venda de produtos viria como decorrência das orientações e do planejamento agrícola realizado com o cliente. Esta iniciativa, com o passar do tempo, evoluiu para um patamar cada vez mais estratégico, alavancando um novo modelo de negócios da empresa, que atualmente é uma plataforma de soluções, a Br Agro Soluções.

O programa Mais Produtividade começou a partir de um profundo conhecimento do produtor rural e do processo produtivo. Inicialmente, houve um detalhamento de todo o processo de manejo de uma lavoura, desde a preparação do solo até a colheita, identificando as atividades críticas que poderiam impactar nos resultados almejados pelo cliente. A partir

desta análise, foram estruturados serviços de apoio por parte da BR Agro, que mitigariam os potenciais problemas destas atividades críticas. Há uma etapa do programa fundamental para o seu sucesso, que é o planejamento agrícola. Nesta etapa, fornecedor e cliente contratam os resultados a serem alcançados na lavoura e, juntos, se comprometem a alcançá-los. Este resultado depende tanto das orientações do fornecedor quanto do cumprimento dos protocolos de manejo acertados. Assim, a partir desta etapa, é fundamental um monitoramento estruturado da lavoura de forma que qualquer desvio seja identificado e as ações corretivas sejam tomadas a tempo, sempre visando os resultados contratados.

Neste programa houve também uma preocupação em digitalizar esta nova experiência do cliente, visando facilitar a comunicação com os diversos atores da propriedade, fornecer alertas e orientações definidos a partir do planejamento agrícola e protocolos do manejo e entregar relatórios do monitoramento da lavoura. Mas o valor da digitalização do programa é ainda mais estratégico, uma vez que permite o aprendizado a partir dos dados coletados ao longo de todo o processo. Esse aprendizado é fundamental para a manutenção e sustentabilidade da relação, uma vez que os aprendizados de uma safra são utilizados como referência para o planejamento da próxima safra, visando a obtenção de resultados ainda melhores. Esta estratégia visa apoiar o cliente a obter mais produtividade e rentabilidade, sem que, para isso, o fornecedor precise baixar preços.

O Mais Produtividade, uma vez consolidado e com o agricultor no centro, trouxe para a empresa um novo modelo de negócios, transformando a Br Agro na Plataforma de Soluções. Fundamentando-se no conhecimento cada vez mais intenso do cliente e suas necessidades, a empresa agregou novas soluções ao negócio. Atualmente, o cliente que adere ao Mais Produtividade, além da consultoria agrônômica, tem acesso a serviços de regeneração de solo e serviço de proteção de risco na bolsa, que orienta o cliente quanto à compra de insumos atrelada à comercialização dos grãos, garantindo maior rentabilidade de sua operação. A Br Agro definiu sua jornada de crescimento a partir do cliente e pretende ofertar novos serviços em sua plataforma sempre que identificar a necessidade e oportunidade de geração de valor mútuo. Assim, percebemos o poder da estratégia de relacionamento como uma estratégia corporativa para o crescimento e lucro, com apoio nas relações de longo prazo, aprendizado sobre o cliente e ganhos mútuos.

Existem muitas experiências como esta entre as médias empresas. Uma fabricante de revestimentos sintéticos que, entre outras possibilidades, fornece matéria-prima para a

fabricação de calçados é outro exemplo interessante. Esta empresa direciona grandes esforços na relação com seus maiores clientes com objetivos mais relacionados à geração de eficiência para as partes envolvidas: ao se relacionar mais proximamente com estes clientes, a empresa consegue ter mais previsibilidade da demanda e assim reservar capacidade na fábrica para atendê-los, reduzindo os atrasos e, conseqüentemente, os custos de estoques de segurança por parte do cliente; e ao conhecer profundamente estes clientes e seus desafios de mercado, o fornecedor propõe soluções de materiais que diferenciam os clientes em seus mercados e/ou que reduzam seus custos de fabricação. Assim, em vez de oferecer descontos como forma de manter a demanda, propõe o benefício de redução dos seus custos e maior produtividade em decorrência da não ruptura de estoques e disponibiliza materiais mais eficientes, reduzindo, com estas ações, a pressão por reduções de preços, comum entre os grandes clientes.

OS BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO PARA OS FORNECEDORES Sempre quando se fala em relações colaborativas com clientes, pressupõe-se os ganhos mútuos. Os ganhos para os clientes foram bastante evidenciados, mas importa destacar as seguintes possibilidades de captura de valor pelos fornecedores e que decorrem dessas relações:

- **Valor da retenção** – este é o valor capturado mais conhecido, uma vez que os clientes, satisfeitos e fiéis, geram receita recorrente, permitindo *cross sell*, *up sell*, além das receitas oriundas das indicações. Tudo isso com menor custo de aquisição, elevando, assim, o *Life Time Value* do cliente – uma medida do valor presente das receitas futuras do cliente. O programa Mais Produtividade, por exemplo, atualmente corresponde a mais de 40% do faturamento da empresa.
- **Maior eficiência nas operações** – os clientes recorrentes geram maior previsibilidade para o fornecedor, permitindo que programe sua produção, aumentando sua eficiência e produtividade, como pode ser observado no caso da empresa de revestimentos sintéticos;
- **Inovação e Inteligência de mercado** – o relacionamento próximo dos clientes e seus desafios permite ampliação das possibilidades de geração de ideias e oferta de novos serviços e inovação, conforme observado no caso da Br Agro. O cliente no centro alavanca a inteligência de mercado, uma vez que facilita o fluxo de informações sobre tendências, possibilidades de inovações disruptivas, movimentos da concorrência, etc.

- **Planejamento de longo prazo** – as relações de longo prazo e colaborativas ampliam horizontes ao mesmo tempo que reduzem as incertezas e riscos, criando melhores condições para o planejamento de longo prazo das empresas. A estratégia de crescimento da Br Agro, por exemplo, é pautada no conhecimento e aprendizagem que possui dos clientes e de seus desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS Os benefícios que explicam a adoção das estratégias de relacionamento por empresas de médio porte foram apresentados, mas ressalto três aspectos que favorecem ainda mais seu sucesso com esta abordagem. O primeiro aspecto é a sua agilidade e flexibilidade. Empresas de médio porte geralmente têm um processo decisório mais enxuto, permitindo que se adaptem mais rapidamente às necessidades específicas dos clientes, o que é mais difícil para grandes corporações. O segundo aspecto que favorece as médias empresas é serem frequentemente especializadas em nichos de mercado, o que lhes proporciona melhor compreensão e aprendizagem sobre as necessidades e preferências dos clientes nesses segmentos específicos, permitindo ficar à frente de competidores maiores. E, finalmente, a sua flexibilidade associada à abertura para o aprendizado. Devido à maior flexibilidade facilitada pelo processo decisório menos complexo, essas empresas conseguem colocar o aprendizado do cliente como prioridades máximas e a sua flexibilidade permite que este aprendizado seja direcionador da sua trajetória de crescimento. Todas estas são condições que podem colocar as médias empresas em situação de superioridade competitiva em relação às grandes empresas em seus setores, ao adotarem estratégias colaborativas com os clientes.

PARA SE APROFUNDA NO TEMA

BIGGEMANN, Sergio; BUTTLE, Francis. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, V. 65, Issue 8, August 1132-1138, 2012.

HUNT, S.D., Arnett, D.B.; MADHAVARAM, S. "The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 No. 2, pp. 72-87, 2006.

MARCONATTO, Diego et al. Trajetórias de alto crescimento das médias empresas brasileiras. Disponível em: <https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/>

RIBEIRO, Áurea H. P. Marketing de Relacionamento, um processo de aprendizagem organizacional. (Tese de Doutorado, EARSP/Fundação Getúlio Vargas), 1999.

RIBEIRO, Aurea H. P *et al.* Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 24, No 5/6, p. 449-459, 2009.

ULAGA, W.; EGGERT, A. "Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3/4, p. 311-327, 2006.

ÁUREA PUGA é professora e pesquisadora de Marketing da FDC. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas.