

# Caso de Sucesso

## Campanhas Personalizadas de Precisão:

Como garantir receita incremental melhorando a Experiência do Cliente



Cliente Apresentado:

COOP - Cooperativa de Consumo



PRG↑BRASIL

# Quem são os clientes da COOP?

Os associados de uma cooperativa – os cooperados – são mais que clientes. A Cooperativa lhes entrega benefícios sociais, informação, acesso a serviços e incentiva a participação de todos na própria gestão. A diretoria de uma cooperativa, por exemplo, é eleita por todos os seus cooperados. De acordo com os princípios cooperativistas, os membros da cooperativa devem ter direitos iguais e benefícios proporcionais aos negócios que fazem com a cooperativa.

*“Em 2006 a Coop contratou a PRG Brasil para avaliar as práticas atuais e promover mudança cultural com foco nos clientes.”*

*Celso Furtado  
Gerente de Mkt*

## Perfil da empresa

**A** Coop é a maior cooperativa de consumo da América Latina e 14ª no ranking da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Com mais de 55 anos de existência, a Coop possui mais de 1,6 milhão de cooperados e 28 unidades de distribuição: lojas localizadas no ABC Paulista, Sorocaba, São José dos Campos, Piracicaba e Tatuí. Todas as unidades contam com drogarias integradas. A Coop conta também com duas drogarias externas em São Bernardo do Campo, e dois postos de combustíveis, em São José dos Campos e em Tatuí. Encerrou 2012 com fornecimento bruto de R\$ 1,76 bilhão.

## Desafio

Atuando em um mercado com muitos concorrentes e baixa diferenciação, a Coop tinha o desafio de gerar vantagem competitiva por meio da gestão estratégica de sua base de mais de 1,6 milhão de cooperados. Por ser uma cooperativa de consumo, a Coop possuía os dados cadastrais de seus clientes, porém não explorava essa base para melhorar os seus resultados. Após os esforços iniciais para melhorar a qualidade da informação e analisar a base de dados de associados, foi possível identificar uma concentração de aproximadamente 65% do faturamento em 20% dos clientes da base, e um grande número de clientes com baixo consumo. No diagnóstico das práticas de gestão de clientes, verificou-se que todos os cooperados recebiam a mesma forma de abordagem e o mesmo tratamento, independentemente do seu valor para a empresa. A decisão estratégica foi definir objetivos e planos de ação específicos para cada segmento e desenvolver uma cultura organizacional de gestão de clientes. A essa grande iniciativa corporativa, a Coop deu o nome de Gestão de Cooperados.

# Objetivos da iniciativa de Gestão de Cooperados da Coop

O principal objetivo definido para a iniciativa estratégica de Gestão de Cooperados foi o de melhorar a experiência dos cooperados e estabelecer relacionamentos personalizados com eles. O resultado financeiro esperado desses investimentos era o incremento do fornecimento bruto da Coop. O aumento de faturamento aconteceria em dois níveis: primeiro manter o nível de consumo dos clientes de maior valor e também aumentar o consumo dos clientes com maior potencial. Isto seria possível através do conhecimento da base de cooperados e de ações personalizadas para cada grupo específico de cooperados. “Em 2006 a Coop contratou a PRG Brasil para avaliar as práticas atuais, promover mudança cultural com foco nos clientes, manter e desenvolver sua base de cooperados, garantindo alinhamento aos princípios cooperativistas”, conta Celso Furtado, gerente de Marketing da Coop. A presidência

da COOP sempre esteve disposta a acompanhar o projeto e liderou desde o início a ideia da estratégia de Gestão de Cooperados. O endosso da estratégia, a clareza de sua divulgação e a liderança presente em todos os momentos são fatores críticos para o sucesso de iniciativas estratégicas em geral e, sobretudo, para as iniciativas de gestão de clientes. A presidência da COOP tem visão clara de que Gestão de Cooperados não é um projeto, mas um novo modelo de negócio, uma nova filosofia de trabalho que deve fazer parte do “DNA” em uma empresa prestadora de serviços, seja ou não uma cooperativa. “Gestão de Cooperados é, portanto, a grande estratégia, o ‘guarda-chuva’ que agrega e amarra as diversas iniciativas e projetos da Coop, e que representa o seu diferencial competitivo”, completa o Sr. Monte.

*“Como reforço para redução de despesas e acréscimo nos fornecimentos, optamos pela contratação da empresa especializada PRG Brasil.”*

*Antônio José Monte  
Presidente do conselho da COOP*

# Iniciativas Recomendadas

**A**pós o diagnóstico das práticas de gestão de clientes na cooperativa, a Coop implantou diversas iniciativas, como:

- Novos processos para cadastramento e novos pontos de atendimento a cooperados (como o Call Center e a Internet);
- Construção, tratamento e manutenção da base de dados de cooperados;
- Desenvolvimento de modelos de segmentação por valor e comportamento de consumo;
- Gestão de indicadores e de campanhas de relacionamento com clientes.

O ponto fundamental para dar consistência e força a todas essas iniciativas foi a criação de um Comitê Executivo para Gestão de Projetos e Iniciativas de Clientes (GPIC), conduzido pela PRG Brasil, com a participação de toda a Diretoria da cooperativa.

Como evolução deste comitê, são realizadas reuniões com os principais executivos da empresa, para alinhamento das diretrizes estratégicas e avaliação de indicadores e iniciativas com impacto na experiência do cliente e nos resultados (Governança de Cooperados). Esse acompanha-



mento constante de estratégia e execução mantém a disciplina e coordenação das diversas áreas envolvidas nas iniciativas de clientes. Gestão de Cooperados passou, com esse mecanismo multidisciplinar de gestão, de um projeto da área de Marketing a uma real iniciativa corporativa entendida e adotada por todas as áreas da cooperativa. Foi criada uma área de Gestão de Cooperados dentro da área de Marketing, para cuidar exclusivamente das demandas dos clientes e das campanhas de relacionamento. Os índices de satisfação e os resultados das campanhas passaram a fazer parte do bônus anual dos executivos e da empresa como um todo. Para permitir a personalização do relacionamento com os clientes, os cooperados passaram por um processo de diferenciação e foram agrupados em domicílios para análise do comportamento de compra das famílias. Um modelo matemático de diferenciação por valor foi criado para separar os domicílios em carteiras, de acordo com seu perfil de consumo e margem em janelas mensais considerando os últimos quatro meses de consumo.

Seguindo o princípio de "tratar clientes diferentes de forma diferente", foram definidos objetivos e formas de abordagem específicas para cada uma destas carteiras.

# Como resultado, foram definidas 5 carteiras de cliente:

- A - Maior valor
- B - Alto consumo
- C - Médio consumo
- D - Baixo consumo
- E - Inativos

Para cada um destes segmentos, foram definidos objetivos e formas de abordagem diferentes para atendimento e campanhas de relacionamento por mala direta e e-mail marketing:

Carteira A e B | Manter / Reconhecer;

Carteira C | Manter / Desenvolver;

Carteira D | Desenvolver / Recuperar;

Carteira E | Reativar.

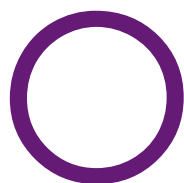
Gradualmente, o conhecimento desenvolvido evoluiu, trazendo visões completamente novas e a possibilidade de novas formas de personalização do relacionamento. Ao modelo inicial de valor, foi adicionado um modelo de diferenciação por comportamento de consumo dos cooperados: por frequência de compras, ticket médio e consumo mensal, cesta e categorias de produtos, lojas de compra, formas de pagamento, dentre várias outras possibilidades. Mensalmente, os clientes recebem malas diretas e e-mails com as ofertas, que devem apresentar no momento do check-out para ter direito a ofertas e benefícios exclusivos como descontos, produtos adicionais e brindes de acordo com o seu perfil de consumo, melhorando a experiência do cliente com a Coop. As equipes de Operações (check-out) e de Atendimento ao Cliente recebem treinamentos mensais sobre a mecânica das campanhas de relacionamento. Além disso, periodicamente são realizadas pesquisas qualitativas (cliente oculto e focus groups) e pesquisas quantitativas de satisfação para avaliar a experiência do cliente nos pontos de contato. As manifestações dos clientes na Central de

Atendimento também são utilizadas para avaliar a percepção dos clientes em relação às campanhas e implementar mudanças. Os processos de estruturação e gestão do banco de dados de clientes, análises dos dados e aplicação dos modelos de diferenciação por valor e comportamento, planejamento e gestão de campanhas são realizados pela equipe da PRG Brasil, em conjunto com a área de Marketing da Coop. Todos os meses acontecem reuniões de brainstorm para planejamento das mecânicas das campanhas e posteriormente é realizada uma análise financeira para cada uma, com projeção de receitas, despesas e ROI. Antes de serem executadas, as campanhas desenvolvidas passam pela validação (crivos) das áreas de Marketing, Financeiro e Operações. Foram implantados os processos de tratamento de nixies (devoluções de Mala Direta pelo Correios), enriquecimento de dados inválidos com bases externas e marcação de clientes que não desejam receber comunicação (opt-out). Os processos de Data Quality são discutidos e melhorados constantemente.

*“A PRG Brasil atua fortemente na realização da proposta de valor da Coop, reforçando a estratégia competitiva através do aperfeiçoamento dos processos de relacionamento com o cooperado, alinhando a Coop com as melhores práticas mundiais”.*

Márcio Valle  
Presidente da COOP

*239 Campanhas foram realizadas em 2012,  
com quase 3 milhões de interações,  
segmentadas por Carteiras de Valores de Comportamento do cliente.*



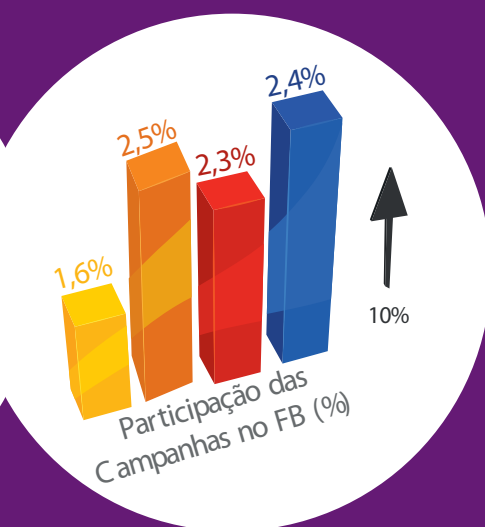
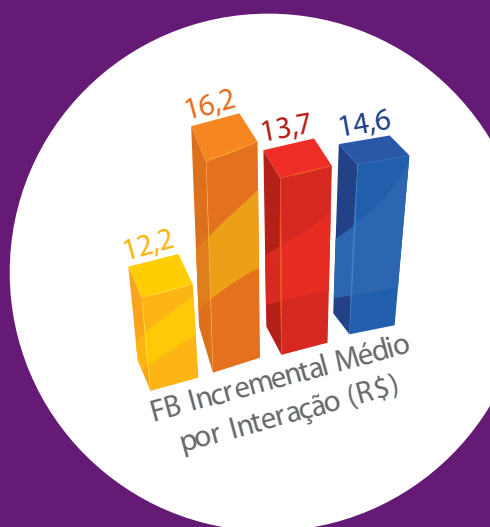
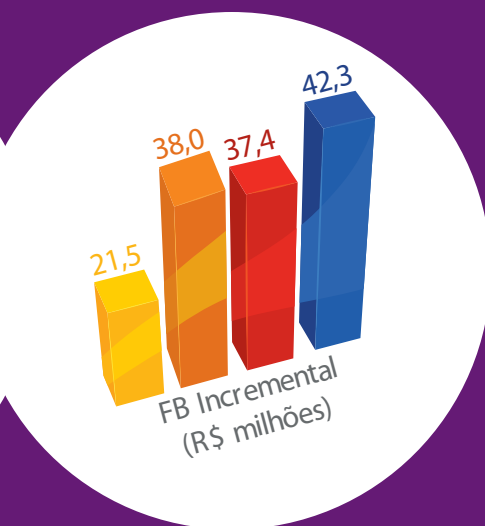
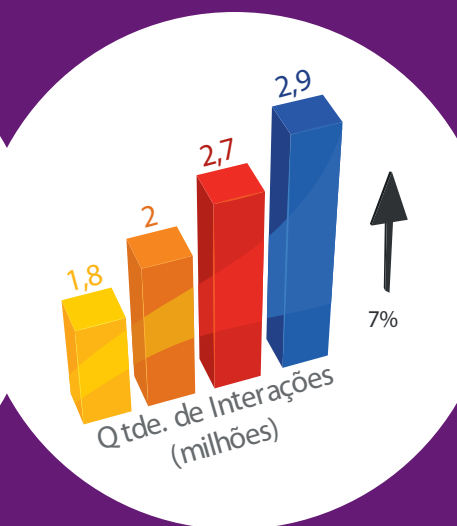
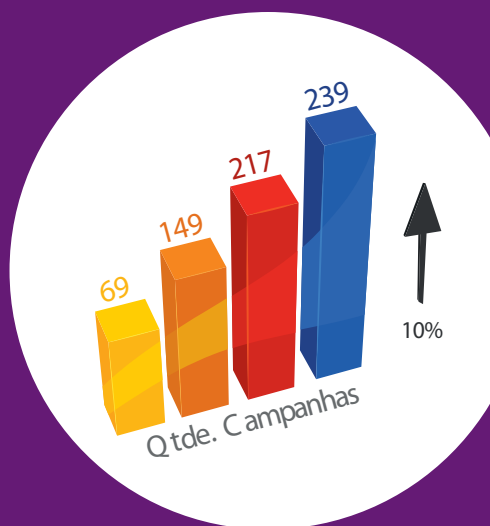
estágio atual é o resultado de uma evolução de cinco anos desde o diagnóstico inicial de Gestão de Clientes, passando pela definição de estratégias e finalmente pela implementação das iniciativas e execução dos planos de ação. Hoje, o grande diferencial da Coop em relação aos seus concorrentes é justamente a identificação dos cooperados em uma única base de clientes. Os cooperados associam-se à cooperativa para obter benefícios. Alinhadas aos princípios cooperativistas, as campanhas de relacionamento entregam benefícios relevantes aos cooperados, considerando a sua participação na cooperativa e comportamento de compra. Segundo Fernando Pierry, sócio da PRG Brasil, a estratégia foi aprimorar o conhecimento sobre a base de cooperados, com pesquisas e análises de dados e, a partir das informações geradas, executar dois movimentos estratégicos: no curto prazo, campanhas de relacionamento para aumentar as receitas da cooperativa no período corrente; em paralelo, fazer mudanças mais estruturais e culturais, que ajudem a criar valor e melhorar a experiência dos clientes em médio e longo prazo. "Com isso, a Coop consegue resultados sólidos e atinge um estágio avançado no relacionamento com seus clientes, o que lhe abre as portas a várias novas oportunidades de negócios", comenta Pierry. Os clientes passaram a ser impactados de acordo com as suas necessidades e comportamento de consumo. Para que isso fosse possível, a Coop ouviu seus clientes através de pesquisas de satisfação e das manifestações registradas na Central de Relacionamento. Atualmente,

cada domicílio é impactado pelo menos uma vez a cada 2 meses, através das campanhas de relacionamento. A base passou a ser segmentada por Valor Real (faturamento e rentabilidade), com quatro carteiras de clientes, além dos inativos, e por comportamento de consumo, com sete segmentos distintos, considerando diversos atributos de compra. Toda a empresa foi impactada com o projeto, uma vez que as iniciativas de Gestão de Cooperados são discutidas nos fóruns executivos mensais e os resultados impactam o bônus anual dos colaboradores. Os principais processos trabalhados, que impactam diretamente o cliente foram os de Associação (Cadastro), Crediário, Atendimento ao Cliente e Gestão de Campanhas. Todos os processos foram analisados e redesenhados de acordo com a visão de clientes, e foi implantada uma nova Central de Atendimento. Foram disponibilizados dados tratados para interação com os domicílios (households) e cooperados, possibilitando aumento de efetividade e redução de custos de comunicação.



# Traduzindo em números...

**A** Coop executou 239 campanhas de relacionamento em 2012, segmentadas por valor e comportamento, com 2,90 milhões de interações por mala direta e e-mail marketing. Como resultado, em 12 meses, obteve faturamento incremental de R\$ 42,3 milhões (2,4% do faturamento total da Cooperativa no período).



● 2009   ● 2010   ● 2011   ● 2012

# Próximos passos

A evolução da estratégia de Gestão de Cooperados nos próximos anos vai acontecer em diversas frentes. Uma delas é melhorar ainda mais a eficiência das campanhas, através da otimização dos canais de relacionamento, reduzindo custos operacionais e aumentando os índices de conversão dos clientes. Outra oportunidade é intensificar o relacionamento em canais digitais (e-mail, web site, mobile, mídias sociais), aproveitando o lançamento do e-commerce em 2013. Um novo Web site deverá ser desenvolvido, consolidando a estratégia digital da Coop e permitindo a execução de campanhas personalizadas também nesses canais. Outro foco de estudo é o desenvolvimento de um Programa de Fidelidade, conforme os diversos modelos disponíveis no mercado, e novas iniciativas para melhoria da experiência dos clientes nos pontos de contato, especialmente nas lojas. Embora já seja possível a execução de campanhas diretamente no PDV (check-out), estuda-se a possibilidade de criação de novos meios de interação nas lojas, através de dispositivos fixos (totens interativos) ou móveis (celulares e tablets).

## Sobre a COOP

Com mais de 57 anos de história, a Coop não só é a maior cooperativa de consumo da América Latina, como também assume a 14ª posição no ranking nacional de supermercados, segundo a ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. São mais de 28 unidades distribuídas pelo Estado de São Paulo, que se destacam pelo apoio a projetos sociais e pelos trabalhos realizados com as comunidades onde elas atuam.

PRG ↑ BRASIL

## Sobre a PRG Brasil

Somos uma empresa de consultoria especializada em estratégia e gestão de clientes, com foco em Vendas, Marketing e Experiência do Cliente.

Com uma história de 15 anos de sucesso no Brasil, transformamos nossa sólida metodologia em práticas que geram resultados de negócios para nossos clientes.