FGV EAESP
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

FÓRUM VAREJO E CONSUMO
FGVCEV 2022

DIMENSÃO COMUNICAÇÃO E MARKETING

CENTRALIDADE NO CLIENTE: O AUTÊNTICO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Maurício Morgado
Francine Zanin Bagatini
Antônio Augusto Santos
Christiane Cruz Citrangulo
Ilca Sierra

A transformação digital trouxe a necessidade das empresas varejistas mudarem totalmente a forma como se comunicam e interagem com seus consumidores. A atenção cada vez mais dispersa dos clientes, absortos na tela do celular, faz com as empresas invistam cada vez mais em mídias sociais e na personalização da comunicação. Além disso, a profunda transformação da jornada de compras faz com que a mensurabilidade de cada ação de marketing seja muito desafiadora. Afinal, para quem atribuir o resultado da venda?

A transformação digital trouxe à tona a necessidade das empresas varejistas mudarem a maneira como se comunicam e interagem com seus clientes. Hoje, os consumidores são dinâmicos, seletivos e clamam por comunicações genuínas, personalizadas, relevantes e não-invasivas. Para capturar sua atenção, as iniciativas de comunicação e relacionamento devem ser fluidas e atraentes, acompanhando os ambientes conectados nos quais os consumidores interagem.

Os profissionais de marketing estão determinados a compreender a jornada de compra dos consumidores a fim de aprimorar os pontos de contato e fortalecer o relacionamento. A criatividade se une à tecnologia para mapear quem é o consumidor, em que momento da jornada de compra ele se encontra e qual a melhor maneira de dar impulso à comunicação e ao diálogo.

Neste artigo, Antônio Augusto (CMO da Localiza), Christiane Cruz Citrangulo (Diretora de Marketing e Loyalty no GPA) e Ilca Sierra (CXMO na VIA) oferecem uma visão valiosa sobre as iniciativas que estão sendo trabalhadas no varejo para surpreender os consumidores cada dia mais exigentes e conectados. Dado que os limites entre o físico e o digital foram diluídos, as iniciativas de comunicação e relacionamento devem convergir para uma experiência consistente e coesa.

Foco na centralidade no cliente

Nos últimos anos, muitas empresas seguiram a tendência e dedicaram-se a posicionar os consumidores no centro das estratégias de marketing. Apesar das constantes movimentações, a genuína centralidade no cliente, por vezes, fora resumida a ferramentas e a iniciativas isoladas e pontuais. Alex Camp e colegas[1] evidenciaram que a centralidade no consumidor deve partir de uma visão de negócio clara e aspiracional, a qual deve perpetuar em todas as decisões da organização.

Ilca Sierra, CXMO na VIA, observa que inserir o cliente no centro da estratégia não significa investir em um SAC e em um CRM. Diversas iniciativas devem ser trabalhadas de maneira integrada para que o foco no cliente saia do papel e se torne a bússola da companhia. Segundo Ilca, a centralidade no cliente não deve ser responsabilidade de áreas específicas, mas de uma estratégia de negócio que abrace toda a organização. Os colaboradores devem priorizar as necessidades e desejos dos consumidores em todas as suas atividades[1].

Na VIA, a centralidade no cliente é uma prioridade. A estratégia de se tornar a 'plataforma de relacionamento e consumo dos brasileiros' abriu as portas para uma nova mentalidade e uma mobilização que envolve toda a companhia. O movimento 'Todos pelo cliente' é o guarda-chuva que guia a VIA na transformação cultural necessária para que todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa estejam envolvidos com o novo propósito da organização.

Na Casas Bahia, uma das bandeiras da VIA, o movimento resultou em um programa de fidelidade, o qual é uma manifestação direta de valorização do relacionamento dos consumidores com a marca. Outra iniciativa resultante da nova estratégia foi a expansão do sortimento de produtos no *marketplace*. Em questão de 9 meses, o sortimento foi significativamente ampliado para atender as necessidades do consumidor de maneira mais ampla e completa. Sob a campanha 'Tudo que a vida pede, pede Casas Bahia', a VIA fortalece sua estratégia de centralidade no cliente a partir de diversas iniciativas que compõem o mix de marketing da marca.

Os resultados indicam que o foco no cliente, quando realizado com consistência, é frutífero. Na VIA, o marketshare no *online* aumentou de 7,8% (no terceiro trimestre de 2019) para 14% em questão de 2 anos e meio.

Segundo Ilca Sierra, quem ganhará o jogo é quem se relacionar melhor, por mais vezes e por mais tempo.

O relacionamento com os consumidores precisa ser natural e consistente. Especialmente quando o foco é posicionar o cliente no centro, é necessário compreender em profundidade seus comportamentos, necessidades, particularidades e nuances. Para tanto, a segmentação tradicional não é mais suficiente. Mapear os fluxos de interação e o comportamento dos consumidores no decorrer da jornada de compras representa uma oportunidade valiosa de promover um diálogo mais assertivo, uma abordagem de vendas mais direta e uma comunicação mais apropriada e conveniente[2].

Antônio Augusto, CMO da Localiza, defende a segmentação fluida, a qual é baseada no comportamento e interações dos consumidores com a marca. Observando os clientes sobre uma perspectiva de *lifetime value*, a Localiza foca seus esforços em compreender a etapa da jornada de compra em que o consumidor se encontra. Antônio analisa que, quando você faz o perfil do cliente e o coloca em uma 'caixinha' para sempre, o risco do cliente evoluir na jornada e aquela conversa parar de fazer sentido para ele, é muito grande. Os consumidores mudam muito e as empresas precisam capturar os sinais para identificar essas transformações. Os consumidores oferecem pistas às empresas a todo momento.

Além dos dados comportamentais mapeados, pesquisas quantitativas e qualitativas junto ao consumidor ainda são iniciativas importantes e necessárias. Christiane Citrangulo, Diretora de Marketing e Loyalty no GPA, evidencia que as pesquisas são fundamentais para compreender o que o cliente espera e deseja. Conhecer o consumidor em detalhes e sob diversas fontes de dados possibilita que a empresa consiga satisfazê-lo e surpreendê-lo continuamente.

Especialmente quando o varejista tem diversos pontos de venda, as pesquisas precisam ser realizadas e lidas por loja e por regional. Apenas assim será possível compreender as discrepâncias e fragilidades entre as unidades, fatores impeditivos para que o consumidor tenha uma experiência homogênea e consistente em toda a rede. Christiane evidencia que é salutar medir a percepção dos clientes sobre as iniciativas quando há realização de investimentos em campanhas de comunicação. Hoje, os investimentos no digital, combinados com a tecnologia e com os dados de clientes, permitem isto. Em uma estratégia de centralidade no cliente, é genuinamente necessário trazê-lo para o centro.

Comunicação, experiência e relacionamento

Em cada etapa da jornada, as iniciativas de comunicação devem convergir para estimular experiências agradáveis e consistentes. Tendo em vista que os clientes fluem naturalmente entre os ambientes físicos e digitais, os pontos de contato com a marca não devem atuar de maneira isolada. A jornada dos clientes é não-linear, dinâmica e omnicanal[3]. Independente do meio, a comunicação visa promover o relacionamento e estimular experiências positivas.

Os novos canais digitais de comunicação desestabilizaram a hegemonia dos canais tradicionais, mas isso não implica que estes estejam obsoletos. Na Localiza, 30% do orçamento de comunicação é destinado para investimentos em canais offline e 70% para canais *online*. Os canais *offline* são utilizados apenas durante 6 meses do ano, em períodos como temporada de viagens e pagamento do IPVA. Nessas ocasiões é necessário utilizar o potencial da mídia de massa para fortalecer a imagem da marca e para atrair novos clientes para a régua de vendas e relacionamento da empresa.

Na esfera *online*, a Localiza valoriza a importância do e-mail para ampliar os pontos de contato com os consumidores. Segundo Antônio Augusto, o ciclo de vida dos clientes junto à Localiza é longo e multicanal. Nesse quesito, o e-mail abre oportunidades para relacionamento via e-mail marketing, para a realização de anúncios personalizados e para encontrar potenciais clientes via funcionalidades como o *Lookalike*. Segundo Antônio Augusto, o e-mail marketing ainda é uma importante tática para fortalecer o relacionamento com os *leads* e clientes.

Outra estratégia de relacionamento utilizada pela Localiza são as comunicações via *push*, as quais apresentam uma taxa de conversão significativamente superior ao e-mail. Por meio da geolocalização, as comunicações são personalizadas de acordo com o local onde o cliente se encontra, tornando-se mais relevantes e efetivas. O *push* é uma maneira de manter os clientes engajados e fortalecer a lembrança da marca. Não obstante, alguns consumidores potenciais vivem afastados do mundo conectado. Para aqueles que não utilizam redes sociais, não aceitam *push* e optam por não receber e-mails, Antônio Augusto sugere que os canais receptivos de comunicação estejam abertos e preparados para o atendimento.

Para Christiane, o ponto de venda comunica mais do que qualquer campanha. Neste ambiente, o relacionamento com o consumidor se dá em entender todas as oportunidades a serem melhoradas: itens faltantes, qualidade dos produtos, estacionamento, produtos danificados, atendimento e outras nuances. É necessário mapear e reforçar os procedimentos para aprimorar a experiência a todo momento. No GPA, Christiane observa que um grande desafio é implementar novas tecnologias e encantar o cliente em quase 700 lojas ao mesmo tempo em diferentes regiões do país. O grande objetivo é oferecer a mesma experiência em todos os pontos de venda de uma mesma bandeira.

Neste sentido, o GPA iniciou em larga escala a transformação das lojas do Pão de Açúcar em todo o Brasil para um formato de última geração, oferecendo amplo destaque à comunicação dos canais de compra digitais em suas lojas físicas. O grupo planeja abrir mais dezenas de lojas da rede nos próximos anos para, oferecendo uma experiência única de compras, estar presente onde seu público-alvo está. Nesta jornada de transformação, as tecnologias como *self-checkout*, totens de autoatendimento, Clique Retire, dentre outras, também estão sendo implementadas para facilitar as três grandes jornadas de compra do cliente: de reposição, de abastecimento e de conveniência.

Christiane lembra que o ambiente de loja é estrategicamente pensado para melhorar a jornada e diminuir os atritos. No Pão de Açúcar, a jornada na loja inicia e finaliza com flores e, nas lojas de última geração, os caixas de pagamento ficam escondidos aos olhos dos consumidores que estão adentrando na loja. Junto aos *checkouts* de autoatendimento, todas as unidades da rede apresentam a frase: 'Obrigado por sua visita!'. Além disso, ao caminhar pela loja, os consumidores se deparam com momentos de encanto, como a disponibilidade de frutas grátis para as crianças. Os resultados são evidentes. Ainda, por meio de iniciativas como o cartão de crédito do Pão de Açúcar Mais em parceria com o Itaú, o programa de fidelidade Stix e, principalmente, através do programa de fidelidade Pão de Açúcar Mais, a empresa mantém 85% das compras identificadas, ou seja, a rede conhece o comportamento de consumo de seus clientes e consegue oferecer a eles exatamente o que buscam, com uma experiência personalizada.

No GPA, o ESG também tem um papel fundamental no relacionamento com os clientes. Além de fazer parte das políticas da empresa, iniciativas como o combate ao desperdício, o desenvolvimento dos orgânicos, ações para redução de embalagens (como a venda de produtos a granel) e a implementação de estações de reciclagem encantam e engajam os consumidores. De acordo com Christiane, promover genuinamente a diversidade e a inclusão faz parte do DNA do Pão de Açúcar. A diversidade como um dos pilares da marca vem se fortalecendo ao longo do tempo e envolvendo cada vez mais os clientes. O Pão de Açúcar tem dois importantes conceitos nesse sentido: Tempo de Mulheres e Felicidade é Poder Ser. A equidade de gênero é um dos temas prioritários para a marca e, por isso, tem estimulado o tema de protagonismo feminino evidenciando o papel das mulheres em todos os espaços e campanhas relevantes. Ainda, no ano passado, a rede fincou a bandeira do orgulho LGBTQIA+ pela primeira vez em seu logo e alterou o conhecido slogan "Felicidade Pode Ser" para "Felicidade é Poder Ser", evidenciando a batalha contra o preconceito e a discriminação.

Segundo Christiane Citrangulo, o marketing não é mais apenas sobre preço, produto, praça e promoção, mas sobre personalização, experiência, pessoas e fidelização.

O ponto de venda é o ponto de contato que precisa ser especialmente pensado para uma finalização da jornada mais natural e confortável. A Localiza tem projetos dedicados a transformar o ponto de venda em um ponto de experiência, destinado a ser um *lounge* de recepção e suporte ao consumidor. Segundo Antônio Augusto, o PDV da Localiza estará verdadeiramente dentro do aplicativo. A Localiza já utiliza uma modalidade de locação chamada *Fast*, na qual o consumidor não precisa passar no balcão: via aplicativo, o

cliente faz uma *selfie* com o celular, o carro destranca, ele pega a chave no porta-luvas e sai dirigindo. Uma nova experiência fácil, otimizada, rápida e segura. São diferentes pontos de contato para atender e satisfazer diferentes perfis de consumidores.

Além disso, o relacionamento e a experiência também são estimulados no ambiente *online*. Sierra comenta sobre a estratégia de relacionamento da VIA para incentivar os consumidores a efetuarem compras via e-commerce. Denominada 'Chama no ZAP', a iniciativa visa a humanização do e-commerce, disponibilizando um *chat* em tempo real com vendedores que realizam uma venda assistida e à distância. No desdobramento da conversa via *Whatsapp*, o vendedor auxilia o consumidor no processo de tomada de decisão. Após, ele envia um *link* exclusivo para o cliente finalizar a compra via e-commerce. O vendedor ganha comissão pela venda e o cliente fica satisfeito com a assessoria e conexão construída com a marca. Atualmente, esse modelo é responsável por 31% do total das vendas online da empresa.

No quesito métricas, o NPS é utilizado como o indicador-chave para acompanhar a satisfação dos consumidores com a empresa, o qual deve ser analisado em profundidade. Sierra evidencia que é preciso explorar os números, identificar os motivos dos detratores e a causa raiz dos problemas. Na VIA, o indicador principal observado pela companhia é a base ativa de clientes, o número de clientes que realizaram pelo menos uma compra nos últimos 12 meses. Além do indicador chave, a VIA acompanha alguns indicadores intermediários como a recência, a recorrência, a capacidade de atrair novos clientes, o *lifetime value* (LTV) e a penetração de crédito. Por sua vez, cada filial observa com atenção a base ativa de clientes e a meta de NPS. No GPA, também acontece desta forma.

Customer Analytics

Christiane analisa que, antes, o foco das estratégias de comunicação estava em aumentar o reconhecimento de marca. Hoje, o foco também está no pós-compra, em como fidelizar e manter os clientes satisfeitos e engajados. Nesse quesito, os dados são informações valiosas para aprimorar o relacionamento e a experiência de maneira personalizada e consistente.

Quando Sierra assumiu o cargo de CXMO na VIA, a única estrutura nova implementada foi a de inteligência de dados com foco no cliente, o setor de *customer analytics*. A Localiza também investiu nesse quesito. Lá, a área de *customer analytics* é composta por engenheiros, matemáticos e estatísticos. Todas as execuções da área de marketing são retroalimentadas pelos dados que são analisados pela equipe de *analytics*. O comportamento dos usuários no ecossistema da Localiza nutre a base de informações, possibilitando que eles reconheçam o momento da jornada em que o usuário se encontra. No GPA, também há uma área de *Growth*, onde o objetivo é potencializar o crescimento através das informações que a empresa captura.

O CRM tem um papel muito importante na captura dos sinais oferecidos pelos consumidores, possibilitando que as empresas entendam em que etapa da jornada eles se encontram. Segundo Antônio Augusto, o CRM é a ferramenta que unifica todas as informações dos consumidores, incluindo interações com os canais de comunicação da empresa, cotações solicitadas, reservas realizadas e demais contatos do consumidor com a marca.

Para ampliar a base de informações, a Localiza lançou um canal relacional com conteúdos exclusivos chamado 'Vai por mim' (vaipormim.com). Esse canal possibilita que a Localiza adquira dados primários (informações básicas obrigatórias) e dados zero (informações adicionais oferecidas espontaneamente pelos consumidores). Com a futura remoção dos *cookies* de terceiros no Google Chrome[4], os dados primários são uma importante fonte que, respeitando as normas da LGPD, possibilitam à empresa ampliar o conhecimento sobre o cliente.

Na Localiza, a tecnologia também possibilita a otimização dos mecanismos de precificação. Os robôs monitoram os preços da concorrência e os preços dos serviços adjacentes como passagens aéreas e hotelaria. Informações sobre o perfil dos consumidores, os quais ficam concentrados no CRM, também oferecem indicativos para possíveis ofertas e incentivos.

O marketing na sua empresa

No varejo, as mídias tradicionais ainda têm o seu papel construindo marca e atraindo novos clientes para as empresas, mas é a administração do relacionamento com os clientes que tem ocupado cada vez mais espaço. Segundo dados publicados na edição de setembro/2022 do The CMO Survey[5], o *online* representa 57,9% do orçamento de comunicação das empresas. O foco, definitivamente, mudou para o *online* e para a administração da carteira de clientes.

A dinâmica entre consumidores e empresas foi transformada pelas novas tecnologias. Os monólogos viraram diálogos e um relacionamento legítimo e transparente é esperado e estimulado. No mesmo passo, a tecnologia equipou as empresas com informações valiosas sobre quem são os consumidores, o que desejam e como preferem construir relacionamento.

Profissionais de exatas passaram a compor as equipes de marketing; acompanhar as métricas se tornou uma atividade do cotidiano; e o ambiente de loja ganhou outra importância. A tomada de decisão munida de informações passou a enriquecer os pontos de contato, os canais de relacionamento e os momentos de experiência. No varejo, a regra do momento é encantar e construir um relacionamento genuíno e duradouro. Os consumidores devem, literalmente, ser conquistados.

Síntese – Insights sobre comunicação e marketing

- A centralidade no cliente deve partir de uma visão de negócio clara e aspiracional, a qual deve perpetuar em todas as decisões da organização. SAC e CRM são apenas ferramentas dentro de uma estratégia maior.
- A segmentação tradicional não é mais suficiente. Mapear os fluxos de interação e o comportamento dos consumidores no decorrer da jornada de compra representa uma oportunidade valiosa de promover um diálogo mais assertivo, uma abordagem de vendas mais direta e uma comunicação mais apropriada e conveniente.
- A jornada dos clientes é não-linear, dinâmica e omnicanal. Dê atenção especial aos canais que possibilitam personalizar a mensagem de acordo com o momento da jornada de compra em que o consumidor se encontra.
- No varejo, o ponto de venda comunica. Esse ambiente é um motor importante de relacionamento e experiência.
- O time de marketing deve ser multidisciplinar. Atenção especial à área de *customer analytics*.
- NPS é considerado um indicador-chave para mapear a satisfação dos consumidores e o sucesso da estratégia de relacionamento.

Notas

[1] Camp, A., Fanderl, H., Jan, N., Sternfels, B., & Difloe, R. (2020). The human touch at the center of customer-experience excellence. McKinsey & Company. Recuperado de: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-human-touch-at-the-center-of-customer-experience-excellence

[2] Boudet, J., Gregg, B., Heller, J., & Tufft, C. (2017). The heartbeat of modern marketing: Data activation and personalization. McKinsey & Company. Recuperado de: https://www.mckinsey.com.br/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-heartbeat-of-modern-marketing

[3] Amar, J., Raabe, J., & Roggenhofer, S. (2019). How to capture what the customer wants. McKinsey & Company. Recuperado de: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-to-capture-what-the-customer-wants

[4] Coffey, P. (2021). O fim dos cookies de terceiros no Chrome: privacidade para os usuários e resultados para os anunciantes. Think with Google. Recuperado de: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/privacidade-e-seguranca/chrome-private-web-third-party-cookies/

[5] The CMO Survey. (Setembro, 2022). Marketing in a Post-Covid Era: Highlights and Insights Report. Recuperado de: https://cmosurvey.org/results/september-2022/

Sobre os autores

MAURÍCIO MORGADO
Coordenador – FGVcev

Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP e Graduado em Administração de Empresas pela FEA-USP. É sócio da Lúmina Marketing, professor da FGV-EAESP e coordenador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

FRANCINE ZANIN BAGATINI
Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022.

ANTÔNIO AUGUSTO SANTOS
Diretor de Marketing – Localiza

Velejador amador e pai de duas meninas, Antônio Augusto está diretor de marketing na Localiza desde junho de 2019. Com passagens pela Coca-Cola, Souza Cruz, Lafarge e Petronas, se especializou na implementação de metodologias ágeis de marketing e growth. É formado em Administração pela UFMG, com MBA pelo Ibmec e Mestre em Marketing pela FUMEC.

CHRISTIANE CRUZ CITRANGULO
Diretora de Marketing & Loyalty – GPA

Graduada em Administração de Empresas com Pós-graduação pela USP em Administração Industrial e MBA com foco em varejo. Teve o privilégio de trabalhar em empresas líderes de seus segmentos como Unilever, Nestlé, Carrefour e atualmente trabalha no GPA. Na indústria, trabalhou em TI, finanças, vendas e foi head de trade marketing por mais de 15 anos. Já no varejo, foi diretora comercial do Carrefour, diretora de marketing do Extra, diretora de operações do Pão de Açúcar e agora retorna ao marketing do GPA, acumulando também as áreas de loyalty, pricing e clientes para todas as bandeiras da empresa. Com mais de 30 anos de experiência, já empreendeu com lojas próprias e, em 2021 foi uma das 50 coautoras do livro “Mulheres do Varejo” pela Editora Leader.

ILCA SIERRA
CXMO – VIA

Profissional de marketing com 22 anos de carreira, atualmente está como chief experience marketing officer (CXMO) da VIA, responsável pelo marketing, branding e estratégia de clientes das marcas Casas Bahia, Ponto e Extra.com. Atuando prioritariamente no setor de varejo, Ilca já teve passagem pelo Magazine Luiza, onde ficou por uma década como diretora de marketing multicanal da rede e trabalhou também no GPA e Pernambucanas.
Graduada em Publicidade e Propaganda pela Cásper Líbero, tem especializações em Marketing de Varejo pela FGV-EAESP, Inovação Estratégica pela HSM Educação, Especialização em Storytelling e Negociação, pelo Stanford Center of Professional Development e uma Extensão em Economia Circular pela UC Berkeley. Ganhadora do Prêmio Caboré 2020 na categoria Profissional de Marketing. No ano de 2021 foi vencedora do prêmio Profissionais do Ano, promovido pela Rede Globo, na categoria Nacional, com a campanha "Armários" pelo mês do orgulho LGBTQIA+.