

# RM COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO



Estamos vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um ambiente globalizado. A concorrência cresce, não só entre adversários tradicionais em mercados tradicionais, mas também com novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios. Além disso, com o advento da Internet e da globalização desintegrando as fronteiras, as empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva. A concorrência pode mudar inesperadamente, as fusões e aquisições alteram a relação de força existente no mercado.

É preciso competir em tempo real alterando o próprio sistema de marketing, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento. Surge neste contexto como diferencial competitivo à estratégia de CRM, suportado pela tecnologia da informação, possibilitando às empresas tornarem-se progressivamente mais competitivas através do adequado gerenciamento do relacionamento com os clientes.

A manutenção do market share – e nesse contexto, a fidelização assume um papel muito importante – é um grande desafio, que será vencido pelas empresas que melhor conseguirem antecipar desejos e necessidades de grupos de pessoas e empresas; e, além disso, estabelecerem meios de se comunicar com eles de maneira dirigida, agregando valor a cada relacionamento e oferecendo benefícios superiores aos dos concorrentes.

Uma empresa pode optar por uma campanha de comunicação com o uso da mídia TV e do telemarketing receptivo para realizar a venda. Outras empresas podem gerar *leads* ou vender através de mala direta, como é o caso das empresas de cartões de crédito e de venda de assinaturas. Outras investem grandes somas no call center e no e-commerce. São ações interessantes, mas de certa forma divorciadas de uma filosofia de fazer negócios, de uma estratégia de Marketing cujo compromisso seja a satisfação dos clientes e a construção do relacionamento a longo prazo.

Como hoje as pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. A empresa conquista um diferencial quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. A promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente se torna mais exequível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade de um grande número de dados sobre os clientes e prospects que cresce exponencialmente. Portanto, no processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los ativamente no processo de atendimento, vendas de campo e comunicação multicanal.

## O que é Customer Relationship Marketing?

Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento com o cliente, como o próprio nome indica, é a integração entre o Marketing e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos. Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o e-mail ou o fax assim que chega à empresa, e incorporar todos os dados de contato no banco de dados de marketing para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal).

A captura centralizada desses dados, num banco de dados de marketing permite, através das técnicas próprias de Database Marketing, conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação (ameaça), de um pedido de mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial do concorrente (ameaça), de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça), ou de que o cliente está inaugurando mais uma unidade produtiva (oportunidade).

O CRM, portanto é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento com a tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações, integrando os canais de

relacionamento como o call center, a internet, a força de vendas, e toda a empresa, de uma forma singular que permite gerenciar o relacionamento com o cliente, agregando valor a cada relação.

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Rememorando, o Marketing de Relacionamento se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, clientes potenciais (*prospects*) e todos os agentes da infra-estrutura, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável, quer seja por redução de custo ou diferenciação dos serviços.

O CRM (Customer Relationship Management), permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e dos prospects, a sistematização de uma série de atividades de comunicação dirigida e integrada, com o uso do telemarketing, mala direta, e internet na consecução dos objetivos de Marketing.

## **ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

Portanto, o CRM é uma das mais precisas ferramentas de Marketing para fidelização, pois quebra a idéia de criar um relacionamento com clientes em número maior de diferentes atividades, e utiliza uma série de técnicas para que o cliente perceba que um relacionamento agradável está ocorrendo e continuará durante muito tempo.

A atividade central num gerenciamento de relacionamento é o planejamento e implementação de campanhas de comunicação. Cada campanha consiste de um conjunto de ações e está associada à estratégia de interação e, portanto, ao tipo de relacionamento que se deseja ter com os clientes.

Uma campanha de comunicação integrada e dirigida, no contexto de fidelização, é um conjunto de ações planejadas de marketing, que buscam construir o relacionamento através de um diálogo contínuo e profícuo atendendo aos desejos e necessidades de um grupo específico de clientes. Outra característica importante dessas campanhas é que são utilizadas no dia-a-dia do relacionamento com o cliente a partir de eventos como uma reclamação, um pedido de cancelamento, uma solicitação de mais informações sobre um determinado produto, mudança de domicílio, etc.

Ela começa com o contato inicial e vai se desenvolvendo até concluir uma fase particular do diálogo, quando o cliente irá ou não dar a resposta objetivada (uma compra, um pedido de literatura, comparecer a um evento, ou renovar a assinatura ou um seguro, por exemplo.).

O conjunto de ações se processa em etapas, normalmente associadas às mídias usadas em cada uma dessas etapas. Pode-se iniciar um contato com um anúncio de resposta direta numa mídia de massa, ou com uma ação de telemarketing, mala direta, ou ainda com a visita do vendedor.

As ações ótimas de comunicação são aquelas que utilizam habilmente as mídias integradamente para atingir um grupo de clientes ou prospects, com eficácia. As próximas etapas ou fases do relacionamento são determinadas pelo tipo de envolvimento que se deseja estabelecer, pelo interesse do cliente e, finalmente, pela complexidade do diálogo.

Na estratégia de comunicação podem ser utilizados todos os tipos de mídia: - desde mídias de massa até seminários com apresentação no próprio cliente. A seleção e integração entre elas dependem dos objetivos mercadológicos e do tipo de relacionamento que se deseja construir, em que tempo e a que custo.

Uma boa estratégia de comunicação é aquela que resulta num relacionamento efetivo de alta qualidade entre empresa e cliente. Assim como se aprende sobre os clientes, se aprende qual é a estratégia mais efetiva em termos de atender às necessidades dos clientes e dos resultados obtidos. Em qualquer estratégia, é fundamental que se agregue valor ao produto pela disponibilização de serviços e pelo próprio processo de relacionamento.

## **CRM E OS PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO**

No contexto do Marketing de Relacionamento, os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. McKenna, autor do livro *Relationship Marketing*, coloca todo o sucesso de vendas produtivas na construção de relacionamentos com toda a infra-estrutura (stakeholders); portanto, além dos clientes, é preciso considerar e fortalecer o elo com o trade (varejo, distribuidoras e outros participantes da rede de distribuição) e os próprios fornecedores. Continuando, McKenna, afirma que o Marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou da percepção do valor agregado

que a empresa oferece. Nos dois casos a fidelidade se relaciona à satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Existem autores que alertam para o fato de que fidelização nasce do Marketing de Relacionamento, e as vendas repetidas do esforço de vendas. Portanto, o diálogo sistemático com os clientes facilita a obtenção de dados relevantes para a formação do banco de dados de clientes, que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver estratégias de marketing customizadas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa.

## **REGRAS BÁSICAS DA FIDELIZAÇÃO**

Segundo Bob Stone e Stan Rapp, existem algumas regras básicas que devem ser aplicadas no relacionamento com os prospects e clientes, para agregar valor ao relacionamento, e obter a fidelização.

### **1. Desenvolver um ciclo de comunicação**

Isto significa, conforme mencionado acima, que se deve ter uma estratégia de comunicação, em que as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial, e se finalize buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré estabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

### **2. Fazer coisas juntos.**

Este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. Pois são poucas as atividades que a empresa pode realizar junto com seus clientes. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado business-to-business, quando empresa e cliente desenvolvem pesquisas em conjunto para a criação de novos produtos. No business-to-consumer, um bom exemplo é o das TVs por assinatura que oferecem a participação em eventos e viagens mediante solicitação ou sorteio, criando uma atitude favorável com a marca, conquistando o share of heart. Os portais, atualmente oferecem inúmeras oportunidades de “fazer coisas juntos”.

### **3. Ouvir cuidadosamente**

Este aspecto está ligado ao serviço de “Customer Care” (atendimento ao cliente), que registrando as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas. Outra maneira de ouvir cuidadosamente é empregar as técnicas de pesquisa como “*Focus Group*” para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

### **4. Pesquisar respeitosamente**

A base do aperfeiçoamento de um CRM está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas a pesquisa deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que este se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como por exemplo um pequeno brinde.

### **5. Transforme compradores em adeptos**

Segundo os modelos de decisão, um cliente se torna um adepto do produto após a segunda compra. Porém, para que o cliente se torne um advogado da marca é muito importante garantir uma experiência de marca positiva nas próximas compras. O conhecimento do processo de adoção é muito importante porque irá auxiliar no planejamento do ciclo de comunicação visando transformar o cliente em adepto, e portanto, é preciso considerar o tempo de recompra para calcular o período de duração do ciclo. Por exemplo, se a recompra é semestral, o ciclo ideal é aquele que prevê um continuum de comunicação de um ano.

## **CRM E A CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES**

Um sistema de prospecção de novos clientes baseado num envolvimento intenso pré-venda com o objetivo de colocar o vendedor diante de um prospect já predisposto à compra é uma das aplicações do CRM, com possibilidade de rápida expansão.

Programas desse tipo buscam identificar os prospects: os seus nomes, telefones, interesses especiais, estilos de vida, preferência de compras e histórico de compras recentes. A seguir, utilizam a habilidade da comunicação dirigida e integrada para alcançar os prospects por diferentes mídias, inclusive a Internet, e comunicar-se com pertinência e individualmente com base nas informações relevantes do banco de dados.

No caso do business-to-business é possível comprar listas de empresas dentro do perfil com maior propensão de compra e realizar ações integradas de telemarketing e mala direta tradicional ou digital (e-mail). Porém, muitas vezes no business-to-consumer, e mesmo em alguns casos no business-to-business, é preciso usar mídia de massa, pois a relação custo-resposta é mais favorável. Porém, existem formas de usar a mídia de massa para identificar os clientes interessados no produto ou serviços, gerar tráfego para o site ou construir relacionamento: essa técnica é chamada de propaganda de resposta direta.

### **A força da propaganda de resposta direta no CRM**

A propaganda de resposta direta oferece um canal de relacionamento, permitindo que o *prospect* se comunique buscando mais informações declarando sua opinião sobre a empresa, inscrevendo-se para um evento, comprando ou empreendendo a ação solicitada. Como o próprio nome indica, o prospect dá uma resposta direta e rápida iniciando o relacionamento. Cabe à empresa, primeiramente, capacitar o *contact center* para obter mais dados e levar o *prospect* para o próximo estágio do relacionamento. Também é preciso que a empresa tenha diversas alternativas de ações de comunicação (ciclos) preparadas de acordo com o tipo de resposta dada pelo *prospect*. Por exemplo: a propaganda de resposta direta oferece uma literatura para quem ligar para o call center. Se o *prospect* liga e pede a literatura é preciso acompanhar a oferta com uma mala direta que busque realizar a venda ou o faça pedir a visita de um vendedor. Porém, se o *prospect* diz que não deseja a literatura oferecida, mas quer uma explicação do produto e possivelmente falar com o vendedor, a resposta deveria ter sido previsto. Caso não tenham sido, deverá rapidamente ser incorporada à estratégia.

Uma das vantagens dessa técnica é prover o prospect com um número de informações suficientes sobre a empresa e o produto, que facilitam o processo decisório. Como esse tipo de ação é interativa, a empresa já está iniciando o relacionamento com o prospect, além de gerar predisposição para a visita do vendedor. Após a resposta do prospect por qualquer canal, se inicia o segundo passo que é a indicação do nome para o trabalho pela força de vendas, telemarketing ou para mala direta.

Propaganda de resposta direta não significa simplesmente acrescentar o número do telemarketing ou o endereço do site e esperar o prospect entrar em contato com a empresa. Significa usar técnicas próprias e testadas de anúncios na mídia de massa com uma linguagem e formato específico de apresentação de ofertas, realmente capazes de vencer a inércia e a falta de hábito do prospect de entrar em contato imediatamente com a empresa. Normalmente, o fracasso de muitas campanhas que utilizam essa técnica é subestimar a diferença que existe com a propaganda tradicional. Por isso, é preciso que a agência tenha profissionais especializados nesse tipo de atividade.

Tanto para o planejamento de campanhas de propaganda de resposta direta como de telemarketing ou mala direta tradicional ou digital, o uso das técnicas consagradas de Database Marketing (perfilagem e modelagem) pode aumentar a produtividade do esforço de comunicação, pois permite identificar os prospects com maior propensão para fechar a venda, evitando o desperdício da verba. Essa técnica é chamada de clonagem, pois verifica o perfil dos melhores clientes no CRM, que depois é utilizado para planejar a estratégia de conquista. E, finalmente, com esse sistema de prospecção o diálogo com o prospect se inicia muito antes do acionamento da força de vendas, prosseguindo após a venda ocorrer ou não, sustentando o relacionamento construído pelo processo, reduzindo os custos da próxima campanha de prospecção.

### **Conclusão**

Tanto na prospecção como na fidelização, uma estratégia de CRM gera um diferencial competitivo, pois constrói e gerencia o relacionamento com o *prospect* e o cliente de maneira muito mais eficiente e eficaz. Para isso, é preciso definir uma estratégia de interação que tenha uma proposta de valor superior à dos concorrentes, desenvolver ações específicas de comunicação pela mídia mais adequada, que pode ser a mala direta, um anúncio de resposta direta, a internet, ou o telemarketing, e oferecer diversos canais para o relacionamento, que o cliente ou *prospect* utiliza de acordo com a sua conveniência. Também verificamos que apesar da importância dos programas de fidelização para uma gestão mais competitiva, é possível usar o CRM para a prospecção diminuindo o custo e o tempo para a conquista de um novo cliente.

Para aprofundamento neste assunto, leia o livro **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. Autora Miriam Bretzke. 2000, Editora Atlas.

Ref. Biblioteca Bretzke – Brzart\_CRM\_competitividade.doc