

# CRM SERIES

## MARKETING 1 TO 1®

***2ª Edição***

---



Av. Angélica, 2466 – 21º andar

CEP.: 01228-200 – São Paulo – SP

Tel.: +55 (11) 3159-3151

Fax.: +55 (11) 3159-4440

[www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br)

**Patrocínio**



**CRM Series — Marketing 1to1®**

**Copyright © 2001 Peppers And Rogers Group Brasil**

Todos os direitos para a língua portuguesa reservados por Peppers and Rogers Group. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada pelo sistema “retrieval” ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, seja este eletrônico, mecânico, de fotocópia, de gravação, ou outros, sem prévia autorização, por escrito, do mesmo.

**Dados de Catalogação na Publicação**

Peppers and Rogers Group  
CRM Series — Marketing 1to1 – 2ª Edição  
São Paulo, Makron Books, 2001

ISBN: 85.346.1336-2



**MAKRON Books Ltda.**  
Rua Tabapuã, 1.348 – Itaim-Bibi  
CEP 04533-004 – São Paulo – SP  
(11) 3849-8604 e (11) 3845-6622  
e-mail: vendas@makron.com.br



**Pearson Education do Brasil**  
Rua Emílio Goeldi, 747 – Lapa  
CEP 05065-110 – São Paulo – SP  
(11) 3611-0740  
fax (11) 3611-0444

*São Paulo • Rio de Janeiro • Ribeirão Preto • Belém • Belo Horizonte • Brasília • Campo Grande  
Cuiabá • Curitiba • Florianópolis • Fortaleza • Goiânia • Manaus • Porto Alegre • Recife • Salvador*

*Brasil • Argentina • Colômbia • Costa Rica • Chile • Espanha • Guatemala • México • Peru • Porto Rico • Venezuela*

**Este livro pode ser encontrado nas melhores livrarias do Brasil.**

---

# Sobre o Peppers and Rogers Group

---

O Peppers and Rogers Group foi fundado em 1993 por Don Peppers e Dra Martha Rogers, criadores do conceito Marketing 1to1®, metodologia baseada em tratar clientes diferentes de forma diferente. O grupo presta serviços de consultoria auxiliando os clientes na elaboração e na implementação de estratégias de CRM (Customer Relationship Management).

O Peppers and Rogers Group chegou ao Brasil em agosto de 1999 e presta os mesmos serviços disponíveis nos Estados Unidos, adaptados às necessidades do mercado local. Além disso, o Peppers and Rogers Group do Brasil também publica livros e uma série de relatórios que analisam, em detalhes, o que há de melhor no uso das técnicas de Marketing 1to1® e apontam os caminhos a serem seguidos por empresas que desejam ter sucesso no relacionamento com seus clientes.



---

# Sumário

---

<b>PREFÁCIO DA SEGUNDA EDIÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>APRENDENDO LIÇÕES DO PASSADO PARA COMPETIR NO FUTURO .....</b>	<b>7</b>
<b>A NECESSIDADE DO RELACIONAMENTO PERSONALIZADO .....</b>	<b>13</b>
EM QUE TIPO DE CONCORRÊNCIA VIVEMOS HOJE .....	13
<i>Comoditização .....</i>	<i>14</i>
<i>O concorrente está a um clique .....</i>	<i>16</i>
OS BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO ONE TO ONE .....	17
<b>A MIGRAÇÃO PARA ONE TO ONE .....</b>	<b>20</b>
<i>O foco em produtos .....</i>	<i>21</i>
<i>O foco em clientes .....</i>	<i>23</i>
PARTICIPAÇÃO NO MERCADO <i>VERSUS</i> PARTICIPAÇÃO NO CLIENTE .....	25
A RELAÇÃO DE APRENDIZADO .....	26
<b>AS QUATRO ESTRATÉGIAS DO ONE TO ONE .....</b>	<b>28</b>
IDENTIFICAR .....	28
<i>Programas de identificação de clientes .....</i>	<i>29</i>
DIFERENCIAR .....	32
<i>Diferenciação por valor .....</i>	<i>32</i>
<i>Diferenciação por necessidades .....</i>	<i>33</i>
<i>Estratificando seus clientes .....</i>	<i>34</i>
INTERAGIR .....	36
PERSONALIZAR .....	40
<b>IMPLEMENTANDO SISTEMAS DE CRM .....</b>	<b>42</b>
INTRODUÇÃO .....	42
O QUE É CRM .....	44
POR QUE CRM É IMPERATIVO .....	44

<b>CRM OPERACIONAL, COLABORATIVO E ANALÍTICO .....</b>	<b>50</b>
O CALL CENTER .....	52
O CUSTOMER INTERACTION CENTER.....	53
CRM NA WEB .....	53
1. Não apenas proteja a privacidade de seus clientes. Diga-lhes como isso será feito.....	54
2. Explique os motivos e justifique a criação da relação .....	55
3. Organize seu site por necessidades de clientes, não por produtos.....	55
4. Permita que os clientes tenham controle sobre o conteúdo e sobre seus dados .....	55
5. Motive os clientes e incentive a colaboração .....	55
AUTOMATIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS (SFA) .....	57
AUTOMATIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE MARKETING.....	58
INTEGRAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS, O GRANDE DESAFIO .....	59
A integração de CRM com ERP .....	60
<b>MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>63</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS RELACIONADOS A CRM E INTERNET .....</b>	<b>65</b>

---

# Prefácio da Segunda Edição

---

O lançamento da primeira edição deste Guia despertou um interesse muito grande e até de certa forma surpreendente. Não apenas pela imensa procura, tanto pelo número de *downloads* como pelas seguidas reimpressões, mas especialmente pela grande quantidade de comentários e sugestões que nos foram enviados pelos leitores.

Nossos leitores formam um grupo bastante diversificado: profissionais das áreas de marketing, vendas, administração, estudantes, professores, executivos de todos os setores, pessoas da área de tecnologia e outros profissionais.

Outro aspecto interessante tem sido a adoção do Guia como instrumento de formação em muitas escolas. Recebemos informações de várias Universidades, Faculdades de Marketing e Administração e escolas de vários estados comunicando-nos que o Guia está sendo adotado como material de leitura e pesquisa em vários cursos.

Devido a essa aceitação, o Guia foi lançado em espanhol e tem sido amplamente distribuído em outros países, incluindo Portugal.

É óbvio que temos hoje uma visão muito mais apurada das necessidades de nossos leitores, que, numa demonstração perfeita da aplicação dos princípios de *marketing one to one*, foram absolutamente parceiros, dando uma grande colaboração, espontânea e de alto valor, nos enviando comentários, críticas e observações sobre o conteúdo da primeira edição. A esses leitores, que se dispuseram a estabelecer e manter uma relação de aprendizado conosco, demonstramos nosso agradecimento, incluindo nesta edição várias de suas sugestões.

Fizemos também uma pesquisa com um grupo de leitores objetivando avaliar os principais aspectos do Guia, tanto no que se refere ao conteúdo quanto ao estilo. O resultado dessa pesquisa e de todos os comentários enviados está refletido no texto desta edição.

O que pudemos observar nesse período é que nossos leitores estão absolutamente convencidos dos benefícios e da aplicabilidade do *marketing one to one*, e que as empresas estão começando a considerar projetos de CRM com muito mais seriedade e disponibilidade para investimentos.

Sabemos que transformar os conceitos aqui transmitidos em ações práticas não é fácil, mas procuramos mostrar um roteiro básico, que pode servir como inspiração, e que demonstra que o *marketing one to one* pode ser implementado em etapas, com resultados rápidos e mensuráveis.

Weslyeh Mohriak

*Presidente do Peppers and Rogers Group do Brasil*

---

# Aprendendo Lições do Passado para Competir no Futuro

---

*Don Peppers e Dr<sup>a</sup> Martha Rogers*

Por que redescobrir o *marketing one to one*? Talvez seja melhor perguntar por que abandonamos uma técnica provada e confiável que remonta aos primeiros dias do comércio.

Naquele tempo, todos nós éramos *one to one*. Conhecíamos nossos clientes pelo nome, onde viviam, que tipo de produtos necessitavam e quando os necessitavam. Sabíamos como queriam que esses produtos fossem entregues, como queriam pagar suas contas e quanto tinham de dinheiro para gastar.

Conscientemente ou não, dividíamos nossos clientes em grupos de maior ou menor valor para nosso negócio. E, conscientemente ou não, os dividíamos de novo com base em suas necessidades e desejos. Dessa forma, personalizávamos os serviços e produtos o mais que podíamos, para que fossem adequados às necessidades e ao valor de cada um de nossos clientes.

Por que tínhamos todas essas preocupações? Porque sabíamos, que ao utilizar nosso conhecimento a respeito do cliente, poderíamos entregar um serviço, um produto ou um pacote de serviços e produtos bem adequado às necessidades desse cliente. Na verdade, mesmo que esse cliente quisesse mudar para um concorrente, não haveria maneira como o concorrente pudesse oferecer o mesmo tipo de produto ou serviço personalizado. Em outras palavras, usávamos nosso conhecimento do cliente para construir sua fidelidade. Sabíamos instintivamente que nossos clientes mais fiéis também deveriam ser nossos clientes mais rentáveis.

Por que sabíamos disso? Primeiro, porque não nos custava nada encontrar esses clientes – eles já estavam ali, na loja. Segundo, porque sabendo o que eles queriam, não desperdiçaríamos dinheiro mantendo em estoque produtos ou desenvolvendo serviços que eles não quisessem. Terceiro, porque tínhamos certeza que cada venda feita a um cliente criava o potencial para outra venda para o mesmo cliente no futuro. Literalmente, podíamos contar com a compra desse cliente no futuro, planejando nosso negócio para isso.

Dessa forma, não estávamos buscando o dinheiro rápido. Olhávamos nossos clientes como uma fonte confiável de receita, ao longo de toda sua vida de transações conosco. Outra forma de dizê-lo, desenvolvíamos uma relação de longo prazo com nossos clientes. Considerávamos nossos clientes como se fossem a extensão de nossas famílias – o que eles percebiam e valorizavam.

Fizemos negócios por milhares de anos – até que a tecnologia nos permitiu produzir bens e serviços em massa, para mercados de massa. De um dia para outro, esquecemos como praticar *one to one*. Em vez de vender para clientes de forma individual, passamos a lutar por maior participação no mercado. Em vez de falar com os clientes de forma individual para conhecer suas necessidades, começamos a realizar pesquisas de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem prever tendências e padrões de compras.

Não se pode discutir que a produção em massa criou uma grande riqueza e trouxe níveis nunca vistos de prosperidade a muitas regiões do mundo. Mas houve consequências. Como todos sabemos, a competição global forçou muitas empresas a baixar seus preços. Essa guerra mundial de “descontos” pode beneficiar algumas empresas em curto prazo, mas ao longo do tempo o resultado é a diminuição da lucratividade, o que pode produzir feridas profundas. Sabendo disso, gerentes e executivos por todo o mundo estão lutando para evitar a armadilha da concorrência baseada em preços – o que não é fácil porque se está vendendo uma *commodity*. E sejamos honestos: no mundo de negócios agitado de hoje, nada se mantém exclusivo por muito tempo. Gostemos ou não, o que hoje é uma inovação, amanhã será uma *commodity*.

Há alguma alternativa para esse cenário tenebroso? Há. Graças à tecnologia digital de informação e à World Wide Web, agora é possível sair da “armadilha da comoditização” e ressuscitar as bem-sucedidas estratégias utilizadas por nossos predecessores. Em vez de vender para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade. Chamamos essa estratégia de *marketing one to one*. Na realidade não importa como chamamos essa nova idéia de como concorrer no mercado, que agora está nos planos de negócio de todas as empresas. Nós chamamos de *marketing one to one* ou *one to one marketing*, mas outros criaram outros nomes, como gerência de relações com clientes (CRM), gerência de relacionamento corporativo (ERM), marketing em tempo real, gerência de relacionamento contínuo e marketing de relaciona-mento, entre outros. A idéia aparece disfarçada de diversas formas, mas a idéia real é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais.

Uma relação, claro, é construída a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Como isso ocorre ao longo do tempo, a relação desenvolve um “contexto” do qual os participantes – a empresa e o cliente – participam através de interações sucessivas. Assim, cada relação é diferente e inerentemente singular a seus participantes individuais.

Só recentemente o *one to one marketing* tornou-se prático e acessível em grande escala, devido à baixa dos custos dos recursos de computação. A tecnologia de bases de dados permite que uma empresa acompanhe seus clientes de forma individual. Tecnologias interativas como a Web, os *call centers* e as ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automática dos clientes à empresa – facilitando o *feedback*, incluindo especificações e modificações dos produtos, de clientes individuais.



Além disso, a tecnologia de “personalização em massa” permite que a empresa configure suas ofertas digitalmente, produzindo inúmeras variações do mesmo produto.

Assim, em vez de trabalhar com amostras do “mercado” de clientes potenciais para determinar as necessidades do “cliente-médio”, nos preocupamos com um cliente de cada vez, *one to one*. Utilizando esses três tipos de tecnologia – base de dados, interatividade e personalização em massa – agora podemos estabelecer uma relação do tipo:

*“Eu o conheço, você está em nosso banco de dados. Diga-me o que você quer, e eu farei dessa forma.”*

Essa interação provavelmente fará parte de uma série de interações encadeadas que, juntas, construirão um contexto cada vez mais rico para a relação com o passar do tempo.

*“Da última vez fizemos assim. Você quer mais ou menos da mesma forma?”*

*Ou desta outra forma? Assim é melhor?”*

A cada interação e nova personalização – a cada vez que a empresa e o cliente investem em sua relação – a companhia é capaz de adequar seus produtos e serviços um pouco melhor às necessidades **daquele** cliente. Na realidade, a relação torna-se mais e mais inteligente, satisfazendo cada vez mais as necessidades daquele cliente em particular. O nome que damos a esse tipo de relacionamento é “Relação de Aprendizado”.

Quando um cliente envolve-se em uma Relação de Aprendizado, rapidamente percebe a conveniência de simplesmente continuar comprando da mesma empresa (mesmo que não tenha descontos) em vez de ensinar tudo novamente a um outro fornecedor.

Dois exemplos que vêm à cabeça são a Amazon.com e a British Airways. A Amazon.com não somente o reconhece quando você volta ao *site*, mas também, desde que você o permita, “lembra-se” de suas preferências de leitura, do número de seu cartão de crédito e seu endereço de correspondência. Quando você voa pela British Airways, os comissários de bordo têm acesso a suas preferências, o que os “lembra” das bebidas que você mais gosta de consumir durante o voo.

O contraste entre o *one to one marketing* e o *marketing tradicional* é interessante. Enquanto a medida do sucesso dos programas de *marketing tradicional* é o aumento da participação no mercado (*market share*), medido por categoria de produto, uma de cada vez, os programas *one to one* têm seu sucesso medido em termos de participação do cliente (*share of customer*) medido cliente a cliente ou seja um. O *marketing tradicional* procura mais clientes para produtos específicos, enquanto o *one to one* procura mais produtos e serviços para seus clientes. A empresa que trabalha com *marketing tradicional* gerencia produtos e seus executivos são remunerados pelas vendas trimestrais desses produtos, enquanto que a empresa *one to one* gerencia clientes e seus executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes ao longo do tempo, até seu valor esperado.

É claro que as conseqüências disso são muito importantes. O *marketing tradicional* pode ser implementado através de um “departamento”, mais ou menos independente de outras atividades da empresa não relacionadas a marketing. Contrata-se um diretor de marketing, executa-se uma campanha promocional ou de anúncios e vendem-se os produtos através das lojas ou canais de distribuição já existentes.

Mas o *marketing one to one* envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos ou grupos de

produtos e serviços, o que exige uma grande integração de dados e processos. Isso desafia a estrutura existente dos canais de distribuição tanto que a gerência de uma iniciativa *one to one* séria pode significar repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação, os orçamentos e a forma de remunerar os vendedores. Tudo isso porque o *marketing one to one* depende tanto da integração das várias áreas da empresa que é problemático chamá-lo de marketing. O processo claramente envolve toda a empresa num esforço de tratar cada cliente o mais individualmente possível em todos os processos, departamentos e divisões da empresa. Por isso dizemos que para uma empresa ser séria em *marketing one to one*, ela deve converter-se em uma empresa *one to one*.

Claramente, o *marketing one to one* ainda vai levar tempo para ser incorporado nas empresas. De acordo com uma pesquisa de outubro de 1998 da revista *The Economist* com 200 executivos seniores de todo o mundo, no ano 2002 cerca de 50% das empresas estarão organizadas em torno de tipos de clientes, comparado com 18% na data da pesquisa. E mais de 60% das empresas representadas nessa pesquisa citaram “mudanças nos dados demográficos e de necessidades dos clientes” e “pressão para a personalização” de seus produtos e serviços à luz dessas mudanças como sendo as mais profundas influências em suas atuais estratégias de negócio.

O processo de implementação de um programa de *marketing one to one* ou de uma iniciativa de CRM pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar. Esses passos estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possa encontrar áreas comuns entre eles.

1. **Identifique seus clientes.** Não é possível estabelecer uma relação com alguém que não conseguimos identificar. Assim, é absolutamente crítico “conhecer” os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões. Se a empresa não tem uma forma de identificar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *one to one* (ou talvez não tenha definido seus clientes de forma correta e deva tentar estabelecer relações com os re-vendedores e como canais de distribuição, e não com os consumidores). Para o varejo, por exemplo, o processo de identificação pode exigir algum tipo de programa para o comprador freqüente, projetado para incentivar o cliente a “levantar a mão” e identificar-se todas as vezes que ele vier à loja. Para uma empresa que negocia diretamente com outras empresas, por outro lado, a identificação pode envolver tentar saber os nomes de pessoas e posições específicas dos executivos da organização do cliente que podem influenciar ou decidir a compra.
2. **Diferencie seus clientes.** Os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para sua empresa (alguns têm um valor muito alto; outros, nem tanto) e pelas necessidades que têm de produtos e serviços de sua empresa. Assim, uma vez tendo identificado seus clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a:  
(a) priorizar seus esforços e aproveitar o mais possível de seus clientes de maior valor e (b) personalizar o comportamento de sua empresa, baseado nas necessidades individuais de seus clientes. Claro que isso implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. Mas isso também significa que a empresa deve começar categorizando

os clientes por suas diferentes necessidades, e preparar-se para tratar seus diferentes clientes de forma diferente.

3. **Interaja com seus clientes.** Você tem de melhorar a eficiência e a eficácia de suas interações com seus clientes. Isso quer dizer que não somente deve buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer suas relações com os clientes. Além disso, toda interação com o cliente deve estabelecer-se dentro do contexto de todas as outras interações com *aquele cliente*. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando se ela ocorreu ontem à noite ou há um mês, através do call center, da Web, ou no escritório do cliente quando visitado por um vende-dor. A etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização dos *feedbacks* de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas *daquele* cliente. Dessa forma, com base nessa informação, seguimos para o próximo passo da implementação.
4. **Personalize** alguns aspectos do comportamento de sua empresa para melhor atender seus clientes. Para incentivar os clientes a manter uma Relação de Aprendizado, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isso pode significar a “personalização em massa” de um produto ou a personalização das opções oferecidas “ao redor” do produto. Para a empresa ser verdadeiramente *one to one*, seus produtos ou serviços devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que *aquele cliente* disse durante uma interação com a área de vendas ou de marketing. Um engano comum a respeito do *marketing one to one*, já que ele chega até o nível do cliente individual, é que cada cliente deve ter uma oferta ou mensagem singular. É um objetivo a ser perseguido, porém o que *one to one* realmente significa é simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferente, de forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual. Esse tipo de personalização torna-se viável apenas através de uma metodologia de “personalização em massa” – que permite criar uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos ou módulos. Doze módulos “A”, quando combinados com 25 módulos “B”, 16 “C” e 13 módulos “D”, são suficientes para gerar mais de 60.000 produtos possíveis. Note que apenas 66 módulos estão envolvidos na configuração desse número enorme de produtos diferentes. É assim que funciona a personalização em massa. Além disso, aplicar esse processo na forma de tratar os clientes é mais do que combinar atributos físicos. Você pode personalizar em massa a forma como os produtos são entregues ou pagos. Você também pode personalizar em massa a forma com que seu *call center* responde a telefonemas de seus clientes ou a forma como seu Web site se apresenta aos distintos visitantes.

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos bastante simples de implementar – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – podem ser usados como um *checklist* para pôr em prática virtualmente qualquer iniciativa de CRM, em virtualmente qualquer empresa, em virtualmente qualquer área de negócio. Para progredir incrementalmente na direção de uma melhor relação com os clientes, a maioria das empresas começa com projetos que podem ser categorizados como pertencentes a um ou mais dos quatro passos descritos.

Entretanto, mais importante que os passos de implementação, o processo de conversão em uma empresa realmente *one to one*, passa pelo repensar das mais básicas

filosofias de como fazer negócios, como superar as posturas dos gerentes e dos funcionários e, provavelmente, como reconstruir a cultura da empresa. Há muito mais coisas envolvidas nesse processo do que simplesmente a instalação de um site na Web para comércio eletrônico, a instalação de um *call center*, ou a automação da força de vendas. Fazer negócios como uma empresa *one to one* significa ver todo o negócio a partir da perspectiva do cliente.

Junte-se a nós e aprenda como se analisa e se implementa esse processo. Esperamos que você ache os desafios e as oportunidades do *marketing one to one* tão empolgantes – e lucrativos – quanto nós.

---

# A Necessidade do Relacionamento Personalizado

---

## EM QUE TIPO DE CONCORRÊNCIA VIVEMOS HOJE

Vivemos hoje uma concorrência global. Além da internacionalização de mercados e clientes, nem sempre sabemos de onde virão os próximos concorrentes. Por exemplo, hoje qual é o maior concorrente da Enciclopédia Britânica, tradicional e que durante décadas foi líder em seu segmento? Quem pensou na Encarta, da Microsoft, acertou. Provavelmente, ninguém previu que uma empresa de software transformar-se-ia no maior concorrente de um tradicional fornecedor de enciclopédias, lançando uma edição interativa, em CD-ROM e na Internet, e quase condenando o formato tradicional à extinção. Mas ainda assim, o novo concorrente já encontra um novo desafio: a própria Internet. O volume de informações disponível, sem outro custo, limita o público consumidor de enciclopédias. Duas mudanças radicais em tão pouco tempo mostram como o mercado atual é volátil e como surpresas surgem de formas e em segmentos inesperados. De fato, se analisamos esse tema com cuidado, verificamos que a Internet realmente, e não só na retórica, muda tudo. Imagine que somos assinantes de revistas semanais. Assim, pagamos para receber em nossas casas uma revista que traz informações “velhas”, com idade de uma semana, uma vez que hoje, a informação está disponível em tempo real e de graça. O único consolo que nos resta é que, ainda, não há forma confortável de ler as notícias na tela do computador em nossa cama ou no banheiro.

Na Grã-Bretanha, a cadeia de supermercados Tesco ([www.tesco.ie](http://www.tesco.ie)) é a empresa de seguros que mais cresce e que também possui uma agência de turismo muito bem-sucedida. Como? Conhecendo e acompanhando os hábitos de compras de seus clientes, exatamente como fazia o dono da venda da esquina com nossos avós, a cadeia de supermercados Tesco é capaz de perceber mudanças nesses hábitos e assim identificar eventos na vida de seus clientes. Esses eventos levam a mudanças de necessidades que, ao serem identificadas, fornecem à Tesco a oportunidade de oferecer produtos e serviços para suprir essas necessidades. Se, através de mudanças de hábitos de consumo, a Tesco percebe que em uma família nasceu uma criança, ela tem a oportunidade de oferecer, além dos produtos básicos relacionados a recém-nascidos, outras coisas como seguro de vida para os pais, quem sabe um seguro-educação, etc. Se um britânico compra filtro solar, podemos concluir com quase absoluta certeza que não é para ficar na Grã-Bretanha, onde, como sabemos, sol não é algo particularmente

freqüente. Essa pessoa provavelmente está planejando viajar. Portanto temos aí uma ótima oportunidade para oferecer-lhe um pacote turístico e quem sabe até diferenciar o pacote em função da sofisticação do filtro solar comprado.

Observe que a rede de supermercados Tesco não usou a abordagem “tradicional” de criar um novo produto, como um seguro ou um pacote de viagem, e depois alardear isso para todos os seus clientes (alguns milhões). Em vez disso, conhecendo cada um de seus clientes, criou produtos que satisfizessem suas necessidades específicas. A Tesco não tem um estoque de produtos. Ela tem um estoque de clientes. Imagine o potencial desse conceito em países como o Brasil, de grande mercado interno e de grande número de potenciais consumidores. A Tesco tem mais de oito milhões de participantes em seu programa de marketing de freqüência e utilizando os dados de forma inteligente, agrupa esses clientes em mais de cinco mil segmentos, tendo como base suas necessidades distintas. Ao fazer ofertas que têm a ver com as necessidades dos clientes, e não com o que a Tesco quer vender, eles têm obtido um índice de resposta muitíssimo maior que a média do mercado.

A idéia que está por trás disso é muito simples. Se seu cliente tem uma necessidade, a Tesco **vai**, mais cedo ou mais tarde, satisfazê-la. Se é você quem vai fornecer-lhe os produtos ou serviços para satisfazer essa necessidade, do ponto de vista do cliente, é uma mera casualidade. Por isso, saber identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades é fundamental para cada vez mais participar da vida de cada um de nossos clientes.

No Brasil observamos algumas iniciativas ainda muito tímidas nessa direção. Há uma grande cadeia de supermercados oferecendo, em alguns pontos, troca de óleo do carro. O supermercado está concorrendo com os postos de gasolina e com os postos de troca de óleo. Mas de alguma forma, através de suas lojas de conveniência, os postos começaram antes a concorrer com os supermercados. Lembre-se, se a necessidade existe, ela vai ser satisfeita. Não importa como e onde. É uma questão de tempo. Esteja perto do cliente quando ele resolver satisfazer sua necessidade.

Outra grande rede de supermercados está investindo pesadamente no marketing de freqüência. Ainda comete alguns erros básicos, mas sem dúvida está muito na frente da concorrência. Resta saber, e o tempo vai mostrar, o que vão fazer com os dados coletados. Realmente serão utilizados para a antecipação de necessidades, em benefício dos clientes, individualmente, ou somente utilizarão os dados na maneira tradicional? Quem viver, verá.

## **Comoditização**

Houve um tempo em que a qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais entre os produtos. Agora não são mais. Os clientes têm hoje uma quantidade cada vez maior de opções de produtos de alta qualidade e a tecnologia evoluiu a tal ponto que sua banalização dá-se cada vez mais rapidamente. Por exemplo, no segmento de indústria química uma equipe capacitada e devidamente aparelhada é capaz de decifrar a fórmula de um novo concorrente em menos de uma semana. Em um mês, é possível ter um novo produto lançado para enfrentar o da concorrência. O grande avanço tecnológico de hoje é totalmente obsoleto e previsível amanhã. Coisas óbvias hoje foram revoluções tecnológicas no passado. Quer um exemplo? O controle remoto. Especialmente em televisores. Acredite se quiser, houve uma época em que os televisores não possuíam controle remoto! É isso: hoje não se concebe o contrário, mas esse era o diferencial que

permitia que se cobrasse mais. Hoje todos os televisores possuem controle remoto e o diferencial não mais existe. Como competir então? Com preços mais baixos? Com promoções? Com campanhas institucionais para reforço da marca? Pense. O que mais pode ser feito para melhorar a aceitação de uma marca que já tem décadas de existência? Quanto custa criar uma nova marca, utilizando-se as ferramentas tradicionais de marketing de massa?

Quase todas as empresas, quando vem suas vendas caírem, fazem o mesmo. Lançam promoções e campanhas publicitárias para o mercado de massa. Fazem o que se chama de *spray and pray*. Borrifam o mercado com campanhas publicitárias e rezam para que dê certo. Ou então, a partir de pesquisas de segmentos, amostragens e estatísticas, lançam um produto novo para aumentar a participação no mercado. Quando dá certo, excelente. Quando não, explicam: “O mercado está louco!”

Pense assim: tudo que você faz hoje, pode ser feito da mesma forma pela concorrência em um tempo cada vez menor. Basta ter dinheiro. A tecnologia está disponível e vulgarizada. As vantagens competitivas são cada vez mais efêmeras.

### **Trate clientes diferentes de forma diferente. Mas sem discriminar!**

Será que isso é possível?

A essência do *marketing one to one* é “tratar clientes diferentes de forma diferente”. Pelo simples fato que os clientes são diferentes, e ignorar essas diferenças não os torna todos iguais.

Por isso uma das etapas de qualquer iniciativa de *marketing one to one*, ou de CRM, deve envolver a diferenciação dos clientes. Essa diferenciação deve ter como base o valor que o cliente tem para a organização e as diferentes necessidades que cada cliente tem, nas distintas situações em que o cliente interage com a empresa. O valor de cada cliente deve ser calculado segundo critérios estabelecidos pela empresa e tem a ver com sua forma de medir o sucesso.

Mas como diferenciar sem discriminar?

Em primeiro lugar, gostaria de esclarecer que “diferenciar” e “discriminar” são sinônimos, segundo o dicionário, porém penso que devemos analisar as duas palavras dentro do contexto que estamos acostumados a utilizar.

“Discriminar” sempre envolve uma conotação pejorativa e é por isso que acho que aqui cabe essa discussão.

A diferenciação deve sempre ser feita através de um critério objetivo e público. Todos os clientes devem ser informados dos porquês de um tratamento diferenciado de um cliente em relação ao outro. A discriminação envolve o tratamento distinto sem nenhum tipo de critério.

Analisemos um exemplo que envolve uma empresa aérea.

Por exemplo: você vai viajar para Miami, em classe econômica, em férias com sua família, em janeiro. Chega ao aeroporto e a fila está saindo pela porta de entrada do aeroporto. No guichê de primeira classe não há fila. Chega um indivíduo e apresenta seu cartão VIP, de viajante frequente, e é atendido não só na sua frente mas na frente de todas as outras pessoas da fila. Situação semelhante se passa com um passageiro que comprou uma passagem de primeira classe. Você se sente discriminado?

Na mesma situação e na mesma fila, um funcionário da empresa aérea, ao passar por você, reconhece um amigo que está à sua frente e o convida para ser atendido no guichê de primeira classe. Você se sente discriminado?.

Duas situações completamente diferentes. Na primeira, através de regras claras, objetivas e públicas, a empresa comunica aos clientes que quem compra uma passagem de primeira classe, ou quem viaja com a empresa um certo número de quilômetros por ano, tem o direito de ser atendido em um guichê especial, além de esperar pelo embarque em uma sala VIP. Os clientes que não obedecerem a essas condições, terão tratamento normal. Simples, não?

Se você se sentiu discriminado na primeira situação, não deveria. A empresa não deve tratar mal os clientes normais. Eles devem ser tratados com respeito e de acordo com as leis vigentes. Porém é importante tratar de forma especial os clientes especiais, para criar barreiras de mudança e aumentar sua fidelidade.

Na segunda situação, vale a pena arrumar uma briga. Em nenhum lugar está escrito que amigos de funcionários da empresa tenham direito a um tratamento diferenciado. Isso é discriminação.

Não é possível dar atendimento diferenciado a todos os clientes. E nenhuma empresa terá recursos suficientes para isso em longo prazo. Por isso é sempre importante lembrar que *marketing one to one* é para os **melhores** clientes, aqueles que queremos tornar fiéis à nossa empresa. Mas é preciso divulgar e definir com precisão as regras que diferenciarão os clientes. Muitas empresas não definem claramente as regras de diferenciação de clientes e por isso expõem-se a ter problemas.

Recentemente veio a público a discriminação que as administradoras de cartões de crédito fazem com relação aos clientes que ligam para pedir desconto na anuidade. A regra é que não há regra. Quem for mais teimoso e gritar mais tem o maior desconto. Quem não ligar, ou não gritar o suficiente, paga mais.

É discriminação ou não é?

*Valsoir Tronchin — Partner.*

## O concorrente está a um clique

A popularização cada vez maior da Web tem mudado totalmente a forma de fazer negócios em muitas áreas. Ainda usando a Tesco como exemplo, ao terminar as compras de supermercado através da Web o comprador tem sua lista de produtos na tela, com o valor total. É feita então a oferta de “conversão” dos produtos comprados para produtos da marca Tesco, que claro, supostamente, têm a mesma qualidade. É apresentada uma lista, com custo substancialmente menor, dos produtos da marca Tesco equivalentes aos da compra. A conversão está literalmente a um clique. Basta clicar um botão e todos os itens disponíveis são convertidos. É claro que o cliente tem a opção de assinalar os produtos que não quer converter, o que permite que a Tesco aprenda ainda mais a respeito de seus hábitos e preferências.



A Web somente leva às últimas consequências a questão do número de opções. Na Web, o número de opções é tão gigantesco, e o acesso a elas é tão rápido, que em vez da guerra de preços, comum no mercado tradicional quando o cliente tem muitas ofertas, são feitos leilões. É isso, agora o cliente diz quanto está disposto a pagar por um produto ou serviço.

Empresas aéreas da Europa e dos Estados Unidos já oferecem lugares em aviões nessas condições. As passagens são leiloadas caso os assentos não tenham sido ocupados até 24 horas antes do voo, e o preço das passagens cai para até 60% do normal. O cliente diz quanto está disposto a pagar por um determinado produto e serviço, fazendo lances. Isso já está ocorrendo e tende a crescer. Existem inclusive empresas que têm por finalidade básica, analisar o mercado para um determinado tipo de produto ou serviço padronizado e trazer para o cliente, entre diversos fornecedores, aquele que possui as melhores condições dentro das especificações básicas do cliente (preço, prazo de entrega etc.). No Brasil algumas destas empresas são Buscape e o Miner.

Esse é um modelo de negócios que ainda está em desenvolvimento, mas já há sinais de empresas que o executam muito bem.

Através desses e de outros mecanismos, a Web facilita o aparecimento dos *cherry pickers* ou “oportunistas”, aqueles clientes que se aproveitam das promoções ou dos prêmios disponíveis nos *sites*, efetuam compras eventuais e chegam a dar prejuízos para as empresas, porque só retornam quando têm algo a ganhar. Agora o desafio é saber como evitar esse tipo de cliente.

Está nervoso? Pois deveria estar. Ser o “dono” das preferências do cliente é a única forma de competir na “economia conectada”. Sua empresa está pronta para esse tipo de concorrência?

Concentrar-se no cliente é a única saída.

## OS BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO ONE TO ONE

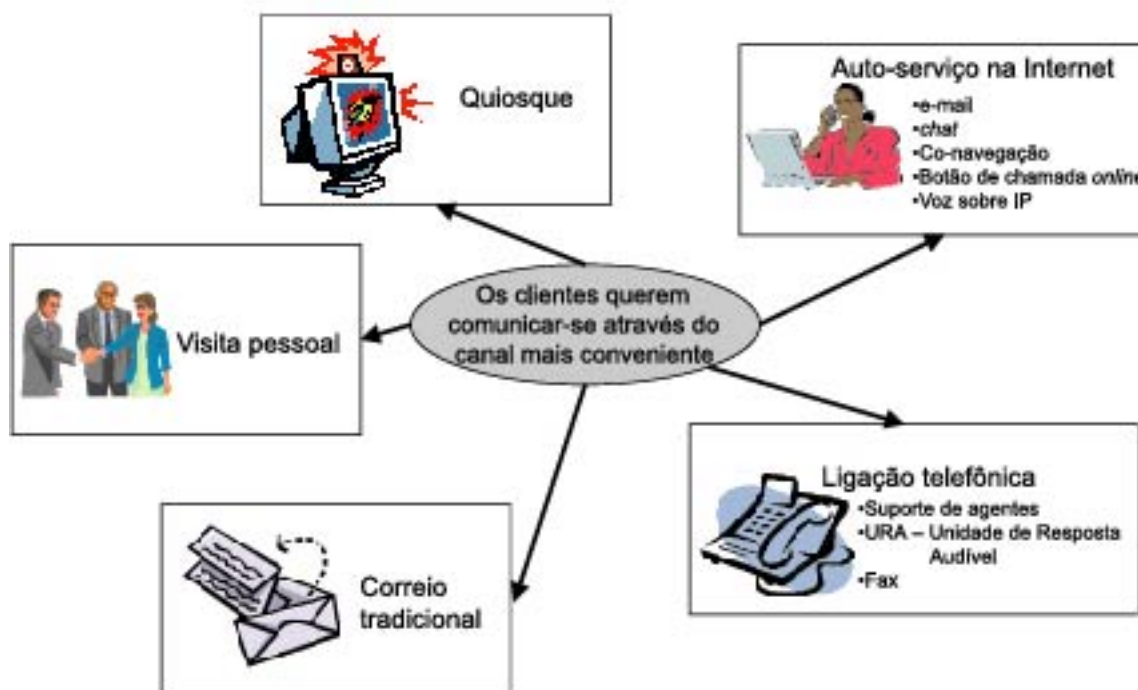
*One to one* quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual, um por vez.

Assim, conhecendo cada um de nossos clientes, podemos identificar suas necessidades e tratá-los de forma personalizada. *One to one*, em poucas palavras, significa simplesmente “tratar clientes diferentes de forma diferente”. Os clientes **são** diferentes. Ignorar as diferenças, ou não saber quais são elas, não as eliminam e não faz com que os clientes tornem-se todos iguais. Porém, desde já o leitor deve incorporar a regra que *one to one* **não é** para todos os clientes. Nenhuma empresa consegue manter esse tipo de relação com **todos** os clientes.

Tratar clientes diferentes de forma diferente implica que o dito “O cliente tem sempre razão” não é válido. Pense bem. Há clientes que seguramente lhe dão lucro e outros que seguramente lhe dão prejuízo, certo? Como ambos podem sempre ter razão? É claro que a maioria das empresas não sabe quem são eles, mas a ignorância não elimina o fato: as diferenças existem. O dito deve ser mudado para “Alguns clientes **sempre** têm razão. Mesmo que não tenham”. e “Alguns clientes **nunca** têm razão. Mesmo que tenham”. Quem sempre tem razão? Os clientes de maior valor e maior potencial para a empresa.

Com esses clientes, necessitamos desenvolver uma relação personalizada, *one to one*, de forma que seja cada vez mais **conveniente** que o cliente siga fazendo negócios conosco e que seja cada vez mais **inconveniente** mudar para um concorrente. Em outras palavras, que a fidelidade traga **conveniência** para ele, o cliente. Você já deve ter ouvido

que cliente fiel é mais barato. É verdade. Mas isso vale para os dois lados, ou seja, também é verdade para o cliente. Para ele é mais barato manter-se fiel à empresa, porque sempre existe o custo da troca. A figura a seguir mostra os principais canais através dos quais se pode oferecer conveniência para o cliente; mas observe: oferecer o canal não basta! Colocar um endereço de email disponível significa estar disponível para responder a todas as mensagens em 24 a 48 horas, o que, hoje, segundo pesquisas do Peppers and Rogers Group, 57% das empresas não fazem.



Fonte: AMR Research, Inc., 2000.

**Figura - Os clientes prezam a conveniência acima de tudo**

O ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor. Sempre queremos experimentar novos produtos e serviços. Independentemente do grau de satisfação, “a grama do vizinho é sempre mais verde”. Satisfação **não traz fidelidade**, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam desde que não haja custo nessa mudança. A indústria automobilística talvez seja o melhor exemplo – altíssimos níveis de infidelidade apesar dos altos níveis de satisfação. O fato de estar totalmente satisfeito com um carro não garante que o próximo será da mesma marca. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.

Da mesma forma, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor. O leitor pode não estar satisfeito com a empresa que lhe presta serviços de telefonia celular e não muda. Só a mudança do número pode trazer tanta in-conveniência, que não vale a pena.

O exemplo mais eloqüente talvez seja o da empregada doméstica, comum em nossa cultura. Responda: Quantas vezes você já pensou em dispensar sua empregada doméstica? Pelo menos uma vez por semana? Quem sabe diariamente. Por que não o faz? É claro que existem todas as justificativas possíveis, mas o real motivo é simples: **inconveniência**! Pensamos no custo da mudança e na inconveniência que isso traz. Até a nova empregada aprender tudo que necessita a respeito da casa e de seus habitantes, a vida será um inferno. É um custo extremamente elevado, o que nos faz ser tolerantes aos problemas que eventual-mente tenhamos com esse “fornecedor de serviços domésticos”. A tolerância a problemas aumenta à medida que aumentam o custo e o trabalho de mudar. Pense na relação que você tem com seu banco ou com seu administrador de cartão de crédito. Pense em como, apesar de não estar muito ou nada satisfeito, você é tolerante e não muda, porque isso é caro e inconveniente.

Porém tudo tem limite. Quando o grau de insatisfação é maior que o custo da mudança, o cliente muda e recuperá-lo depois é uma tarefa virtualmente impossível.

Alguns dados são bastante preocupantes: a maioria das empresas perde entre 15 e 35% de seus clientes a cada ano, e a maior parte deles, 70%, se vai por puro descaso dos funcionários ou mau atendimento. Cabe a você, através do relacionamento com seus clientes, escolher quais são os clientes que vão deixá-lo.

Mas como diferenciar sem discriminar?

# A Migração para One to One

---

Migrar para *one to one* é voltar a fazer negócios como nossos avós. Conhecer cada um dos clientes, seus hábitos e necessidades. É claro que hoje com a quantidade de clientes que temos, é impossível fazê-lo sem o auxílio da tecnologia. Entretanto, o custo da tecnologia de processamento de dados baixou de forma significativa, o que a tornou acessível para a imensa maioria das empresas, mas muito mais importante que a tecnologia, é preciso mudar a forma de fazer negócios. Em primeiro lugar é preciso mudar a forma de avaliar o sucesso da empresa.

À primeira vista, transformar sua empresa em uma empresa *one to one* é um esforço muito grande e caro. Muito importante é ressaltar, mais uma vez, que *one to one* não é para todos os clientes. *One to one* é para os melhores clientes, ou seja, os de melhor valor e de maior potencial. Para os outros clientes, seguiremos utilizando a abordagem comum, ditada pela cultura de serviço da organização, e para outros, os piores, simplesmente vamos atender, de forma reativa, mas sem nenhum tipo de trabalho de nossa iniciativa. Entretanto vale a pena enfatizar que a diferenciação de clientes **nunca** quer dizer tratar mal qualquer cliente. Veja *Trate clientes diferentes de forma diferente. Mas sem discriminar!* no quadro cinza do capítulo anterior.

Outro ponto importante é que *one to one* não é uma iniciativa do tipo tudo ou nada. O início deve ser com poucos clientes e, à medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão sendo comprovados, avança-se lenta e gradualmente, até chegar ao ponto onde não mais é possível justificar o investimento em novas iniciativas *one to one*.

A grande maioria das empresas argumenta que desenvolvimento e implementação de um projeto de *marketing one to one* envolve altos custos. Esse tipo de projeto, ao contrário de muitos outros, não precisa ser implementado como um bloco único, monolítico, nem deve, como já foi dito, ser dirigido a todos os clientes. Uma vez convencida de sua filosofia, a empresa pode, aos poucos, começar a modificar seu comportamento em relação aos clientes. Como ponto de partida, pense, por exemplo, quais são os 5 ou 50 principais clientes de sua empresa, aqueles que não podem de forma alguma parar de fazer negócios com você. Aqueles que a empresa não pode se dar ao luxo de perder. E pergunte: o que minha empresa está fazendo para que isso não aconteça? Quais são os piores clientes? Onde estamos desperdiçando dinheiro com eles? Com essa reflexão, você já tem um ponto de partida para começar a praticar *one to one*.

Normalmente, iniciativas desse tipo são auto-sustentadas. O dinheiro que se economiza com os clientes de baixo valor, a longo prazo, paga a implementação de programas para os clientes de alto valor.

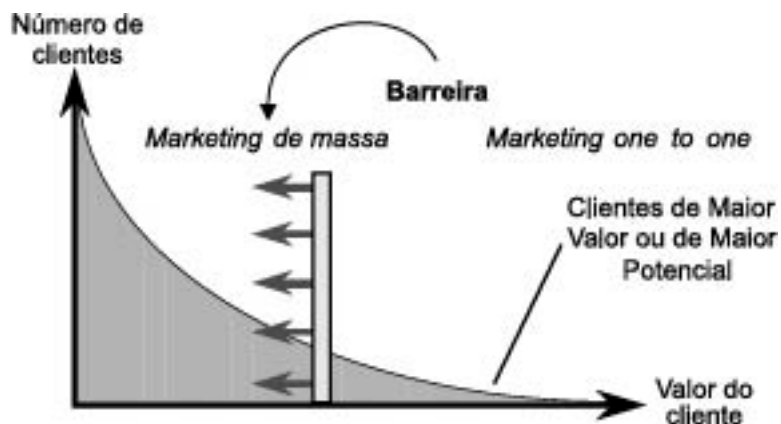


Figura 0-1.1 - Estratégia da barreira

Proteja seus melhores clientes dos outros clientes e do restante da organização. Chamamos essa estratégia de “estratégia da barreira”. Não os deixe expostos a iniciativas de marketing de massa. Os clientes de grande valor devem ter toda sua comunicação administrada por uma área ou pessoa, para evitar qualquer conflito entre as mensagens ou problemas de comunicação. Isso não interfere no fato de que toda a empresa, quando necessário, deva reconhecer quem são os clientes de alto valor e deva interagir com eles. A empresa toda fala com o cliente de alto valor usando um único discurso, mesmo que com diversas vozes; e uma voz desafinada no coro pode por tudo a perder.

## O foco em produtos

A maioria das empresas trabalha com total foco em produtos. Assim, com produtos absolutamente padronizados, não há diferenciação de clientes, que na prática são totalmente intercambiáveis. Se a empresa perde, por exemplo, 50 clientes, mas ganha 50 clientes novos, seu “mercado” fica estável – e na prática não se questiona a qualidade do cliente que se foi, ou do novo cliente.

A forma de comunicação com os clientes é unidirecional, através da mídia de massa, falando **para** os clientes. Todas as formas de medir o desempenho da empresa são relativas à participação no mercado ou *market share*. Por isso, o critério de sucesso dessas empresas é a busca de um número cada vez maior de clientes, para assim aumentar sua participação no mercado.

Imagine, na figura a seguir, que cada pequeno quadrado seja uma necessidade de um cliente e que você tem de escolher quais delas deve satisfazer. Quais quadrados seriam escolhidos em primeiro lugar? Em que direção você os preencheria?



Normalmente as empresas tentam escolher uma necessidade (via de regra aquela que está presente no maior número de clientes) e tentam atendê-la o mais rápido possível para poder buscar outro cliente, ganhando assim *market share*.

Nessa abordagem, todo o conhecimento do mercado vem de pesquisas, segmentações, amostragens etc. Essa segmentação leva ao conceito do “cliente médio”, ou seja, em um determinado segmento, espera-se que cada um de seus componentes tenha as mesmas necessidades ou comportamento. Claro que todo esse trabalho admite um erro estatístico calculado, mas o conceito parte do princípio que no segmento todos os clientes são iguais, uma venda é independente da outra.



Quando a empresa compete na dimensão horizontal, que é o que a maioria das empresas faz, ela acaba ganhando mais mercado, porém às custas de uma diminuição da margem unitária.

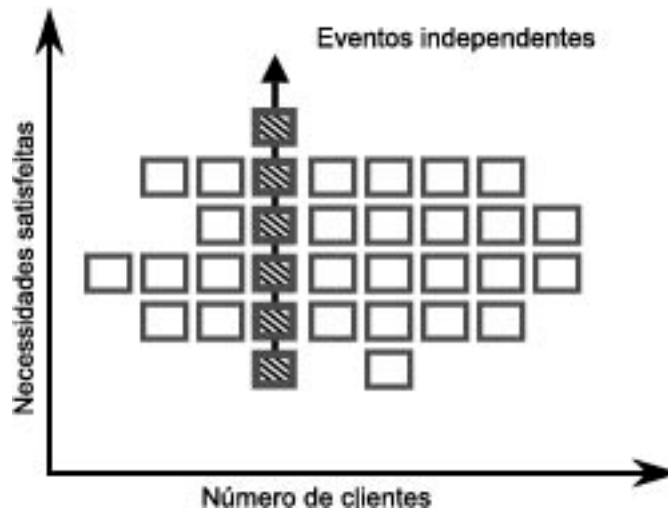


A forma de remunerar os vendedores é provavelmente o melhor indicador de como as empresas trabalham. Se os vendedores têm quota de produtos, claramente a empresa mede a venda de produtos e não o desenvolvimento e a retenção de seus melhores clientes. Ainda que os vendedores tenham em seus cartões o cargo de “Gerente de Clientes”, se são medidos pela venda de produtos, não há como fugir do foco em produtos. A simples mudança de nome não faz com que eles passem a acreditar que conhecer o cliente e entender suas necessidades é mais importante que expandir a sua carteira.

## O foco em clientes

As empresas realmente focadas em clientes utilizam a “personalização em massa” para criar pacotes de serviços e produtos de forma a melhor satisfazer as necessidades específicas de cada um de seus clientes. A personalização em massa consiste na disponibilização de um produto básico cercado de opções. As empresas de telefonia celular, por exemplo, colocam ao redor do serviço básico (a ligação telefônica), outros serviços, como o serviço de correio de voz, mensagens digitais, ligação em espera, conferência, identificador do número que está chamando etc., além de oferecer distintos pacotes de número de minutos incluídos na assinatura básica. As várias combinações dessas opções criam produtos distintos, que são “personalizados” para as necessidades de cada cliente. Veja que não se está criando um novo produto para cada cliente e sim uma combinação de opções ao redor do produto, o que permite um grande número de versões personalizadas do mesmo.

Quando o foco está no cliente, cada cliente é único. Dessa forma, toda a comunicação é individual e bidirecional. Aprende-se com cada um dos clientes, através da retroalimentação (*feedback*), do diálogo. Na realidade o diálogo é incentivado, de forma que a empresa possa conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com o objetivo de desenvolver serviços e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes.



Quando a empresa trabalha na dimensão vertical, passa a participar cada vez mais no cliente, que vê valor em continuar fazendo mais negócios com ela. A consequência é que se vende mais ao mesmo cliente, com margens melhores.



Claro que não se está dizendo que a empresa focada em clientes não deva medir a participação no mercado e muito menos que não se deva ter iniciativas de comunicação através dos meios de massa. O que se está dizendo é que isso não basta. É preciso também trabalhar em iniciativas de desenvolvimento e retenção de clientes, dos melhores, e isso deve ser medido e acompanhado pela gerência da empresa.



## PARTICIPAÇÃO NO MERCADO *VERSUS* PARTICIPAÇÃO NO CLIENTE

Na empresa *one to one*, a participação no mercado é menos importante que a participação no cliente. O *share of customer* ou *share of wallet* é mais valorizado que o *market share*.

Quando se busca a participação no mercado a qualquer custo, concentra-se em atender uma necessidade específica de um grupo muito grande de clientes. Dessa forma, através de um produto único que visa satisfazer essa necessidade, atinge-se todo o mercado de massa. Como os clientes têm muitas opções, a luta pela participação no mercado é intensa e a principal arma é a redução de preços. A corrosão das margens é inevitável e nada de valor se entrega ao cliente além, é claro, do produto.

Quando se busca a participação no cliente, o objetivo é identificar nos clientes de maior valor e potencial outras necessidades relacionadas ou não à necessidade básica, que os levou a fazer negócios conosco. O objetivo é ampliar o número de necessidades para as quais se fornecem produtos e serviços. Quanto maior o número de necessidades, menor a pressão sobre as margens e maior a conveniência do cliente continuar conosco. Para descobrir esse “conjunto ampliado de necessidades” é preciso incentivar o diálogo com o cliente.



Um bom exemplo dessa abordagem é o Streamline ([www.streamline.com](http://www.streamline.com)), um supermercado americano que faz entregas de compras em domicílio. Para os melhores clientes, o Streamline, além de entregar as compras, faz serviços de tinturaria, revela filmes fotográficos, fornece vinhos finos, entrega e recolhe fitas de vídeo de aluguel etc. Ao desenvolver esse tipo de relação com seus clientes, o Streamline aprende com cada um deles. Seus gostos e preferências agora são conhecidos e por isso é muito mais fácil para os clientes fazer negócios com o Streamline. O resultado é a diminuição da pressão sobre as margens e o aumento da fidelidade e satisfação dos clientes. Apesar de outras empresas fornecerem serviços semelhantes, a personalização dos serviços é tão grande, que o custo da mudança é muito alto.

Note que o Streamline não entrou, por exemplo, no mercado de aluguel de fitas de vídeo, eles fizeram uma aliança com a Blockbuster. Esse tipo de aliança é muito comum em empresas que estão preocupadas em suprir um leque cada vez maior de necessidades de seus clientes.

A própria BlockBuster, no Brasil, tem uma aliança com o CitiBank. Note que o CitiBank não comprou uma locadora de vídeo e tampouco a BlockBuster comprou um banco. Através da aliança, ambos podem participar mais nos clientes sem sair de suas competências individuais.

Outro exemplo é a Amazon.com ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)). Eles começaram vendendo livros e agora, além de livros, vendem fitas de vídeo, DVDs, eletrônicos, brinquedos, software e até mesmo automóveis. A lista não pára de crescer. Com isso, a Amazon.com está cada vez mais conhecendo e suprimindo as necessidades de seus clientes. Com mais de 15 milhões de clientes, a Amazon.com tem registradas as preferências e os gostos de cada cliente e tem a possibilidade de interagir com cada um deles. Na realidade, a Amazon.com tem um estoque de clientes, para os quais vai buscar mais e mais produtos, a fim de participar cada vez mais em suas vidas.

Tanto o Streamline como a Amazon.com são empresas que, sem dúvida, estão buscando novos clientes. Porém, pela forma com que fazem negócio, percebe-se claramente que não são empresas que buscam somente a participação no mercado, mas a participação cada vez maior na vida ou na carteira de seus clientes. Lembre-se: se um cliente tem uma necessidade, ele vai satisfazê-la. Por que sua empresa não a satisfaz?

## A RELAÇÃO DE APRENDIZADO

Com nossos melhores clientes, precisamos desenvolver o que chamamos de *relação de aprendizado*. Nessa relação, o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e retroalimentação. Com isso, fazemos com que nossas ações sejam conduzidas pelas necessidades dos clientes, respondendo a essas necessidades, e muitas vezes antecipando novas necessidades. Esse tipo de relação torna-se cada vez mais inteligente e faz com que o cliente invista seu tempo e muitas vezes seu dinheiro para preservá-la. É simples: quanto mais o cliente investe na relação, maior seu esforço para mantê-la funcionando.

No mundo *one to one*, a única vantagem competitiva real é a informação que temos do cliente e que os concorrentes não têm. Essas informações têm de vir do cliente através do diálogo. O diálogo que desenvolvemos com nossos clientes é único, ao longo de toda nossa relação com eles. Cada nova conversa é baseada na anterior, construindo um longo e único diálogo. Independentemente do meio utilizado pelo cliente para contatar-nos — pessoalmente, através do telefone, do caixa eletrônico ou da Web — lembramo-nos de todas suas interações e transações passadas. De cada detalhe. A razão para isso é muito simples: o cliente se lembra de tudo, e se ele se lembra, nós também temos de nos lembrar. Lembrar-se do que o cliente disse é simplesmente **nunca fazer com que o cliente lhe diga a mesma coisa mais de uma vez!**

Nesse tipo de relação, os interesses do cliente sempre têm de ser preservados. Afinal, se incentivamos o cliente a nos dar informações sobre si e sobre sua vida, temos de garantir que algo será fornecido em troca. Todas as nossas ações têm de estar alinhadas às necessidades do cliente para que ele perceba que houve valor no fornecimento das informações e que vale a pena continuar investindo na relação, fornecendo mais informações. É preciso deixar muito claro o benefício oferecido. Quando

o consumidor liga para um supermercado, por exemplo, após seu primeiro pedido, o atendimento sempre deve ter as informações disponíveis sobre o histórico de compra para facilitar o processo de atendimento. Dessa forma, deixa o consumidor predisposto a colaborar mais, para receber mais em troca.

Coletar dados dos clientes é muito importante. Para isso deve-se deixar claro os objetivos da empresa e como a ela utilizará esses dados – é fundamental a existência de uma política de privacidade. Não se pode utilizar as informações dadas pelo cliente de forma diferente daquela expressa na ocasião de sua coleta, .e, sempre que possível, devemos mostrar que damos importância aos dados fornecidos por ele. Uma forma muito simples e eficaz de mostrar que nos importamos com isso, é preencher formulários e documentos para o cliente. Afinal, se temos todos os dados, por que fazer com que o cliente tenha de nos fornecer tudo outra vez?

Apesar de tão simples, os bancos, e as instituições financeiras em geral, ainda não sabem, ou não querem fazê-lo. Sempre nos estão pedindo para preencher papéis e mais papéis com dados que têm há muito tempo. Às vezes até nos cobram para fazer com que escrevamos tudo de novo. Quem nunca pagou uma “renovação de cadastro”?

Como já foi dito, quanto mais o cliente investe na relação, mais interesse tem que ela funcione. Isso faz com que a fidelidade seja conveniente, porque mudar para um concorrente é reinventar a relação, começar do zero. Isso, além de inconveniente, é caro. Começar uma nova relação desde o princípio, implica ensinar a seu novo fornecedor tudo aquilo que já havia sido ensinado ao fornecedor antigo: necessidades, gostos e preferências. Como nesse caso a infidelidade é in-conveniente, a tolerância aumenta. Com isso, o cliente está disposto a reclamar mais para garantir que a relação funcione. É fundamental que a empresa tenha consciência disso treinando e incentivando seu pessoal de atendimento a valorizar as reclamações do cliente, além de estabelecer os canais e processos para que as reclamações possam ser conduzidas de forma adequada.

Sábias palavras de Jack Welch, Chairman e CEO da GE até o final de 2001, a respeito da estratégia competitiva da GE para o próximo século: “Nós temos somente duas fontes de vantagem competitiva: a capacidade de aprender mais sobre nossos clientes, mais rápido que nossos concorrentes e a capacidade de transformar esse conhecimento em ações, mais rápido que nossos concorrentes”.

É exatamente disso que se está falando!

# As Quatro Estratégias do One to One

---

## IDENTIFICAR

O primeiro passo para iniciar uma relação *one to one* com seus clientes é identificar cada um deles. Lembre-se que *one to one* não é para todos os clientes, entretanto sem identificar cada um deles é impossível saber com quais vale a pena iniciar uma relação *one to one*. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas. Enfim, conhecer cada cliente e sua história, de forma individual. Não é possível iniciar e manter uma relação com um anônimo desconhecido.

O maior desafio é que todos esses dados devem estar disponíveis **em todos os pontos de contato do cliente**. Isso quer dizer que é a **empresa** que tem de identificar cada um de seus clientes e não um departamento ou funcionário. Além disso, o cliente tem de ser identificado **independentemente do canal escolhido** para entrar em contato com a empresa. É simples, mas envolve um grande desafio, pois os dados dos clientes costumam estar espalhados pela empresa em “silos” e muitas vezes encontram-se na cabeça das pessoas que têm contato com o cliente.

Pense e responda: o que aconteceria se o gerente ou vendedor que atende seus melhores clientes desaparecesse? Sua empresa perderia algo além de um bom funcionário? Pois a grande maioria das empresas perderia toda a relação com o cliente, em outras palavras, teria de aprender tudo de novo a respeito dele, pois de fato nunca foi dona da relação. O funcionário era o dono da relação. Pense no banco do qual você é cliente. Ou será que você é cliente do gerente e não do banco?

Apesar de ser um grande desafio, a identificação do cliente **pela empresa** é condição primordial no estabelecimento de iniciativas *one to one*. Sem identificar o cliente é impossível conhecê-lo. A tecnologia pode exercer um papel importante nesse sentido, e as novas ferramentas que estão surgindo tornam cada vez mais fácil incluir e consultar registros; mas isso de nada vai adiantar se as pessoas que lidam com informações dos clientes não se conscientizarem da necessidade de manter informações atualizadas e objetivas em sua base de dados.

## Programas de identificação de clientes

A identificação do cliente faz parte de muitos negócios. Ao abrir uma conta no banco, ao comprar um automóvel ou uma passagem aérea, o cliente é obrigado a fornecer seu nome, telefone, endereço etc. Além de ser obrigado a fornecer esses dados, o cliente muitas vezes tem de apresentar documentos comprobatórios. Isso não nos espanta, porque entendemos as razões que estão por trás dessas exigências.

Entretanto, há um grande número de negócios nos quais a identificação do cliente não é exigida ou esperada. Pense: qual seria sua reação se o dono da banca de jornal exigisse seu nome, telefone e endereço para lhe vender uma revista? Ou se algo semelhante se passasse no supermercado, farmácia (para medicamentos não controlados), loja de CDs, livraria ou posto de gasolina? É claro que não forneceríamos. Não se espera que um posto de gasolina exija nossa identificação para colocar gasolina no automóvel. Nesse caso, e como você deve ter percebido, na maioria das nossas transações do dia-a-dia, não nos identificamos. Somos in-cógnitos. Compramos e saímos do estabelecimento como se nunca tivéssemos entrado.

Como então implementar iniciativas *one to one* em negócios desse tipo? A resposta é: necessitamos incentivar o cliente a identificar-se, em outras palavras, pagar para que ele diga quem é. No mercado de consumo isso é feito através de “Programas de Fidelidade” (veja *Programas de fidelidade realmente tornam os clientes fiéis?* no quadro cinza a seguir). Esses programas servem para, através de algum tipo de atrativo, fazer com que o cliente se identifique cada vez que realiza uma transação com a empresa.

### Programas de fidelidade realmente tornam os clientes fiéis?

Depende. Os programas de marketing de frequência, também conhecidos como *programas de fidelidade*, *programas de relacionamento* ou qualquer que seja o nome dado, servem apenas para incentivar o cliente a identificar-se. E se tais programas se limitarem a isso não conseguirão manter os clientes fiéis em longo prazo. Pelo menos não os melhores clientes.

Em muitos negócios, a identificação do cliente é necessária, até exigida, por exemplo, quando fazemos negócios com bancos. Em outros, não. Nesses casos, o cliente sabe de que empresas é cliente, mas a empresa não sabe que ele existe – ele é anônimo. Pense em um supermercado. O cliente entra, faz suas compras, paga e sai. Se pagar em dinheiro, ninguém saberá que ele esteve lá, salvo algumas pessoas que o conhecem. Mas a empresa não terá nenhum registro da presença do cliente e nenhuma idéia do que o levou a comprar naquela loja.

Embora o pagamento com cheque ou cartão de crédito deixem uma pista, poucas empresas usam esses dados como registro da presença do cliente ou os associam às compras feitas por ele. Pense em quantas vezes você, caro leitor, teve de informar o número de seu telefone (o mesmo) ao mesmo caixa do mesmo supermercado quando pagou suas compras com um cheque da mesma conta-corrente do mesmo banco. Isso obviamente seria evitado se seu CPF (infelizmente “divulgado” em cada uma das folhas de cheque, juntamente com o número de identidade) fosse utilizado como identificador do cliente. Por que a identificação do cliente é tão importante? Porque sem identificar o cliente não se pode estabelecer uma relação com ele, e esse é o objetivo de qualquer estratégia de CRM.

Cada vez mais os brasileiros mais instruídos estão se preocupando com questões relativas a privacidade e você provavelmente não forneceria espontaneamente, ou se solicitado, seu número de CPF para comprar em uma padaria ou em um supermercado. É nessa hora que se devem utilizar programas de marketing de frequência. Esses programas, quando criados de forma adequada, incentivam, ou melhor, “pagam” para que os clientes se identifiquem.

Todos eles oferecem alguma forma de pontuação ou bonificação que está ligada à frequência com que o cliente se identifica durante a compra. Isso normalmente se dá através da apresentação de um cartão com tarja magnética, código de barras ou número de identificação. Os pontos são trocados por mercadorias, viagens ou permitem que o cliente tenha algum tipo de desconto.

As empresas aéreas foram pioneiras nesse tipo de iniciativa e hoje praticamente todas elas têm programas de milhagem muito semelhantes quando não idênticos. Aí reside o perigo de implementar programas de marketing de frequência que se limitam a oferecer pontos ou milhas. Esses programas são facilmente imitados pelos concorrentes e quando todos têm programas semelhantes, isso rapidamente deixa de ser percebido pelo cliente como algo atrativo.

É claro que se o cliente viaja pouco, concentrar as milhas em um único programa aumenta a possibilidade de conquistar mais prêmios. Porém, os melhores clientes, os que mais interessam às empresas aéreas, são os que viajam muito. Para esses clientes, que já participam de **todos** os programas de milhagem, trocar de uma empresa para outra não traz nenhum prejuízo a seu estoque de milhas.

Programas de marketing de frequência devem utilizar a oportunidade oferecida pela identificação dos clientes para saber quais são os clientes de maior valor e de maior potencial, conhecê-los e com eles desenvolver, através de interações inteligentes, o que se chama de “relação de aprendizado”. A partir daí, a empresa muda seu comportamento com base no que aprendeu a respeito **daquele** cliente, personalizando aspectos do serviço e do produto.

Entendendo melhor as necessidades dos melhores clientes, a empresa pode tornar a relação **única**. Isso cria barreiras de mudança e torna inconveniente mudar para um concorrente, porque nesse caso o cliente teria de começar a relação do zero. Em longo prazo, e fidelidade mede-se em longo prazo, a única garantia de fidelidade é o custo da mudança, a inconveniência de mudar. Afinal, a única vantagem competitiva real é o conhecimento que a empresa tem de seu cliente e que os concorrentes não têm.

Pontos? Ora pontos!

*Valsoir Tronchin — Partner.*

É fundamental, como veremos, **diferenciar** os clientes após a identificação. Dessa forma saberemos com quais clientes vale a pena desenvolver uma “relação de aprendizado”. Seu programa não pode parar na simples expectativa de que os clientes serão fiéis porque seus prêmios são interessantes. É necessário acumular e estudar os dados transacionais dos clientes para aprender com eles. A Tesco, citada anteriormente, possui mais de 8 milhões de afiliados a seu “Programa de Fidelidade” e a única razão da

existência do programa é incentivar seus clientes a identificarem-se por ocasião da compra.

Há muitas empresas que possuem tal programa mas não armazenam os dados transacionais dos clientes, os joga fora. Sem dúvida, vão arrepender-se mais tarde.

Identifique seus clientes e tenha, para cada um deles, dados como:

- História e transações
- Receita e lucratividade
- Reclamações
- Canal de comunicação preferido
- Momento da vida
- Valor – real, potencial e estratégico
- Potencial de crescimento
- Risco

Disponibilize esses dados em todos os pontos de contato do cliente e lembre-se de **nunca fazer o cliente dizer-lhe a mesma coisa mais de uma vez!**

Uma empresa de venda e entrega de presentes via *Internet*, cliente do Peppers and Rogers Group, precisava efetuar a identificação de seus clientes SOHO (Small Office, Home Office – Pequenos escritórios ou usuários domésticos para negócios), para iniciar o processo de *marketing one to one*. Sua necessidade era efetuar uma diferenciação com base nas necessidades de cada cliente, identificando, entre os presentes comprados por seus clientes, quais seriam dados em nome da empresa (empresariais) ou em nome do indivíduo (pessoais); e, principalmente, quais as necessidades específicas de cada um de seus consumidores.

Essa preocupação era apenas a primeira, e era essencial: a forma como se agrupariam os consumidores atuais era fundamental para identificar os consumidores futuros.

Assim, partindo de um longo questionário com cerca de 30 perguntas, foram levantadas aquelas questões que realmente tinham significado para o cliente, e que podiam trazer alguma informação útil para o agente de atendimento e para a empresa (*golden questions*).

Ao final do estudo, foram identificados 19 fatores (10 empresariais e 9 pessoais) responsáveis por, aproximadamente, 60% da variação em respostas. A empresa optou então pela utilização de quatro grandes grupos de clientes, que foram identificados por suas respostas ao questionário e por seus hábitos de uso e comportamento registrados na navegação no site e em suas compras.

O interessante desse exemplo é que a empresa fez um trabalho em sua base atual de clientes de maneira a conseguir não só os critérios de diferenciação, mas, principalmente, uma abordagem eficiente para realizar a identificação de seus novos clientes de maneira a oferecer, de imediato, produtos e serviços personalizados em seu Web site. Outro fator importante a ser considerado é que, para conseguir a colaboração de mais de 600 clientes, a empresa distribuiu vales-presentes com valores que variam de US\$15,00 a US\$ 25,00.

No mundo B2B, o desafio de identificação é ainda maior. Na realidade, não existem empresas, mas pessoas. A identificação de todos os que participam no processo de decisão de uma compra e do cliente final nem sempre é fácil. Muitas vezes a relação se dá com quem compra o produto, e não com quem usa. É importante lembrar que nesse mundo, o cliente final, embora geralmente não participe do processo de decisão, é um influenciador poderoso na recompra, e não pode ser esquecido. Frequentemente é necessário fornecer incentivos para que ele se identifique.

## DIFERENCIAR

Os clientes são diferentes e como já foi dito, ignorar ou desconhecer essas diferenças não os faz iguais. Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Assim, com esses clientes, podemos desenvolver nossa relação de aprendizado.

### Diferenciação por valor

Quando falamos de valor, sempre devemos pensar em *Valor Vitalício (LifeTime Value — LTV)*, que é o valor que o cliente tem em toda sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas etc. Devemos sempre exprimir valor em termos de **lucratividade**, é claro, se a empresa visa lucro. Portanto receita, apesar de ser uma das mais utilizadas, não é a mais adequada. Devemos também medir quanto custa para atender cada um de nossos clientes, pelo simples fato de que os custos são diferentes de cliente para cliente. Entretanto, se a empresa somente tem a receita acumulada de cada um de seus clientes, comece por aí. Utilize o que estiver disponível e sofisticue a diferenciação paulatinamente.

Quando pensamos em LTV tudo muda. Por exemplo, segundo Carl Sewell, em seu livro *Customers for life*, um comprador de automóveis tem em média um LTV potencial de US\$300.000, entre as compras de automóvel, serviços, peças, referências etc. Será que o vendedor de automóveis sabe disso? Ou será que somente está vendo na sua frente o cheque de poucas centenas de Reais de sua comissão pela venda **daquele** carro?

Sempre pensando em LTV, o valor do cliente pode ser medido em termos reais, ou seja, toda a lucratividade do cliente ao longo de sua relação com a empresa, e em termos potenciais, ou seja, a lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa. O valor real é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência. Esses dados geralmente estão armazenados nos sistemas contábeis da empresa (pelo menos os dados de receita) e servem para iniciar o processo de diferenciação dos clientes.

O valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Porém ele existe e deve ser medido. Uma forma objetiva de medi-lo é saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou os serviços de um concorrente. É claro que se o cliente compra conosco, mas também compra de concorrentes, ele tem um potencial a ser desenvolvido por nós. O valor real dividido pelo valor potencial equivale à participação no cliente.

Um exemplo interessante é o de uma cadeia americana de hotéis que considerava como clientes especiais aqueles que se hospedavam seis ou mais vezes por ano em um de seus hotéis. Após o cruzamento de seus dados com os dados de uma administradora



de cartões de crédito, descobriu-se que alguns clientes se hospedavam somente cinco vezes por ano em seus hotéis porque viajavam somente cinco vezes por ano – excelentes clientes, embora fossem tratados como clientes quaisquer. Enquanto isso, havia clientes que se hospedavam no hotel oito vezes por ano, por exemplo, mas viajavam 20 vezes por ano, ficando em outros hotéis. É claro que após essa descoberta, houve uma mudança nas estratégias de tratamento desses clientes. Trabalhou-se para reter o primeiro tipo de cliente e desenvolver o segundo.

No valor potencial também estão incluídas variáveis menos tangíveis, que não podem ser medidas, e sim interpretadas. Clientes que colaboram com a empresa com reclamações e sugestões, permitem e são usados como referência. São clientes que têm um valor distinto dos clientes que simplesmente são passivos. Embora seja difícil, esse valor deve ser interpretado e armazenado na base de dados de clientes. Por ser interpretado, tem de ser refinado ao longo do tempo, à medida que aprendemos mais a respeito de nossos clientes. Lembre-se de que o fato da empresa não interpretar essas variáveis não as torna inexistentes.

Comece com o que você tem e depois sofisticue as medidas. Se o objetivo é diferenciar lucratividade de clientes, mas hoje sua empresa somente tem dados de receita, comece com eles. O preciosismo para o cálculo do LTV dos clientes é um fator que pode, muitas vezes, funcionar como desculpa para a não implementação de iniciativas de diferenciação. Como na realidade o LTV é uma idealização, e não há forma precisa de medi-lo, ele deve ser sempre revisto.

## **Diferenciação por necessidades**

Outra forma de diferenciar os clientes é através de suas necessidades. Quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente. Primeiramente podemos diferenciar nossos clientes tendo como base necessidades inferidas por nós, para depois, idealmente, chegar no nível individual.

Por exemplo, os usuários de computador têm necessidades claramente distintas quando se discute o uso doméstico e o uso na empresa. Usuários domésticos necessitam, por exemplo, de uma placa de som para jogos, de um modem para conexão à linha telefônica etc. Já o usuário “corporativo” necessita de uma placa de rede, dispensa o modem, pois a rede o conecta ao mundo, e tem na placa de som um item desejável mas não fundamental. Da mesma forma, pessoas que viajam a passeio têm necessidades diferentes das que viajam a trabalho. Assim, começamos diferenciando as necessidades de grupos, para depois chegarmos no nível individual à medida que conhecemos melhor nossos clientes.

E lembre-se: descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades. Quanto mais você sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor você tem para eles. Quanto mais você entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos como diferenciados. Uma questão importante que deve ser discutida pela empresa durante o processo de identificação e diferenciação de clientes é qual critério será utilizado primeiro: *valor* ou *necessidades*. Em geral, o resultado ideal é obtido quando da combinação dos dois elementos, mas os dados existentes e a capacidade da empresa em analisá-los e trabalhá-los é que define o que deve ser utilizado no primeiro momento. Algumas empresas já dispõem de dados sobre valor e, por isso começam por eles. Em outras, como em uma livraria por exemplo, o valor é semelhante, mas as

necessidades são muito diferentes e, por isso, deve ser o primeiro fator a ser empregado para a diferenciação.

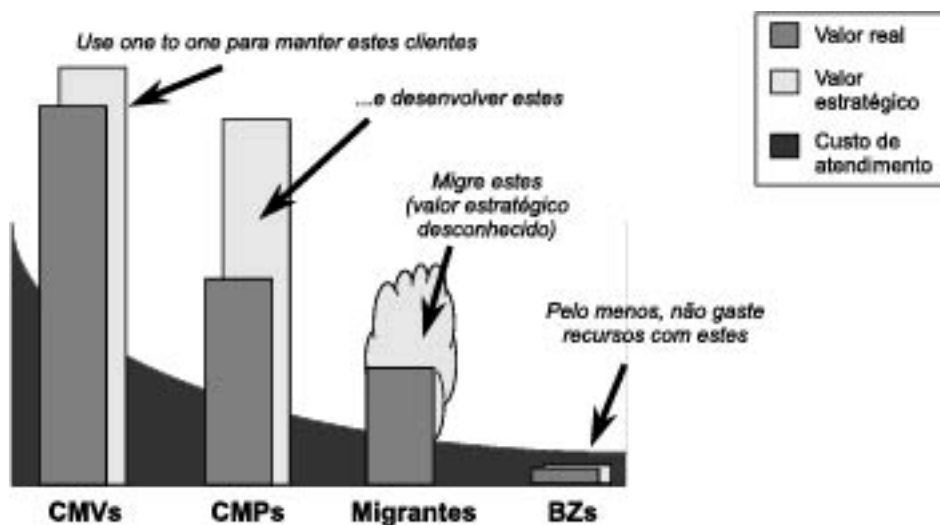
## Estratificando seus clientes

Com base nos critérios discutidos sobre como implementar iniciativas distintas para os diferentes estratos de clientes, para os CMVs, devemos implementar programas de retenção. Programas de reconhecimento e de possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos são formas de recompensar os nossos melhores clientes. Porém, é através da relação de aprendizado e da personalização que tornamos cada vez mais forte nossa relação com esses clientes. Somente assim garantimos a retenção desses clientes.

Os CMPs necessitam de tratamento distinto. Necessitamos desenvolver esses clientes através de incentivos, como concessão prematura de privilégios, *cross selling* e *up selling*. Temos de investir neles para entendê-los, buscando assim participar cada vez mais nesses clientes, que apesar de fazerem negócios conosco, têm um potencial ainda a ser desenvolvido.

E que fazer com os BZs (*below zeros*), aqueles que nos dão prejuízo? Devemos nos livrar deles? Bem, pelo menos devemos cobrar o valor real dos serviços que prestamos a eles. Devemos ainda suprimir seus nomes das listas de mala direta e de outras iniciativas de contato, sem entretanto eliminar seus nomes de nossa base de dados. Em resumo, devemos atendê-los, cobrando o valor dos serviços, mas não devemos incentivá-los a continuar conosco, talvez devamos fazer com que continuar conosco lhes seja inconveniente. Dessa forma, mais cedo ou mais tarde, irão para a concorrência.

Deve-se ressaltar que os clientes de maior valor potencial podem ser desenvolvidos para gerar mais receitas direta ou indiretamente e os clientes de maior valor, devem ser retidos. É pouco provável que sua empresa tenha tempo para se preocupar em desenvolver os BZs.

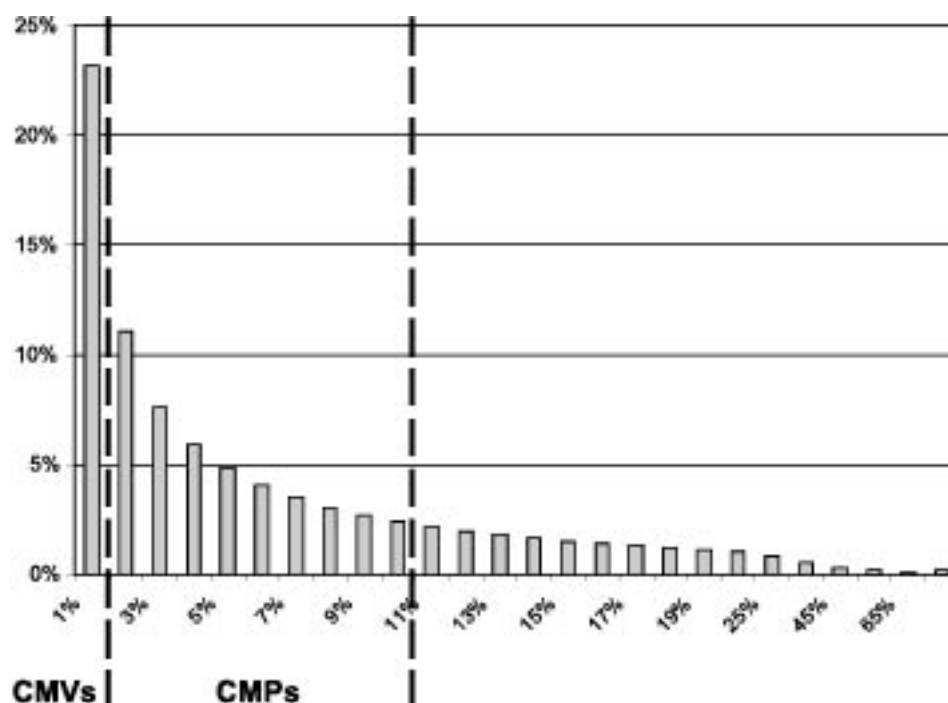


Uma coisa que deve ser ressaltada em relação aos BZs, é que eles têm valor real e estratégico abaixo do custo de atendimento, ou seja, não há perspectiva de lucratividade.

Por outro lado, se um banco, por exemplo, resolve investir em universitários porque espera mais tarde ter lucro com o profissional formado, é porque embora o valor real atual seja baixo — eventualmente abaixo do custo de atendimento — esse cliente tem um valor potencial muito acima desse custo e portanto não pode ser considerado um BZ.

Para se ter uma idéia de como a estratificação de clientes é importante, um banco americano, após estudar a lucratividade de seus clientes, chegou a números bastante interessantes: 27% da base de clientes eram responsáveis por 100% da lucratividade; 31% davam prejuízo ao banco e 42% não davam nem lucro nem prejuízo. Chegaram também à conclusão que se eliminassem 73% de seus clientes, perderiam apenas 7% de seu faturamento! É claro que não se está sugerindo que o banco deva eliminar 73% de seus clientes, mas algo tem de ser feito.

Em um trabalho efetuado pelo Peppers and Rogers Group, em uma grande empresa de serviços financeiros, foi desenvolvido um modelo de valor para diferenciação. Após a análise dos dados, analisando apenas a variável tarifa financeira paga, chegou-se à seguinte estratificação:



- 1% eram CMVs e contribuíam com 24% da receita
- 10% eram CMPs, contribuindo com 44% da receita
- Quando se adicionam os CMVs e os CMPs, eles são responsáveis por mais de 2/3 das receitas da empresa

Não podemos tratar todos os clientes da mesma forma!

## INTERAGIR

Uma vez descobertos os nossos Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP) o próximo passo é incentivá-los a interagir conosco. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com esses clientes, temos como objetivo final desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais personalizamos serviços e produtos para que o cliente veja conveniência em continuar conosco. Há uma relação íntima entre a interação e a diferenciação. Na realidade essas duas estratégias caminham juntas, pois uma depende da outra.

As interações iniciadas pelo cliente têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela empresa. É claro que quando o cliente liga para nosso *call center*, ele está em busca de atendimento e de algum serviço. Nesse instante ele está à nossa disposição, com total atenção. Essa é uma excelente oportunidade para conhecer melhor o cliente. Mas cuidado, sempre que for feita uma pergunta ao cliente, ele deve ver algum valor em respondê-la. Não tente vender nada que não tenha a ver com as necessidades do cliente. Cada nova pergunta respondida é conhecimento acumulado a respeito do cliente e os funcionários que têm contato com o cliente devem ser treinados e incentivados a conhecê-lo melhor e a registrar esse conhecimento nas bases de dados de clientes da empresa.

Muitas empresas desperdiçam grandes oportunidades de conhecer melhor seus clientes. As empresas aéreas, por exemplo, têm na sala VIP seus melhores clientes, entretanto não fazem nada com eles. Não lhes perguntam nada, apesar do fato deles estarem ali por horas, à disposição de qualquer interação.

Quando a interação é iniciada pela empresa, ela deve obedecer a duas regras básicas: deve utilizar o canal de comunicação preferido do cliente e deve ter a permissão do cliente para utilizar esse canal. Uma mensagem da empresa enviada por correio eletrônico a seus clientes, sem que eles tenham dado permissão, pode gerar uma antipatia e fazer com que o cliente simplesmente feche esse canal de interação. Além dessas regras básicas, as mensagens devem ter algo de valor para o cliente. Se, apesar de ter autorizado esse tipo de interação, insistentemente enviamos mensagens sem nenhum conteúdo de valor, o cliente pode também cancelar a autorização e nunca mais abrir esse canal de comunicação. (Veja *Com licença... não pretendo incomodar!* no quadro cinza).

### **Com licença... não pretendo incomodar!**

Recentemente, ao entrevistar uma gerente de uma grande empresa, perguntei o que ela sabia sobre CRM ou sobre marketing de relacionamento com clientes. Com certo ar de medo, ela me disse: “por favor, não me diga que CRM é ligar para a casa do cliente às oito horas da manhã de sábado para tentar vender uma assinatura de revistas!”.

Em outra entrevista, quando perguntei ao diretor responsável pelo *call center* se a ligação do cliente também era encarada como uma oportunidade de venda, ele, após fazer uma careta, respondeu: “não é, e nunca vai ser! Isso não é telemarketing, é ‘telemalho’! Nossa central existe para servir o cliente!”. Algumas lições podem ser tiradas dessas duas conversas.

Cada vez mais, no intuito de aumentar as vendas, as empresas estão interrompendo a vida dos clientes ou de possíveis clientes, com comunicações impessoais que pouco têm a ver com suas necessidades. Estamos reproduzindo um modelo antigo, que tem criado enorme antipatia nos clientes nos Estados Unidos e em outros mercados mais maduros.

As chamadas de telemarketing, pelo menos aqui na cidade de São Paulo, geralmente ocorrem nos horários mais inoportunos — após às 19h e às vezes logo cedo, inclusive aos sábados. Qual dos leitores ainda não recebeu uma ligação, provavelmente sábado de manhã, de uma certa organização religiosa para fazer doações? Para quem faz a chamada, o horário de maior possibilidade de encontrar a pessoa da casa que toma a decisão de compra é extremamente inoportuno para quem recebe a ligação, justamente o cliente potencial. Como resolver esse dilema?

A resposta, embora simples e com respaldo no sentido comum, tem sido utilizada ainda com certa timidez. Basta pedir a permissão do cliente para contatá-lo. Simples, não? Essa forma de marketing foi batizada por Seth Godin de *Marketing de permissão*, em seu livro de mesmo nome. A idéia é simples: contate o cliente somente após obter sua permissão e através da forma de contato preferida por ele. A cada contato, busque aumentar o nível de permissão. Torne a mensagem cada vez mais relevante para o cliente em troca desse aumento de permissão. Personalize a mensagem de tal forma que o cliente passe a esperar por ela. Nunca viole ou abuse da permissão do cliente.

Quando eu discuto esse tema em seminários, sempre me é perguntado como se obtém essa permissão. É claro que não se vai pedir a permissão para ligar para o cliente ligando-se para ele. A regra geral é que o primeiro nível de permissão deve ser “comprado”. Isso mesmo: a empresa deve incentivar o primeiro contato através de uma linha 0800, através da Internet e de outros meios, oferecendo algum tipo de incentivo ou benefício para que o cliente inicie a interação. Durante essa primeira etapa, devemos buscar obter a permissão do cliente para realizar futuros contatos, oferecendo a ele um benefício claro, que tenha a ver com suas necessidades. A cada nova interação, buscamos conhecê-lo mais e aumentar o nível de permissão.

Essa é a forma de vender através do *call center* sem “malhar” o cliente. Quando o cliente liga com uma solicitação, temos uma oportunidade de ouro para, conhecendo-o, ganhar a sua permissão para abordá-lo para uma venda. A arte está em oferecer algo que tenha a ver com o que o cliente necessita, e não com o quê precisamos vender, sem invadir sua privacidade e roubar seu tempo. Até no caso da doação, precisamos, antes de qualquer coisa, identificar os clientes que têm a necessidade e a possibilidade de doar. A abordagem deve ser autorizada, ou ela pode destruir a relação com o doador. Conheço casos de doadores que pararam de doar para uma determinada instituição somente por causa da forma como foram abordados.

Não quero que o leitor pense que implementação de idéias simples sempre seja simples. Quero apenas mostrar que é possível ver o problema de outra forma.

Uma coisa é certa: o *marketing de interrupção* não constrói relações duradouras mas sim, muitas vezes as destrói. Quanto mais maduro e educado for o cliente, menos tolerante ele será a esse tipo de abordagem.

Pense nisso e mude seu comportamento, como cliente e como fornecedor.

*Valsoir Tronchin — Partner*

Um exemplo do que **não** fazer foi dado por uma operadora de telefonia celular aqui no Brasil, que usou a caixa postal de seus clientes para deixar uma mensagem de propaganda de um produto. Não só o produto ofertado nada tinha a ver com as necessidades da maioria dos clientes, como eles **tiveram de pagar** para ouvir a mensagem. Pode-se imaginar o atrito que isso acabou gerando.

Algumas perguntas básicas, mas que devem fazer parte do diálogo, são: Você gostaria de ser contatado? Quando? Você prefere que eu entre em contato com você? Qual é a melhor forma de ser contatado? O que pode ser feito para tornar mais fácil para você? O que fizemos de errado?

Outras dicas importantes:

- Tenha um objetivo claro
- Não peça coisas que você já tem
- Use a forma de contato preferida do cliente
- Seja sensível ao tempo do cliente
- Assegure-se de que o cliente veja valor no diálogo
- Incentive o diálogo através de números 0800, páginas na Web, caixas de sugestões, etc.
- Proteja a privacidade do cliente

E lembre-se de mudar seu comportamento com base na retroalimentação dos clientes!

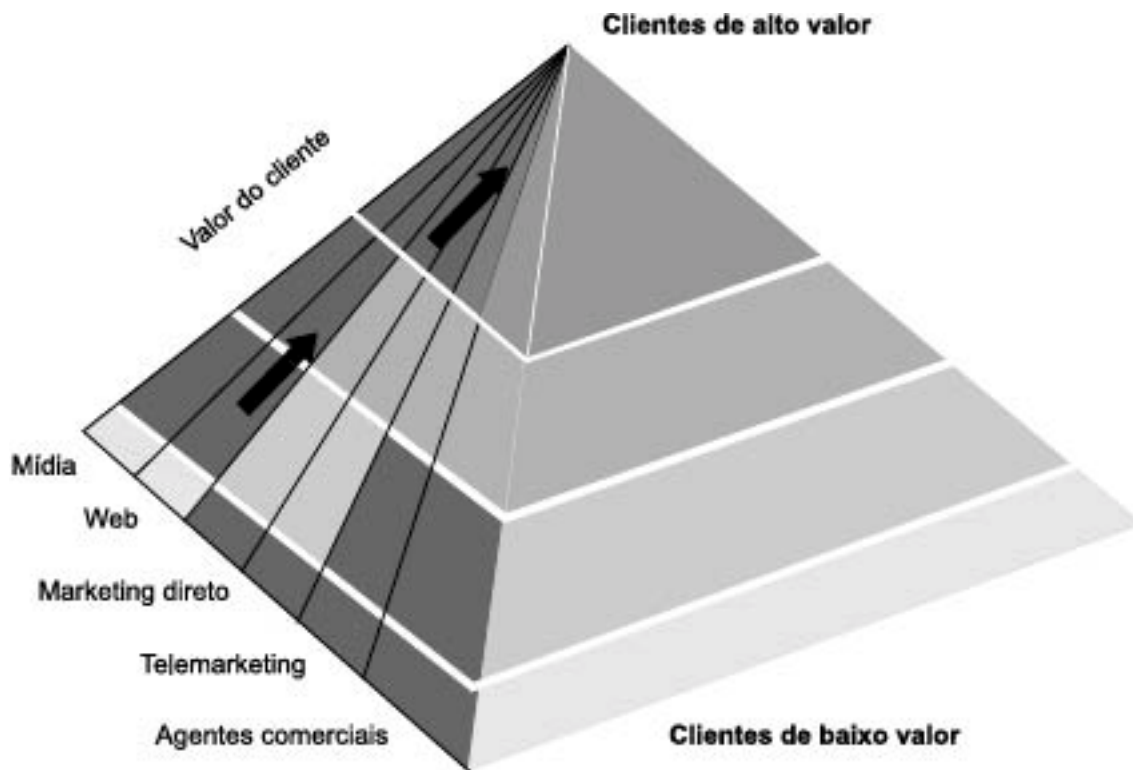
A Amazon.com tem incentivado muito a interação de seus clientes. Quando um cliente visita o Web site, recebe recomendações com base em seu histórico de compras. Porém, ao longo do tempo, se o cliente também faz compras para outras pessoas, acaba havendo uma “contaminação” dos dados, o que faz com que as recomendações tenham cada vez menor significado para o cliente.

Para solucionar esse problema, a Amazon.com agora permite que o próprio cliente diga para quem é o presente quando vai comprá-lo. Permite ainda, que o cliente exclua ou classifique os itens comprados, ensinando a Amazon.com mais coisas a seu respeito, sempre visando melhores recomendações – que é o que o cliente ganha ao fornecer dados de preferências para a Amazon.com.

Em uma grande rede de supermercados do Brasil, o caixa pergunta aos clientes, na saída, se houve algum item que foi procurado e não encontrado. Quando se pergunta o que vão fazer com essa informação, ou eles não têm uma resposta direta ou quando a têm esta varia de um para o outro. O que é pior, é que se cria a expectativa de que o produto vai estar disponível na próxima visita, o que geralmente não acontece. (Veja *Por que você quer saber?* no quadro cinza abaixo).

Se não há como mudar o comportamento com base na interação do cliente, simplesmente não incentive o diálogo.

A forma de interagir deve levar em conta aspectos relativos a eficiência. Uma vez que os clientes têm valores diferentes para a empresa e os canais de contato também, os mais caros devem estar prioritariamente disponíveis aos clientes de maior valor, e os de massa aos de menor valor.



### Por que você quer saber?

Quantas vezes o leitor já recebeu um questionário infindável de perguntas a respeito de aspectos pessoais de sua vida e que começa declarando que o objetivo do questionário é conhecê-lo melhor e assim prestar um melhor serviço? Uma proposta de valor extremamente débil quando se trata de solicitar que o cliente use seu bem mais precioso, o tempo, para oferecer dados pessoais sem nada objetivo em troca.

Isso me faz lembrar de uma revista que tinha uma seção onde o tema era *o que realmente se quer dizer com isso*. É claro que o objetivo final pouco tem a ver com o cliente e sim com a própria empresa. Estamos oferecendo dados para que **a empresa** possa economizar em esforços de marketing direto. Assim, eles podem mirar melhor e acertar os clientes que lhes interessam – aliás, um vocabulário nada amistoso... Eventualmente teremos a oferta de um produto que tenha a ver com uma de nossas necessidades específicas, mas isso será um acidente estatístico.

Propostas de valor vagas ou inexistentes são a pior forma de incentivar o cliente a fornecer dados que não estão diretamente ligados à transação comercial em questão. Aqui vai um exemplo: recentemente, ao passar pelo aeroporto vindo do exterior, fiz algumas compras com isenção de impostos. A senhora do caixa perguntou-me se minha viagem havia sido por motivo de trabalho ou passeio. Quando lhe perguntei o porquê da pergunta, ela não só não soube responder como também ficou espantada com a minha atitude (que confesso não é a atitude de seres “normais”). Embora nós brasileiros sejamos muitos abertos e respondamos pesquisas com muita facilidade, isso está mudando. O consumidor educado, muito assediado, será mais e mais difícil de ser abordado.

A questão está diretamente ligada a programas de CRM. Iniciativas de *marketing one to one* dependem da interação com os clientes. Não há como manter um relacionamento sem interação. Entretanto, a interação tem de ter um objetivo claro para ambos os interlocutores – a empresa e o cliente. Quando o motivo não é claro, o cliente tem o direito de questionar o porquê da pergunta e a empresa sempre deve estar preparada para responder o que o cliente ganhará em responder a pergunta.

Às vezes chega-se ao limite do absurdo. Há algum tempo um banco brasileiro enviou a seus correntistas um questionário de várias páginas. Reconhecia que o questionário era longo e pedia desculpas por isso, mas surpreendente era a primeira pergunta: “há quanto tempo você é cliente do banco e em que agência tem conta?” (!). Essa é outra forma de desestimular a interação: mostrar que a empresa não tem memória e não tem o menor respeito pelo tempo do cliente. O banco tem esses dados. Por que perguntar o que já se sabe?

A única forma de garantir um processo de interação contínua é mostrar claramente que a interação beneficiará o cliente de alguma forma. Isso somente será possível se a empresa mudar seu comportamento a partir da interação com **aquele** cliente. Por isso, na prática, certos tipos de diálogos somente se podem ter com os melhores clientes. Afinal, não é possível personalizar a atenção a todos os clientes.

Idealmente, devemos nos lembrar de tudo que o cliente nos disse, independentemente do ponto de contato, porque certamente o cliente lembrar-se-á de tudo que nos disse. Interações genéricas e sem um objetivo claro são um convite à indiferença.

E pra terminar, um mandamento de ouro no que diz respeito a interação: nunca, nunca faça com que o cliente tenha de responder a mesma pergunta mais de uma vez!

Interaja e lembre-se!

*Valsoir Tronchin — Partner*

## PERSONALIZAR

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, devemos personalizar nossos serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com nossa empresa seja única. Quanto mais personalizamos mais valor entregamos ao cliente, que vê conveniência em continuar conosco.

Devemos criar um ciclo de personalização e retroalimentação para que cada vez mais possamos, entendendo o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que ele espera. Devemos ainda adequar nossa mensagem e nosso diálogo à forma preferida pelo cliente. A personalização é algo bem simples quando se conhecem as necessidades e as preferências do cliente, mas exige muita flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com ele. Elas devem estar preparadas para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.



Se a empresa possui um Web site, a personalização pode ser levada ao extremo, com a disponibilização de conteúdo que tenha a ver exatamente com os gostos e preferências de cada um de seus clientes. Porém, é importante ressaltar que o cliente espera essa personalização em todos os canais de contato com a empresa.

Quanto mais bem-sucedida for a personalização, mais simples e conveniente para o cliente é fazer negócio conosco.

Para personalizar, a empresa deve estar ciente da necessidade de desenvolvimento do *back office*, para que ela possa produzir e entregar produtos como o cliente deseja.

Um ano após um estudo sobre os melhores sites *one to one* da Web, o Peppers and Rogers Group, constatou que, dentre os 25 eleitos como os melhores, seis já não existem mais. Não tinham operações capazes de suportar o grau de personalização a que se propunham.

Isso mostra algo interessante: praticar CRM não vacina a empresa contra moléstias operacionais. Se a empresa tem problemas básicos de processos, não os vai resolver com estratégias de relacionamento com os clientes. Embora isso possa auxiliar a empresa a conseguir encontrar um caminho que a leve a recuperar a rentabilidade, a simples utilização de iniciativas de CRM, sem a concomitante revisão dos processos, não evita o colapso.

# Implementando Sistemas de CRM

---

## INTRODUÇÃO

Implementar sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) não é diferente de implementar sistemas de abrangência corporativa, certo? Temos acumulada uma experiência razoável na implementação de sistemas corporativos logo, temos a certeza de que nossos sistemas de CRM funcionarão de forma perfeita, certo? Afinal, o que pode dar errado? A resposta é: tudo, ou quase tudo.

E mais, se a maioria das implementações de ERP (*Enterprise Resource Planning* – Sistema Integrado de Gestão Empresarial) falha ou tem problemas sérios — e se cerca de 70% dos projetos de *data warehouse* falham, entre outras estatísticas agradáveis — é fácil prever que a grande maioria das implementações de iniciativas de CRM vai falhar, gostemos ou não.

A previsão assusta. A chance de falhas em projetos de CRM é ainda maior do que nos projetos assim chamados “tradicionais”. Alguns avaliam cerca de 80% de falhas (Gartner Group, por exemplo, estima que 60% dos projetos de implantação de software de CRM falham). Está bem, isso não vai acontecer com a **sua** empresa, só com a dos outros. Mas suponha que o erro das previsões esteja em 50% e que sua chance de falhar seja de **apenas** 35% ou 40% — assim você dormiria melhor à noite?

Observando as empresas que implementaram sistemas ERP, os principais fatores que levaram essas empresas a adotarem esta tecnologia foram modismos ou fatores político-institucionais, tais como a influência da mídia, a pressão da área de TI (tecnologia da informação), a política interna etc. Os resultados dessas implementações foram a melhoria da eficiência empresarial e a redução de custos, ou seja, o foco desses sistemas não foi a eficácia empresarial. Esse caminho tem sido seguido também pela adoção do CRM nas empresas, o que não é um bom sinal. Com o CRM, as empresas deveriam buscar trazer valor para seus negócios e não meramente obter ganhos de processos, muitas vezes sem fazer a coisa certa.

Por que tanto pessimismo? Pelos mesmos motivos de sempre: foco excessivo em tecnologia e aplicações e pouca preocupação com outros “detalhes”. No caso de iniciativas de CRM, o principal detalhe é o ‘C’ que não permite dúvidas: ‘C’ é de *Customer* e de Cliente.

O fato é que o que está ao redor da maioria dos projetos de CRM pouco tem a ver com o cliente. A empresa sempre está preocupada, inicialmente, em reduzir seus custos ou em “fidelizar” o cliente, porque assim fica melhor e mais barato — para ela, empresa. Mas e para o cliente? É claro que não se podem perder de vista os benefícios da empresa, mas o foco tem de estar nos benefícios para o cliente e, como consequência, virão os benefícios para a empresa.

Que benefícios para o cliente? Vejamos: acesso a informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação com a empresa, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitações de dados redundantes etc. Em suma, o benefício de que seja mais fácil fazer negócios com sua empresa.

O CRM tem a ver com um conceito mais profundo em cada cliente é distinto, diferente, e deve ser tratado de forma diferente. Simples? Nem tanto. A função do *CRM analítico* é determinar **quais** são esses clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada (*one to one*) e quais devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. Poucas empresas estavam investindo na infra-estrutura necessária à implementação de sistemas de CRM analítico, o que anulava todos os esforços de investimento no *CRM operacional*. O que se vê entretanto, é que muitas empresas já investiram em ferramentas analíticas, porém estão analisando enormes quantidades de dados e efetuando segmentação em vez de diferenciação, ou seja, elas continuam focando o cliente médio e não o individual, jogando fora todo, ou parte de, seu esforço de CRM.

As empresas entretanto, ainda têm um foco muito grande no *CRM operacional*, em sistemas como automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call centers*), sites de comércio eletrônico e sistemas automatizados de pedido. Não que não seja importante, mas muitas vezes essas iniciativas têm pouco ou quase nada a ver com as necessidades ou com a conveniência do cliente – o objetivo é racionalizar e otimizar processos da empresa. É claro que quando bem implementadas, essas iniciativas podem trazer agilidade no atendimento, o que, em última análise, pode traduzir-se em benefício para o cliente. Mas a maioria delas envolve medidas que nada têm a ver com isso.

Por exemplo, em *call centers* normalmente se mede o tempo de cada ligação, quantidade de ligações não atendidas, chamadas por agente, chamadas por motivo etc., quando na verdade, deveriam ser medidos, por exemplo, quantas vezes um cliente de alto valor para a empresa esperou um cliente de menor valor ser atendido, quantas chamadas foram necessárias para resolver o problema do cliente etc. Isso é feito por algumas empresas, mas é raro.

Com relação à automação da força de vendas, há casos de empresas que investiram dezenas de milhões de dólares em sistemas que os vendedores simplesmente recusam-se a usar porque a gerência utiliza as informações do sistema contra eles. Não houve o investimento necessário na mudança da cultura da organização e na forma de remunerar os vendedores.

A implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente, ou seja, ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implantando CRM, e sim mais um pacote de software.

## O QUE É CRM

Embora universalmente utilizado, o termo CRM nunca foi formalmente definido. Assim, muitos fornecedores, aproveitando o movimento do mercado nessa direção, chamam suas aplicações de CRM (as mesmas que já existem há algum tempo). Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes. Segundo o Gartner Group:

*“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.”*

Vamos analisar os aspectos não-filosóficos da definição, pois as demais já foram abordadas na primeira parte deste guia. Dessa definição podemos concluir que CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro de nosso modelo de dados. Isso definitivamente traz implicações sérias.

Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos e o cliente é meramente “um mal necessário”. Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como “porta de entrada”.

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de auto-matização de vendas (SFA), gerência de vendas, *telemarketing* e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico.

Não se pode esquecer da integração de todas essas aplicações com os sistemas de ERP ou com os sistemas transacionais, também chamados de sistemas de *back office*. É importante dizer isso, porque ainda não existem soluções de sistemas capazes de suportar todas as funcionalidades que um sistema ERP e um sistema de CRM devam suportar, de forma completamente integrada, o que faz com que quase necessariamente as empresas tenham de passar pela questão da integração em seus projetos.

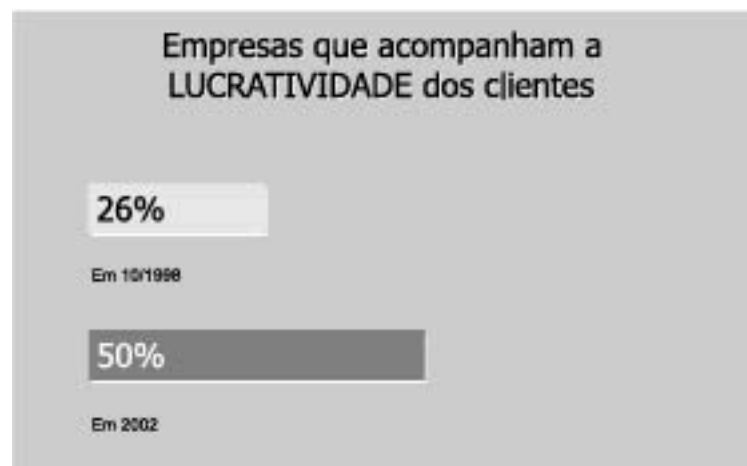
## POR QUE CRM É IMPERATIVO

O crescimento e a qualidade da receita são os objetivos das organizações e, por isso, hoje CRM é mais importante que nunca. Ele deve ser incorporado à visão da organização.

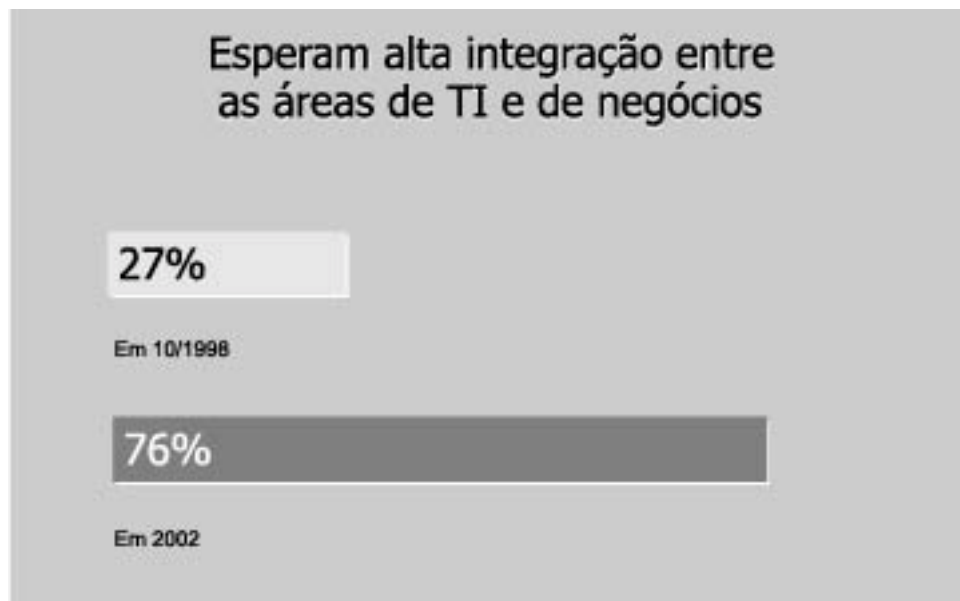
A seguir estão alguns dados de uma pesquisa realizada em outubro de 1998 pela Andersen Consulting e pela revista *The Economist* com mais de 200 executivos de empresas de diversas áreas. Os dados falam por si mesmos e ilustram o porquê de tanta movimentação ao redor do tema CRM.



Existe uma tendência clara da migração do foco em produtos para o foco em clientes. Cada vez mais as empresas se organizam em função dos vários tipos de clientes que possuem. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de clientes e depois por suas necessidades individuais. A melhor forma de se testemunhar essa mudança é visitando os sites das empresas na Web. Mais e mais se verifica que os sites estão mudando seus menus da orientação a produtos para a categorização por tipo de cliente e/ou necessidade. Isso facilita sobremaneira o acesso às informações e às ofertas pertinentes às necessidades dos clientes e também facilita o aprendizado da empresa a respeito das necessidades de seus clientes.



Como já discutido anteriormente, o acompanhamento da lucratividade dos clientes é fundamental para o estabelecimento de estratégias de diferenciação. Os executivos consultados esperam cada vez mais acompanhar essa lucratividade e ter esses dados disponíveis. Se a organização por tipos de clientes os diferencia por suas necessidades, é o acompanhamento e a aferição da lucratividade que permite diferenciá-los por valor.



Talvez o dado mais revelador seja a expectativa de alta integração entre as áreas de negócios (marketing, vendas etc.) com a área de tecnologia de informação (TI). Sem dúvida, é impossível implementar sistemas de CRM sem essa integração. Essas áreas, no passado, eram quase inimigas, com total divergência de propósitos. Hoje, nas empresas mais competitivas, cada vez mais se vê a preocupação da área de TI em ser um meio para a realização dos objetivos de negócio da empresa.

Mesmo com o interesse das empresas no tema, a interação com o cliente ainda é inconsistente, conforme revela o quadro a seguir, contendo dados de uma pesquisa da Forrester Research (*The customer conversation*, junho de 2000).

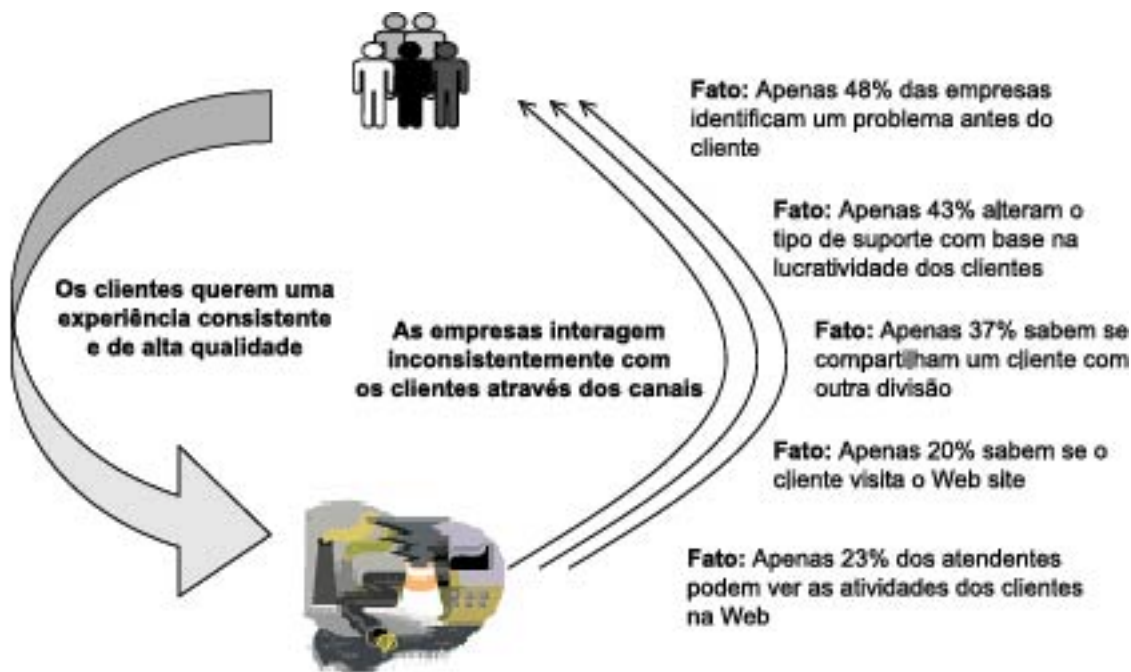
As empresas, mesmo quando investindo em tecnologia que lhes permitiria, em tese, conhecer seus clientes e tirar proveito disso, ainda não perceberam que investimentos isolados sem perspectiva de integração não levam a resultados significativos. Isso porque impedem a viabilização de uma característica essencial da filosofia de *marketing one to one*: ter uma visão única do cliente e agir de acordo com as necessidades manifestadas por ele.

# Obstáculos Previsíveis na Implementação de Sistemas de CRM

---

O projeto de CRM é por definição um projeto corporativo, que envolve todas as áreas da empresa, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Um dos principais problemas em projetos de CRM é a falta de compromisso da alta direção da empresa. Como já vimos, o CRM tem a ver com uma nova forma de ver e tratar o cliente e portanto, tem mais a ver com a mudança de cultura do que com a implementação de um novo sistema. A alta administração da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e o total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais (veja figura seguinte).

Embora muitas áreas não participem diretamente da iniciativa de CRM, o projeto mais cedo ou mais tarde atinge todas as pessoas da organização. É fundamental que todas as pessoas atingidas na iniciativa, direta ou indiretamente, tenham completo entendimento do processo e das mudanças organizacionais inevitáveis e que seja analisado o impacto em cada área. É muito comum que algumas pessoas “comprem” o conceito de CRM e passem a defendê-lo por toda a organização, passando a ser reconhecido como o “Sr. CRM”, ou “o profeta do CRM”. Mas nenhuma iniciativa séria pode depender apenas desses indivíduos.



*Fonte: Forrester Research, Inc., 2000.*

**Figura 5.1** Interação inconsistente.

Por envolver a relação com o cliente, muitas vezes a área de marketing é eleita como “mãe” da iniciativa. É claro que ela tem importância fundamental, mas deixar tudo nas mãos de uma só pessoa ou de uma só área é receita certa para o fracasso.

Em muitos projetos de CRM inicia-se pela escolha da tecnologia de software e/ou de hardware. Não há forma mais segura de garantir o fracasso. É impossível repetir demasiadamente que CRM é uma filosofia de trabalho e que a tecnologia é fundamental, mas está longe de ser tudo. Ela é secundária aos objetivos de negócio.

Uma parte importante da iniciativa de CRM é a automatização da equipe de vendas (SFA). Como um dos canais mais importantes de contato com os clientes, a área de vendas deve ser envolvida no projeto. Exatamente nessa área é onde encontramos o maior número de problemas na implementação de sistemas de CRM. Lembre-se de que o cliente sempre foi tradicionalmente do vendedor e não da empresa. A principal mudança nessa nova realidade é que o cliente vai passar a ser da empresa. Em algumas empresas, por exemplo, os vendedores registram os dados de seus clientes em planilhas que, ao final do dia, gravam em seus disquetes e levam embora para casa, acreditando que a organização, se tivesse aqueles dados, os prejudicaria. O processo de migração, dessa forma, não será indolor. Isso, em princípio, pode significar uma perda de controle ou de importância para a área de vendas e seguramente vai incomodar muitos vendedores. A única maneira de resolver essa questão é envolver precoce e totalmente a área de vendas, para que desde o começo os vendedores percebam que a iniciativa lhes vai ser útil para atingirem seus objetivos.



A implementação de sistemas de CRM é um tema complexo. Não é apenas a implantação de um novo pacote. O principal desafio é que envolve pessoas de culturas e propósitos diferentes, que idealmente devem ter os mesmos objetivos. Nunca é demais enfatizar a importância do planejamento e da alocação adequada de recursos e de pessoal. Claro que o planejamento é fundamental em qualquer projeto, mas nesse caso, dada a abrangência, é absolutamente crítico.

É na fase de teste-piloto que se valida a interface com o usuário, a funcionalidade geral do sistema e a precisão das formas de medir o desempenho do sistema. Ter pressa nessa fase é por em risco todo o projeto. O teste deve ser real e envolver os clientes em um ambiente controlado. A partir da retroalimentação dos usuários o sistema deve ser ajustado e somente deve ser colocado em produção quando a funcionalidade satisfizer as expectativas da área e dos usuários.

Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Sem esse alinhamento, as implementações tendem a ser pontuais e perdem prioridade para a empresa. O conhecimento da visão e direção da empresa, com as quais os executivos estão comprometidos, é fundamental e deve ser utilizado para orientar cada etapa da implementação.

Muito mais freqüentemente do que se possa imaginar as empresas acabam utilizando os sistemas de CRM operacional contra os usuários. Por exemplo, em sistemas de automação de vendas, utilizam-se os relatórios de visitas a clientes ou de previsão de vendas como forma de pressionar os vendedores. O que eles acabam fazendo? Mentindo. Colocam no sistema menos oportunidades de negócio do que as que realmente existem. Diminuem a previsão de vendas para diminuir expectativa e a pressão da gerência.

Um caso real: uma grande empresa de transporte nos Estados Unidos chegou à conclusão, através das estatísticas do sistema, que os vendedores deveriam fazer um certo número de visitas por semana para atingir seus objetivos. Passou a controlar de perto o número de visitas por vendedor, obrigando-os a fazer mais visitas. O resultado foi o preenchimento de relatórios de visitas que nunca existiram e a total desmoralização de toda a iniciativa de automatização de vendas, além, é claro, de um prejuízo enorme.

Na maioria dos projetos de CRM não é dada a importância adequada ao treinamento e suporte. O treinamento adequado da equipe é tão ou mais importante que a fase de implementação do sistema. Estamos lidando com muitos usuários que não têm experiência na utilização de computadores e que vão ter uma resistência natural a essa utilização. Sem o treinamento adequado toda a iniciativa cai por terra. O suporte ao usuário, através de *helpdesk* e de outras ferramentas, garante a continuidade do projeto e é um excelente canal para a retroalimentação e a melhora contínua dos sistemas.

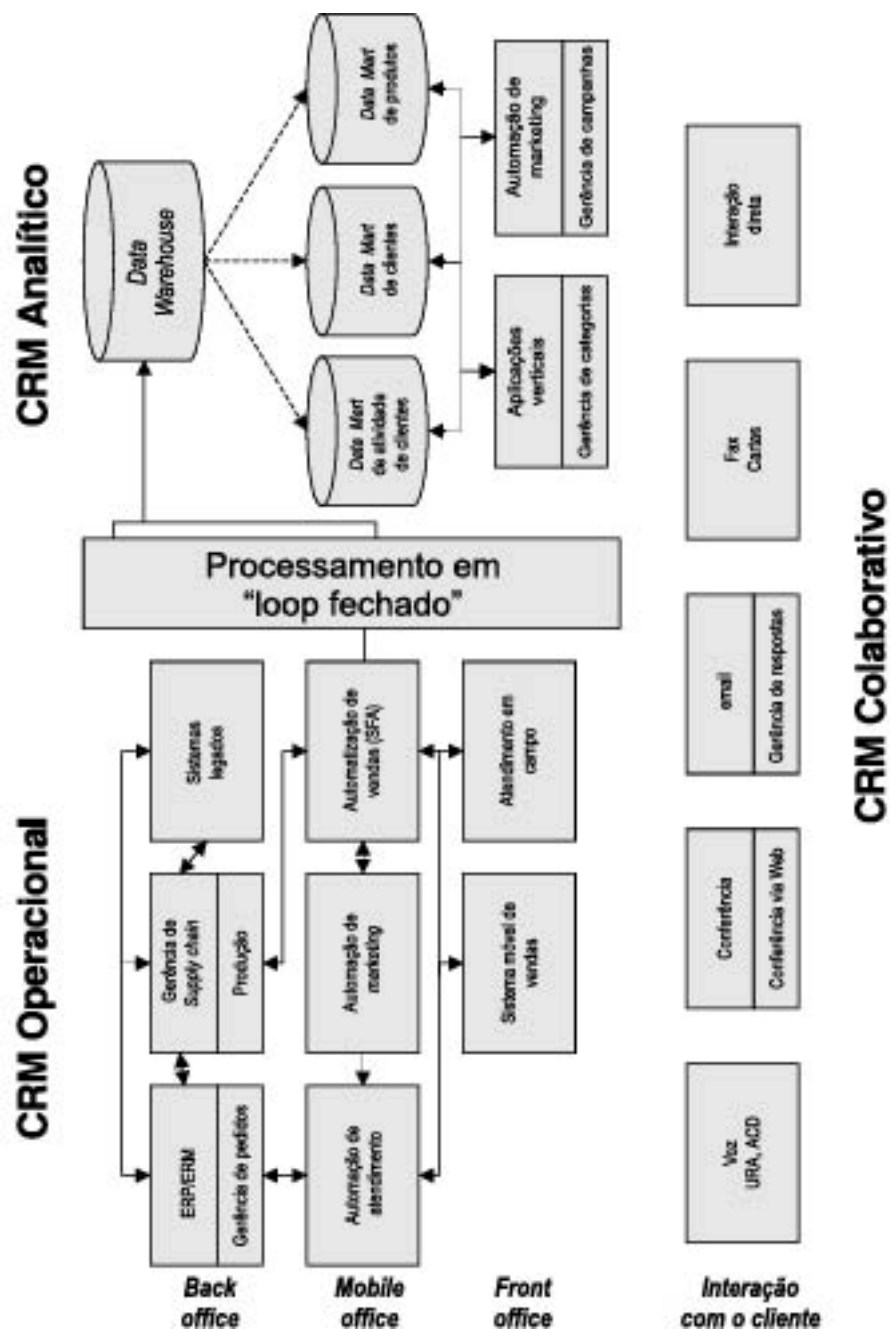
# CRM Operacional, Colaborativo e Analítico

---

A maioria das assim chamadas “aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente. O *call center*, por exemplo, quando é usado como ferramenta de SAC (serviço de atendimento a clientes) registra todas as ligações e ocorrências de um determinado cliente, facilitando, teoricamente, as próximas interações do mesmo com a empresa. Outros sistemas, como o sistema de automação de vendas (SFA) facilitam a vida dos vendedores e dos gerentes, permitindo o registro dos clientes, das oportunidades de negócio e o acompanhamento dos indicadores das vendas. Quase a totalidade dos projetos de CRM envolve somente a automação de aspectos operacionais da empresa, importantes, sem dúvida, mas CRM não é só isso. O diagrama a seguir, do Meta Group, propõe 3 tipos de estratégias de CRM.

O CRM operacional, que além dos sistemas já citados, deve contemplar a integração do *back office* e do *mobile* ou *virtual office*.

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados não só para permitir essa interação como também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group.

O CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo com o objetivo de tornar fácil e conveniente para os melhores clientes, a relação com a empresa, buscando sua satisfação e fidelidade.

Além disso, é através das ferramentas analíticas que identificamos os clientes de menor valor para a empresa. Pelo tratamento diferenciado, pode-se conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento a esses clientes.

Idealmente, as ferramentas de análise, o data mining (mineração de dados), os relatórios analíticos etc. devem ter como única fonte de dados o data warehouse (DWH), que é uma base de dados históricos e integrados que tem como objetivo fornecer uma visão única, orientada a assuntos, dos dados da empresa. Entretanto, nem sempre podemos nos dar ao luxo de esperar que o data warehouse fique pronto, e lançamos mão de sistemas isolados. É importante ressaltar a importância da integração dos dados analíticos ao longo do tempo para não correr o risco de lidar com “distintas versões da verdade”.

De um modo geral, como nos sistemas tradicionais, os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas, que como já foi dito, são a verdadeira fonte de informações para a busca de vantagem competitiva.

## O CALL CENTER

Infelizmente muitas empresas, na prática, ainda vêem o *call center* como ferramenta de atendimento a clientes (SAC) e como um mal necessário. Em uma grande empresa brasileira de bens de consumo, por exemplo, o telefone do *call center* é colocado de forma discreta nas embalagens promocionais da empresa para não gerar sobrecargas nas centrais de atendimento – isso apenas porque a lei do consumidor o exige.

Nesse caso a empresa claramente evita o diálogo com o cliente. Isso apesar do custo de atendimento ser menor do que um eventual problema na promoção, ou menor do que o dano de imagem que poderia resultar dessa falta de atendimento. A empresa, então, por manter o foco no produto e não no cliente, perde até a oportunidade de conhecer melhor seu cliente.

O caso é ainda mais crítico se analisarmos que o cliente iniciou a interação para ter uma informação ou um problema resolvido. E essa é uma oportunidade de ouro para solicitar alguma informação – lembre-se de que as interações iniciadas pelo cliente são as mais poderosas.

No Brasil, os *call centers* têm sido utilizados como ferramenta de televendas, na maioria das vezes sem nenhum critério, pois em muitas oportunidades eles tentam vender um produto que o cliente já tem, além de não mostrarem nenhum respeito por sua privacidade, ligando nas horas mais inoportunas.

É imprescindível que a empresa obtenha, através de outros tipos de interação, a permissão do cliente para fazer esse tipo de ligação. O que acontece é que a empresa remunera o agente pela quantidade de produtos vendidos e não por respeitar o cliente e sua privacidade. Isso faz com que o agente passe a ligar para o maior número possível de clientes, oferecendo tudo o que puder e na hora que puder.

Em um *call center* focado no cliente, as formas de medir o desempenho dos atendentes passam a variar de acordo com cada cliente. Para os melhores clientes, é importante medir a eficácia no desenvolvimento da relação de aprendizado – conhecendo o cliente mais e mais e personalizando os aspectos da relação com eles. Muitas empresas reservam um certo número de atendentes, que têm um tipo específico de treinamento, para atender os clientes de alto valor. Mas o atendimento diferenciado é apenas o começo.

Medir, por exemplo, quantos problemas foram resolvidos na primeira ligação, quantas informações novas sobre o cliente foram “descobertas” por ligação, qual a quantidade de novos produtos ou serviços que pôde ser oferecida ao cliente com base em diálogos anteriores etc. Em um *call center one to one*, o agente é *incentivado* a ficar na ligação *mais* tempo com os melhores clientes.

É claro que tudo isso tem de estar alinhado com a estratégia corporativa de CRM (que deve por sua vez enxergar, no futuro, o CIC – veja a seguir). O *call center* é somente um dos pontos de contato do cliente com a organização; a integração, como já salientamos, é fundamental para que se consiga construir uma visão única do cliente.

## O CUSTOMER INTERACTION CENTER

Diversos estudos feitos pelo Gartner Group e pelo Forrester Research comprovam que a maior parte das empresas do mundo físico, e mesmo aquelas que estão integrando operações físicas e virtuais, não estão ainda conseguindo trabalhar de forma eficiente a combinação entre serviços de voz e seus Web sites. Um dos maiores sinais disso é que os mesmos consumidores que poderiam tirar dúvidas e resolver problemas no Web site da empresa estão ligando para seus números 0800, gerando mais custos e repetindo perguntas cujas respostas estão disponíveis no site. Os *call centers* do futuro estão sendo chamados de CIC (*Customer Interaction Center* – Centro de Interação com Clientes), e caminham na direção de uma total integração entre os contatos telefônicos e as interações na Web, aproveitando-se das tecnologias de reconhecimento de voz, voz sobre IP e outras possibilidades existentes.

Um atendimento integrado, assim, começa por um entendimento mais profundo de como *call centers* e Web sites podem ser usados enquanto ferramentas para desenvolver e manter relacionamentos com os clientes.

Para saber mais sobre *call centers* e CIC, e como utilizá-los no desenvolvimento de relações com os clientes, recomendamos a leitura de uma outra publicação do Peppers and Rogers Group latin america south, específica sobre esse assunto e disponível para download em <http://www.1to1.com.br/guiacallcenter>.

## CRM NA WEB

Como parte integrante do processo de CRM, as empresas devem iniciar a revisão de seus Web sites. O objetivo é agregar funcionalidades que permitam começar a estabelecer um relacionamento com o consumidor, e que no futuro vão permitir a integração dos pontos de contato. A oportunidade de trabalhar nas duas iniciativas em paralelo não deve ser perdida, pois solidifica a metodologia IDIP na empresa além de garantir que a base de dados está sendo alimentada corretamente que é fundamental para que o cliente tenha uma experiência consistente ao entrar em contato com a empresa.

A Web trouxe mudanças em todas as áreas de negócio. A utilização de um meio tão poderoso e que está sempre (ou quase sempre) disponível causou uma revolução na maneira de ter acesso à informação e de fazer negócios.

A Web, por ser bidirecional e totalmente interativa, permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com os gostos e preferências de cada um

dos visitantes. É um meio perfeito para o desenvolvimento de estratégias *one to one* e para a implementação de aplicações integradas à iniciativa corporativa de CRM.

A disseminação de sites de comércio eletrônico fez com que muitas empresas se apressassem e rapidamente disponibilizassem serviços e produtos via Web.

Entretanto, a grande maioria dos sites de comércio eletrônico foi desenvolvida sem nenhum planejamento e sem nenhuma integração com os outros sistemas da empresa. O resultado é frustrante. Como não existe integração de dados, o cliente muitas vezes sente-se como se estivesse lidando com empresas diferentes, dependendo do meio que usa para contatar a empresa.

Do ponto de vista tecnológico, a integração de dados é o grande desafio. Porém, ao se conceber um site de comércio eletrônico deve-se ter em mente que estamos na realidade abrindo um canal extremamente poderoso para a criação e o desenvolvimento de relações com nossos clientes. Por isso muitos estão chamando essas iniciativas de e-CRM ou algo semelhante. A convergência de CRM e comércio eletrônico parece inevitável. Não implemente um site que apenas substitui o telefone ou o fax, mas sim que crie uma nova forma de relacionar-se e de aprender com os seus clientes.

De acordo com o estudo sobre os melhores sites *one to one* da Web feito pelo Peppers and Rogers Group, os cinco pontos mais importantes para desenvolver um site de comércio eletrônico competitivo são:

## **1. Não apenas proteja a privacidade de seus clientes. Diga-lhes como isso será feito**

Relações baseiam-se em confiança. Os melhores Web sites deixam isso bem claro e expõem suas políticas de privacidade de forma bastante ressaltada na *home page*. Isso assegura que as informações fornecidas pelo cliente somente serão utilizadas para seu benefício, incentivando sua colaboração. Claro que ainda há muito a ser melhorado nessa área. Dos sites avaliados no estudo, 16% enfatizam e dão muito destaque às suas políticas de privacidade, 36% dão algum destaque, 18% as enfatizam mas não muito e 14% não dão destaque, enquanto 16% não as explicitam.

Um exemplo do que **não** fazer foi dado pela RealNetworks Inc. Seu soft-ware RealJukebox, que é instalado para tocar e gravar música em PCs, monitorava secretamente os hábitos de ouvir música e outras atividades do usuário. O software estava retransmitindo continuamente essas informações pessoais para a RealNetworks (<http://www.realnetworks.com/>), sem o conhecimento do usuário. A companhia alegou que os dados estavam sendo utilizados somente para fins estatísticos, mas reconheceu que havia sido incorporado intencionalmente ao software um identificador privativo que associava as preferências musicais do indivíduo a seu nome no banco de dados que contém os registros da empresa. Essa invasão de privacidade gerou uma ação coletiva de US\$ 500 milhões contra a RealNetworks, além da perda da confiança de seus usuários, que pode ser muito mais danosa do que o valor em dinheiro que eles eventualmente tenham de pagar.

Outro exemplo aconteceu com a Bibliofind.com, *market place online* para livros raros, subsidiária da Amazon.com, que sofreu um ataque de *hackers*, que tiveram acesso a números de cartões de crédito de 98 mil consumidores, de outubro de 2000 a fevereiro de 2001.

## 2. Explique os motivos e justifique a criação da relação

Os melhores sites são explícitos e detalham exatamente como as informações fornecidas pelos clientes serão utilizadas e qual será o benefício relacionado. Depois de saber que seus dados não serão vendidos ou compartilhados com outras empresas (através da política de privacidade) a próxima etapa é saber por que devem fornecer informações pessoais através do site e qual será o benefício em fazê-lo. Em uma pesquisa recente com usuários da Web (*GVU's 10<sup>th</sup> WWW User Survey*), 73,1% afirmaram que forneceriam dados “demográficos” pessoais se soubessem **exatamente** como esses dados seriam utilizados, contra apenas 24,4% que o fariam em troca de descontos em produtos.

## 3. Organize seu site por necessidades de clientes, não por produtos

Os melhores Web sites são organizados ao redor das distintas necessidades dos clientes em vez de produtos. Isso permite que os usuários rapidamente encontrem o que procuram e tenham ofertas consistentes com seus interesses, não com os interesses de venda da empresa.

## 4. Permita que os clientes tenham controle sobre o conteúdo e sobre seus dados

Estamos no início da implementação de sites personalizados. Os melhores sites estão bastante avançados em relação ao controle que dão a seus usuários com relação à atualização de dados pessoais, conteúdo, escolha de assuntos que têm interesse e a respeito dos quais gostariam de receber notificações via email, fax etc.

Por exemplo, dos 32 melhores sites analisados na pesquisa, 65% permitem que os usuários atualizem seus dados diretamente no site; 85% de todos os sites revistos (e 100% dos 32 melhores) permitem a personalização individual; 52% de todos os sites analisados oferecem a personalização das páginas e 63% dos 32 melhores sites prevêem que o cliente armazene múltiplos endereços de cobrança e entrega, o que facilita muito as futuras compras.

## 5. Motive os clientes e incentive a colaboração

Os melhores sites incentivam a permanência dos clientes e os desenvolvem ao longo do tempo. A melhor forma de fazê-lo é através da observação do comportamento do cliente no site, de suas transações e interações. Dessa forma, podemos antecipar as necessidades dos clientes e apresentar ofertas, informações e recomendações personalizadas, fruto o de nossa “relação de aprendizado”. Os melhores Web sites armazenam dados que permitem a antecipação de necessidades. A Amazon.com é uma das muitas empresas que fazem tudo isso.

A tabela a seguir lista as características dos sites Web estudados pelo Peppers and Rogers Group, em termos de capacidade de praticar *one to one*, de acordo com o relatório sobre os melhores sites *one to one* da Web, edição de agosto de 2000.

	Identificar	Diferenciar	Interagir	Personalizar
<b>Best of Breed*</b>	Agrupamentos por necessidades  Integração online e offline	Níveis de serviços diferentes ao consumidor  Uso de instrumentos de combinação  Uso de Golden Questions	Suporte online em tempo real  Meios alternativos para buscar informações	Integração dos serviços online e offline  Reposição automática  Recomendação personalizada de produtos
<b>Avançado</b>	Informação segura e protegida  Garantia de proteção por terceiros	Preenchimento de formulários  Perfil detalhado do consumidor	Integração gota-a-gota Acompanhamento online Pedido com um clique Sentido de comunidade	Integração com os parceiros  Lista de preferências personalizadas Montagem de produtos online
<b>Básico</b>	Declaração de princípios de privacidade  Reconhecimento de retorno  Estímulo ao registro	Informação sobre preferências individuais  Site organizado por necessidades	Fácil retorno  Instrumentos de busca eficazes  E-services eficientes (email e telefone disponíveis)	Navegação personalizável  Múltiplas opções de envio e faturamento  Histórico de compras

\* Melhores por etapa da metodologia.

Algumas das principais conclusões desse relatório sobre o estágio em que se encontram os melhores Web sites:

- O serviço ao cliente que compra na Web ainda é muito ruim quando se analisa o tempo de resposta, o prazo de entrega e a agilidade para a troca de produtos.
- As empresas de maior sucesso ainda são as empresas que possuem operações integradas no mundo real e no mundo virtual.
- Existem Web sites no caminho certo, mas poucos conseguem atuar contemplando todas as melhores práticas.

Uma das maiores redes de supermercados do Brasil investiu na criação de um supermercado virtual. Pelo fato de não focar logo de início nas práticas *one to one*, teve de refazer seu Web site diversas vezes.

A empresa encontra-se hoje no caminho certo, muito avançada em relação às outras redes de supermercados do Brasil. Poderia entretanto, ter evitado o desperdício de tempo e de dinheiro se desde o princípio tivesse construído o site com a visão das necessidades do cliente.



## AUTOMATIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS (SFA)

O termo *automatização de vendas* (*sales force automation*) tem sido amplamente utilizado embora não seja exato. A utilização de tecnologia e de sistemas não “automatiza” as vendas ou os vendedores. Essa utilização pode sim automatizar algumas etapas do processo de vendas e com isso forçar a disciplina na adesão aos processos definidos pela empresa.

Muitas empresas implementaram sistemas de automação de vendas com a expectativa de obter retornos em curto prazo. O fato é que na maioria delas não há um processo definido para vendas. Sem uma definição clara do processo, é impossível a implantação bem-sucedida de um sistema de SFA. Os requisitos da aplicação SFA devem evoluir a partir do processo de vendas da empresa e não ao contrário.

Quando implementado de forma adequada, o sistema de automação de vendas reduz a duração dos ciclos dos processos relacionados com o cliente, o desperdício, principalmente de tempo, e agrega valor à relação com cliente. Além disso, a organização passa a ter uma visão melhor do cliente, passando a tomar parte da relação com ele. Antes o dono da relação era o vendedor.

Isso é bom e ruim. Bom porque a empresa agora é dona da relação e portanto está apta a construir a “memória” a respeito do cliente. Ruim porque isso muitas vezes é visto pelo vendedor como uma ameaça, como se o cliente estivesse sendo “roubado” dele. Aliás, esse problema é uma das principais causas de falhas dos projetos de automação de vendas. É um ponto sensível que merece ser estudado e tratado com muito cuidado.

O vendedor deve entender que o sistema não será usado contra ele e que na realidade ele pode beneficiar-se da utilização do mesmo. Com a utilização do sistema, o vendedor pode atender seu cliente de forma personalizada e com mais qualidade, tendo acesso a toda história da relação da empresa com o cliente. Isso vai ajudar o vendedor a cumprir seus objetivos e vai ajudar a empresa a conhecer melhor os clientes.

É claro que a empresa, além de dizer que não vai usar o sistema contra os vendedores, não deve fazê-lo. Óbvio, porém não muito freqüente.

Há vários pacotes no mercado e as funcionalidades são bastante semelhantes. Do ponto de vista tecnológico, o maior desafio, como sempre, é a integração com os outros sistemas da empresa. Através de *laptops* e de PDAs (*Personal Digital Assistants*) é possível colocar as informações necessárias para realizar a venda nas mãos do vendedor e coletar dados durante a ocorrência da transação. Por isso é importante também avaliar recursos como replicação de dados e as facilidades de manutenção remota, pois os vendedores muitas vezes vão trabalhar a maior parte do tempo em campo, com seus computadores pessoais.

O sistema de automação de vendas deve contemplar funcionalidades como controle de pedidos, gerência de contatos, gerador de propostas e configurações de produtos, previsão de vendas, planejamento de visitas, relatórios de despesas, produtividade pessoal e funcionalidade geral de vendas, gerência de território, gerência de contas, gerência de cotações e de contratos, gerência de vendas em equipe, processamento e acompanhamento de pedidos, gerador de propostas e cotações, sistema de enciclopédia de marketing (folhetos eletrônicos), gerência de *leads*, ferramentas de fluxo de trabalho (p.ex. despesas) e outras. Em suma, o sistema deve cobrir todas as fases do processo de vendas. Além disso, é fundamental a conexão do sistema de automação de vendas com o sistema de suporte ao cliente, cobrança e expedição.

Mais do que aspectos tecnológicos, é importante a integração da estratégia de automação de vendas e da remuneração dos vendedores a toda a iniciativa de CRM.

## AUTOMATIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE MARKETING

Vendas e marketing representam 15 a 35% dos custos corporativos. Por isso, grande parte das iniciativas de automação de marketing e vendas tem a ver com redução de custos. Isso pode ser o único motivo para iniciar um projeto, mas essa é uma visão míope.

Antes chamada de *database marketing*, a automação do marketing aumenta a produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita, ao produzir mais *leads* de melhor qualidade e reduz os custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução das tarefas. O acompanhamento analítico das atividades permite medir, de forma precisa, o retorno do investimento (ROI) das campanhas, associando as despesas às receitas geradas.

O sistema de automação de marketing deve contemplar funcionalidades como:

- **gerência de campanhas:** seleção de audiências e segmentos, testes sofisticados, execução automatizada, interações automatizadas, definição da seqüência de contato e *follow-up*, interações personalizadas através da Web e de email, com base em datas ou eventos ou com base em regras de negócio.
- **perfilização:** personalização de perfis; atualização automática de perfis, integração a outras fontes de dados e acompanhamento de permissões.

Vale a pena enfatizar o acompanhamento de permissões na automatização de marketing. Ele consiste em manter os registros das várias opções feitas pelo cliente no que diz respeito a receber mensagens e comunicações da empresa pelas várias formas possíveis de contato. As empresas, em sua maioria, têm pedido a permissão do cliente para enviar mensagens por email. Mas isso não lhes dá permissão para manter contatos via telefone ou para enviar malas diretas. Uma empresa que se preocupa em manter uma relação de aprendizado com seus melhores clientes deve sempre interagir com eles através da forma escolhida e consentida pelo cliente.

O Peppers and Rogers Group tem alcançado índices de retorno de mais de 20% em *click-throughs* para emails enviados quando o cliente optou por receber nossas mensagens. A média do mercado varia entre 0,5% e 1%. Isso só demonstra, na prática, o poder e a importância do marketing de permissão. Esse compromisso deve ser estendido a todos os departamentos, pessoas e ações da empresa. Nenhum cliente deve ser contactado por meios e em momentos diferentes do que escolheu – e sem permissão.

Além das funcionalidades operacionais, o sistema também deve contemplar as funcionalidades analíticas como o acompanhamento das campanhas, das ofertas e das respostas e deve fornecer relatórios e gráficos padronizados e também *ad hoc*.

Entretanto, sempre é bom lembrar que no mundo *one to one* não existe o “cliente médio”, e a palavra segmentação é quase proibida. Não que não se faça segmentação de clientes, mas ela é feita a partir do conhecimento de cada um dos clientes, agrupando-os por tipo de valor e necessidades. O sistema de marketing portanto, também deve estar alinhado às outras iniciativas de CRM.

Vale a pena lembrar, outra vez, que *one to one* não é para todos os clientes — somente para os melhores. Para os outros, quando for o caso, aplicam-se as práticas

conhecidas de *marketing de massa* e de *database marketing*. Pois o *marketing one to one* não invalida ou dispensa outras formas de marketing.



Fonte: Peppers and Rogers Group.

**Figura 6.1** Distintas formas de marketing.

## INTEGRAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS, O GRANDE DESAFIO

Poucas empresas podem se dar ao luxo de começar tudo “do zero” e incorporar as funcionalidades exigidas pela filosofia do CRM aos sistemas transacionais. Infelizmente, muitas empresas que poderiam fazê-lo, não o estão fazendo. Quais empresas? As virtuais, ou “ponto-com” que surgem diariamente. A maioria delas não incorpora o CRM em sua forma de fazer negócios. Talvez estejam aí, inclusive, as razões que têm provocado a quebra de tantas empresas com esse perfil: a falta de compreensão das oportunidades e das expectativas que o meio Internet gera embora, como já foi discutido, a empresa possa ser “perfeita” em termos de CRM e tenha deficiências de processos básicos.

As empresas “convencionais” têm um passado e muitas “heranças” com os quais têm de conviver. Embora o CRM não seja um conceito tecnológico, ele se apóia de forma muito intensa em sistemas de informação, pois a informação é fundamental em uma empresa que se proponha a “fazer” CRM. Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP, ou sistemas legados. Os modelos de dados dos sistemas transacionais são muitas vezes definidos tendo em vista as transações e não têm o cliente como “centro”, sendo muitas vezes similares entre diferentes empresas em um mesmo setor da indústria. Além disso, esses dados estão dispersos em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis. Já os modelos de dados para os sistemas de CRM, são muito diferentes entre si para duas empresas que podem ser aparentemente similares, o que faz com que a integração seja tratada praticamente caso a caso.

Sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente. Uma visão que permita lembrar-nos de todas as interações e transações que tivemos com ele. Os sistemas de CRM devem ter acesso tanto aos dados históricos, idealmente armazenados em um *data warehouse* ou em um *data mart*, como aos dados transacionais. Isso não é trivial. Muitas vezes as interfaces são totalmente diferentes ou simplesmente não existem.

Por isso a maioria das implementações envolve a extração de dados desses sistemas, seguida de uma “limpeza” e da adequação ao novo modelo de dados para posterior análise — o mesmo processo que se emprega na construção de sistemas de apoio a decisão e de *Business Intelligence*.

A abordagem evolutiva, por etapas, é a única que comprovadamente funciona. O controle da abrangência de cada etapa do processo é crítico e, quando não é feito de forma adequada, garante o fracasso ou faz com que a empresa gaste rios de dinheiro em soluções paliativas, tentando “consertar o avião em pleno voo”.

## **A integração de CRM com ERP**

Um sistema de ERP *totalmente* implantado alivia mas não elimina os problemas. Nesse caso, os sistemas transacionais já estão integrados e o acesso aos dados torna-se teoricamente menos complexo. Entretanto, não se pode esquecer que, mesmo nesses sistemas, o modelo de dados geralmente nada tem a ver com as necessidades dos sistemas de CRM, e tem de ser revisto. Outra coisa a ser feita é a extração dos dados e seu armazenamento para análise histórica. Essa tarefa também não é trivial.

Felizmente, a maioria dos fornecedores de pacotes de ERP tem consciência disso. Todos os grandes fornecedores estão investindo em sistemas de CRM. Alguns através da aquisição de empresas, outros desenvolvendo tecnologia própria. Essas empresas rapidamente estão preenchendo os espaços vagos em suas arquiteturas de aplicações, com o objetivo de fornecer uma solução completa de ERP e de CRM. Por isso há gente que chama o CRM de “a nova onda do ERP” e, mais recentemente, de “ERP II”. Julgue você mesmo o mérito dessa afirmação.

Mas cuidado, como o CRM é um negócio de muitos bilhões, há muitos oportunistas, muitas empresas com “soluções mágicas” e muitos aventureiros. Mesmo as empresas sérias, que até ontem forneciam sistemas de ERP, hoje são empresas de CRM. Essas empresas, embora sérias, ainda não têm ou ainda não integraram completamente todas as funcionalidades a seus aplicativos antigos.

Quase dois anos se passaram desde a primeira edição deste guia, e o cenário com relação aos pacotes não mudou muito. Embora tenha havido um grande avanço no que diz respeito à integração de funcionalidade e à consolidação de empresas, é raro observar um único pacote que possa desempenhar bem todas as funcionalidades exigidas em uma implementação séria de CRM.

Converse com seu fornecedor e faça uma análise profunda de sua oferta e sua de visão na área de CRM. Sem a adequada integração dos sistemas é impossível ter sucesso. Mas essa integração não deve e não pode ser feita de uma só vez, pois há muitas variáveis em jogo.

# Mudanças Organizacionais e Culturais

---

A implementação de estratégias de CRM ou de *marketing one to one* não é simples. Para as empresas que têm foco em produtos e serviços – a maioria delas – essa implementação exige mudanças radicais na forma de fazer negócios. Isso não ocorre de um dia para o outro. Nessas empresas, as diversas áreas e departamentos têm missões específicas e têm sua própria visão do cliente. Por isso muitas vezes o cliente sente como se estivesse se relacionando com várias empresas distintas.

Todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda a organização deve ser envolvida na iniciativa de CRM. Áreas como vendas, marketing e suporte são naturalmente vistas como pontos de contato com o cliente e por isso são rapidamente envolvidas. Outras, como expedição, cobrança e manufatura normalmente não são envolvidas, mas são igualmente importantes. De que adianta investir milhões na área de vendas para melhorar a relação com o cliente se a área de cobranças “destrói” essa relação?

A área de recursos humanos, por exemplo, tem uma enorme importância. A forma de remunerar os funcionários tem de ser revista. Os funcionários têm de ser incentivados (bonificados) a desenvolver os clientes de maior potencial e a manter os clientes de alto valor para a empresa. Isso implica na mudança de cargos e salários. Os “Gerentes de Produtos” são substituídos por “Gerentes de Contas”, ou melhor ainda por “Gerentes de Clientes”. Mas de nada adianta ter na empresa gerentes de clientes se eles são remunerados apenas com base no cumprimento da quota de venda de produtos. Isso somente os incentivaria a pensar cada vez mais em produtos e cada vez menos nos clientes. O recrutamento adequado de pessoal é igualmente importante, na medida em que agora buscamos profissionais orientados a essa nova filosofia de trabalho.

É indispensável reestruturar a empresa com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e com o armazenamento dos dados do cliente, bem como com o objetivo de conhecer melhor cada um deles. Isso pode afetar até a área de produção, que agora tem de ser flexível o suficiente para aceitar as especificações personalizadas de produtos resultantes das reclamações e sugestões dos clientes.

Um bom exemplo de onde podemos chegar é uma grande cadeia de hotéis que incentiva (bonifica) cada um dos funcionários que têm contato com os clientes a reconhecer e chamar os hóspedes pelo nome. Essa mesma rede de hotéis autoriza cada funcionário a gastar, sem autorização do supervisor, até dois mil dólares para satisfazer as necessidades de seus melhores clientes. Isso é dar poder ao funcionário, que é o ponto de contato, para resolver problemas de clientes de forma imediata.

Um bom exemplo do que **não** fazer ocorre em uma administradora de cartões de crédito. Quando um cliente diferenciado pede ao atendente do *call center* para falar com seu supervisor porque o problema não foi resolvido, o supervisor não pode ou não quer resolver o problema e limita-se a repetir o que o atendente disse. Para que então existe o supervisor?

Três pontos muito importantes para garantir as mudanças culturais e alcançar os objetivos propostos nas iniciativas de CRM são:

- **educação:** garantir a todos o entendimento comum sobre o conceito que está por trás do CRM;
- **comunicação:** utilizar estratégias corretas de comunicação, mantendo acesa a chama da iniciativa;
- **mudança de atitude:** mostrar na prática para os colaboradores da empresa quais são os problemas que a empresa vive hoje e como a empresa será no futuro.

# Conclusões e Recomendações

---

Os métodos “tradicionais” para atrair e reter clientes estão se tornando rapidamente ineficazes. O aumento da competição em áreas antes monopolizadas, a globalização da economia e a popularização da Web estão mudando o cenário de negócios em todo o mundo. As empresas têm de mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo. CRM é a síntese dessa mudança: sair do mundo orientado a produtos e entrar no mundo orientado a clientes. Não é fácil, mas é possível.

Embora muitas empresas tenham descoberto a importância do CRM, poucas tiveram sucesso na implementação basicamente por três razões:

- dificuldades para mudar a cultura atual da empresa;
- incapacidade de mudar os processos de negócio existentes;
- dificuldade de adaptar e atualizar os sistemas legados.

Essas são as razões freqüentemente citadas como as principais causas da não adoção de CRM. Mas são problemas internos, das próprias empresas, e não problemas ligados a um determinado mercado vertical. Na realidade, para cada empresa que não consegue mudar, há uma que está mudando.

O CRM é uma iniciativa corporativa. Como todo projeto dessa abrangência, ele deve ser planejado com cuidado. Embora uma recomendação óbvia, a maioria dos projetos falha pela simples falta de planejamento. Planejar o treinamento adequado de toda empresa é crucial para o sucesso da implantação de um programa de CRM. Assim como em programas de qualidade total, sem que cada uma das pessoas envolvidas tenha a exata consciência da importância do papel que ela cumpre, é impossível ter sucesso. Porém, não planejar tem suas vantagens. Alguém já disse que: “O fascinante do não planejar é que o fracasso surge como uma total surpresa, não sendo precedido de um período de medo e de depressão”. Pense nisso.

Não se pode esquecer que o objetivo dos sistemas de CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes, e a tecnologia é o meio de implementar estratégias para atingir esses objetivos. Porém, a tecnologia não constrói as relações com os clientes. A empresa, através de seus funcionários, e que assim o faz.

Ao implementar sistemas de CRM, não se esqueça de envolver a alta administração da empresa, a área de informática e todos as pessoas que têm contato com o cliente. Automatize apenas o que for fundamental e necessário. E, acima de tudo, não se esqueça do cliente.

E, apenas para reafirmar o básico, *one to one*, CRM ou qualquer que seja o nome que você prefira, está falando de relações humanas – ainda que sua empresa trabalhe no mundo B2B.

É a capacidade da empresa em criar e manter diálogos com seus clientes que definirá o grau de profundidade e de duração desses relacionamentos. As estratégias aqui mencionadas, implementadas pelo uso de tecnologias adequadas, servem apenas para aumentar a quantidade, a eficácia e a profundidade dos relacionamentos com seus clientes, de forma organizada, e que devem resultar, obrigatoriamente, em empresas mais rentáveis.

Como saber se o seu projeto de CRM foi bem-sucedido? Quando seus melhores clientes disserem que é fácil e que dá gosto fazer negócios com sua empresa. A consequência para sua empresa? Clientes satisfeitos, fiéis e lucrativos.



---

# Glossário de Termos Relacionados a CRM e Internet

---

**Agente** Também conhecido como agente de atendimento, operador, atendente ou representante. É o responsável pelo atendimento das chamadas que chegam a um *call center* ou pela realização de chamadas externas como em campanhas de *telemarketing*.

**Agente de confiança (trusted agent)** Uma empresa que trata como essenciais os interesses do cliente e age em favor do cliente em todos os seus negócios. Na maioria das organizações é uma filosofia difícil de implementar pois, em muitos casos, os interesses do cliente e da empresa não coincidem. Somente em relacionamentos colaborativos os interesses reais do cliente correspondem aos da empresa.

**ASP (Application Service Provider)** Uma empresa que vende ou aluga o uso de software, de hardware e de serviços, evitando o investimento de seus clientes em ativos e em estruturas para suportá-los.

**Auto-serviço na Web** Web site onde o indivíduo pode, sem intervenção ou sem interação com pessoas, obter os serviços de que precisa. Exemplos de auto-atendimento são o suporte técnico, o *Internet banking* e o envio de mensagens para localizadores e telefones celulares.

**Back office** Retaguarda da operação.

**Banco de dados** Tecnicamente, qualquer conjunto de informações – desde uma simples lista de compras a um conjunto complexo de informações sobre o cliente, conhecido como banco de dados do cliente. No entanto, o termo é geralmente aplicado para registros de informações computadorizados.

**Barganha explícita** O “acordo” que uma empresa faz com uma pessoa para obter seu tempo, atenção ou retroalimentação. *Veja também* Barganha implícita e Marketing de permissão.

**Base de dados** *Veja* Banco de dados.

**Barganha implícita** Quando patrocinam um programa ou um artigo, os anunciantes de mídias de massa estão na verdade fazendo uma “barganha implícita” com os consumidores. Exemplo “Assista ao nosso anúncio e veja o programa gratuitamente”. O problema com uma barganha implícita é que, uma vez que a mídia não é interativa, não existe uma forma de ligar um consumidor em particular, que assiste ao programa, ao

anúncio veiculado, ou tampouco saber se ele viu o anúncio. É por isso que a chamamos de barganha implícita, pois ela fica subentendida, ao contrário de uma Barganha explícita que pode ser feita diretamente com um consumidor individual.

**Best of breed** Termos genérico utilizado na língua inglesa para determinar aquele que é o melhor em um grupo ou em uma categoria.

**Bricks and mortar (tijolos e cimento)** Jargão usado nos EUA para designar negócios que existem no mundo real, o oposto do mundo puramente virtual da Internet. Alguns exemplos de empresas reais são as lojas de desconto de varejo, depósitos e empresas de advocacia, que realizam negócios pelos métodos tradicionais de comunicação e tem presença física. *Veja também* Clicks and mortar.

**Business-to-business (B2B)** É o termo que descreve o relacionamento entre as empresas. É comum para utilizá-lo referir-se ao comércio ou à colaboração entre empresas, principalmente através de extranets ou da Internet. *Veja também* Business-to-consumer.

**Business-to-consumer (B2C)** Termo que descreve o relacionamento entre as empresas e seus consumidores. Normalmente faz referência ao atendimento direto ao cliente, através da Internet. *Veja também* Direto ao consumidor.

**BZ (below zero — abaixo de zero)** Clientes nos quais o custo da atenção é maior que seu valor real e potencial – clientes que dão prejuízo para a empresa. Exemplos: um BZ pode ser alguém que aceita muitos serviços gratuitos, mas não gera receita suficiente para pagar esses serviços. Pode ser alguém que reclamou de algo, mas cuja reclamação nunca foi resolvida e portanto não faz mais negócios com a empresa. Essa pessoa não vale somente zero nessa conta, na verdade ela tem valor abaixo de zero, pois irá prejudicar a reputação da empresa, falando mal dela para outros clientes.

**Call center** Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *call center* típico dispõe de tecnologia de informação para auto-matizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando essas ligações quando necessário. Um *call center* é utilizado como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e a qualquer empresas que use o telefone como suporte a vendas (televendas).

**Call center híbrido** *Call center* no qual a central telefônica funciona tanto como DAC (Distribuidor Automático de Chamadas) quanto como discador, permitindo receber e fazer chamadas.

**Call center virtual** Nome dado às operações que têm agentes em diversas localizações geográficas mas que atendem como uma única organização, em um único número de acesso.

**Canal** Meio pelo qual os produtos e serviços são fornecidos ou prestados para o cliente final. Concessionárias de automóveis, varejistas, revendas de computadores e atacadistas de produtos alimentícios são exemplos de canais.

**Cherry pickers (oportunistas)** Pessoas que têm por hábito realizar transações comerciais com a empresa somente durante os períodos de promoções ou para receber prêmios, realizando dessa forma, compras eventuais. Não estão interessados em uma relação de longo prazo.

**Churn** Termo que descreve a deslealdade ou a falta de fidelidade dos clientes. Uma taxa de *churn* alta indica alta deslealdade dos clientes.

**Ciberespaço** Metáfora usada para descrever o “lugar” aonde os clientes “vão” quando participam de transações eletronicamente pela Internet.

**CIC — Centro de Interação com os Clientes** É a evolução dos *call centers*. Integram o atendimento por telefone com interações via Web (email ou suporte *online*), através de agentes de produtividade, *call tracking* e suporte remoto. O cliente tem, desta forma, a visão de um atendimento único e integrado ao interagir com a empresa através de qualquer ponto de contato.

**Clicks and mortar (cliques e cimento)** Trocadilho usado nos EUA que descreve uma empresa que integrou sua existência no mundo real ao mundo virtual da Internet, através do comércio eletrônico ou do auto-serviço pela Web. Uma loja *online* de eletrodomésticos que permite aos clientes agendar visitas em seu Web site para conserto é um exemplo de empresa *clicks and mortar*. Outro exemplo é uma rede de livrarias que vende no Web site e permite que o cliente busque a mercadoria nos pontos-de-venda. *Veja também* Bricks and mortar.

**Click-through** Número de cliques efetuados a partir de links em emails ou em *banners* em sites.

**Clientes de Maior Valor (CMV)** Aqueles clientes com o valor real mais alto para a empresa – os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens de lucro, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis. Os CMVs são aqueles nos quais a empresa tem a mais alta participação (*share of customer*). O objetivo de uma empresa para seus CMVs é a retenção. *Veja também* BZ e Clientes de Maior Potencial.

**Clientes de Maior Potencial (CMP)** Aqueles clientes nos quais o valor estratégico

– que é o valor potencial do cliente – excede muito o valor real. São clientes que têm o maior potencial de crescimento – crescimento que pode ser alcançado por meio de *cross selling* (vendas cruzadas), por meio da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do comportamento dele, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa. *Veja também* BZ e Clientes de Maior Valor.

**Conflito de canais** Ocorre quando uma empresa fornece produtos para seus clientes através de uma variedade de meios que podem entrar em conflito entre si. Um exemplo é vender automóveis diretamente ao consumidor pela Internet, o que cria um conflito com as concessionárias reais que também vendem auto-móveis.

**Conhecimento comunitário** *Veja* Filtragem colaborativa.

**CRM Customer Relationship Management** Gerência do Relacionamento com Clientes. O CRM é o mesmo que marketing one to one. Esse modelo de negócios centrado no cliente também é conhecido como marketing de relacionamento, marketing em tempo real, intimidade com o cliente. Mas a idéia é a mesma, ou seja, estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais.

**CRM analítico** Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes below zeros dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes

identificados. Normalmente utiliza recursos de data mining para localizar os padrões de diferenciação entre os clientes. *Veja também* CRM colaborativo e CRM operacional.

**CRM colaborativo** É a aplicação da tecnologia de informação (TI) que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional. *Veja também* CRM analítico e CRM operacional.

**CRM operacional** É a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas (SFA), da automação de canais de venda (SCA), dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente. *Veja também* CRM analítico e CRM colaborativo.

**Cross selling (venda cruzada)** Vender mercadorias e serviços relacionados entre si para um cliente. Esse processo é somente uma das formas de aumentar a participação no cliente.

**CTI (Computer Telephony Integration)** Permite que os computadores realizem as funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, enviar fax e dados e identificar a ligação (*caller identification*). Algumas das funções básicas de aplicações baseadas em CTI são: fazer e receber ligações, consulta, transferência e conferência; fazer associação de chamadas com dados (provisão de informações de quem liga) a partir de bancos de dados e outras aplicações de forma automática antes da resposta ou da transferência da ligação.

**Data mining** *Veja* Mineração de dados.

**Desvio de valor** O grau em que o valor de uma base de clientes está concentrado em uma pequena porcentagem dos clientes. Um desvio de valor acentuado seria o caso em que uma minúscula porcentagem de clientes é responsável pela maior parte do valor da carteira de clientes. Um desvio de valor leve seria o caso em que o valor dos clientes é distribuído mais uniformemente ao longo de toda a carteira de clientes.

**Diálogo** Comunicação interativa entre uma empresa e um cliente. Em uma empresa *one to one*, cada contato com o cliente também servirá como um ponto de coleta de dados.

**Diferenciação de clientes** A segunda etapa da estratégia *one to one* identificada como IDIP é diferenciar os clientes. Os clientes são diferenciados de duas formas: os que têm valor diferente para a empresa e os que precisam de coisas diferentes da empresa. A diferenciação de clientes é vital para a conquista da relação de aprendizado.

**Diferenciação por necessidades** O modo como os clientes são diferenciados com base no que necessitam da empresa. Dois clientes podem comprar o mesmo produto ou serviço por duas razões drasticamente diferentes. As necessidades do cliente referem-se aos motivos pelos quais o cliente compra e não ao produto ou serviço que ele adquire.

**Direto ao consumidor** Direto ao consumidor descreve o processo envolvido quando um fabricante vende e envia mercadorias diretamente ao consumidor sem intermediários, através de canais como: Internet, mala direta, telemarketing, TV, quiosques, catálogos e serviços de reposição automática de produtos alimentícios em domicílio.

**e-business (negócio eletrônico)** Termo que é mais freqüentemente aplicado aos negócios resultantes do uso da tecnologia digital e da Internet como principal meio de comunicação e interação.

**e-commerce (comércio eletrônico)** E-commerce refere-se ao uso da Internet, das comunicações digitais e dos aplicativos de tecnologia da informação (TI) para possibilitar o processo de compra ou venda. Alguns especialistas definem o e-commerce como todas as etapas que ocorrem em qualquer ciclo de negócios usando a tecnologia acima descrita. Outros, como compras feitas por consumidores e empresas pela Internet. Uma outra definição de e-commerce engloba as transações de suporte à TI, como a venda de código de computador por programadores que ocorre *online*.

**e-CRM (eletronic CRM)** É o conceito que envolve o CRM e o e-commerce, permitindo que o CRM desfrute das mesmas vantagens das aplicações disponíveis via Internet, como disponibilidade 24x7, auto-serviço e cooperação com outros sistemas de e-CRM. Alguns fornecedores oferecem outros nomes para esse conceito, como PRM (*Partner Relationship Management*), ERM (*Enterprise Relationship Management*) e e-BRM (*eletronic Business Relationship Management*).

**EDI (Eletronic Data Interchange)** É a transmissão de dados de negócio entre empresas, de computador a computador, e em formato eletrônico. Para os puristas, o EDI é composto somente de dados de negócio (sem mensagens em formato livre ou verbais) com um formato padronizado, aprovado por organizações nacionais ou internacionais.

**email (eletronic mail – correio eletrônico)** É a troca de mensagens produzidas, armazenadas e transmitidas por computadores, redes locais, WANs, ou intranets Internet como meio de comunicação.

**ERP (Enterprise Resource Planning)** ERP é o termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de TI. Essas atividades são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com os fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para as áreas financeira e de recursos humanos. Normalmente um ERP utiliza ou é integrado a um banco de dados, e a implantação de um sistema de ERP envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos.

**Estratégia da barreira** Termo usado para descrever uma estratégia particular de transição para tornar uma empresa *one to one*. A estratégia da barreira baseia-se no isolamento de todos ou da maioria dos seus Cliente de Maior Valor e de seus Clientes de Maior Potencial das iniciativas tradicionais de marketing a que está sujeito o restante da carteira de clientes e, com o tempo, expandir a população de clientes que está por trás dessa barreira.

**e-tailer** Uma empresa direto ao consumidor que pratica o e-commerce. De modo geral, um e-tailer é uma empresa de varejo que realiza transações com os clientes através da Internet.

**Extranet** Refere-se a uma intranet que permite o acesso parcial a usuários externos autorizados. Enquanto a intranet reside atrás de um *firewall* e é acessível somente às pessoas que são membros de uma mesma empresa ou organização e estão conectadas à rede interna, uma extranet fornece vários níveis de acesso a usuários externos. Tem-se acesso a uma extranet mediante a utilização de um nome de usuário e de uma senha. A identificação do usuário normalmente especifica quais áreas da extranet serão visíveis. A

utilização das extranets está se popularizando principalmente para a troca de informações entre parceiros de negócios, principalmente em sistemas de automação do canal de vendas.

**Fidelidade do cliente** O grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir as ofertas da concorrência.

**Filtragem colaborativa** Também chamada de conhecimento comunitário, é essencialmente um mecanismo de combinações. Permite a uma empresa oferecer produtos e serviços para um determinado cliente com base no que outros clientes com gostos ou preferências similares, tenham consumido. Por exemplo, a Amazon.com usa a filtragem colaborativa para recomendar aos usuários livros que tenham sido lidos por pessoas com interesses similares.

**Golden questions** *Veja Pergunta de ouro.*

**HTML (Hypertext Mark-up Language)** É uma linguagem padronizada de definição de layout de documentos e *links* de hipertexto, independente de plataforma. HTML é um subconjunto do SGML (*Standard Generalized Markup Language*) e é usada para conectar documentos na World Wide Web.

**IDIP** A metodologia de quatro etapas do Peppers and Rogers Group para a implementação de relações *one to one* com os clientes. IDIP é a sigla de Identificar clientes, Diferenciá-los, Interagir com eles e Personalizar produtos e serviços.

**Interface de especificação** O mecanismo pelo qual um cliente especifica exatamente o que ele precisa. Aspecto importante da personalização em massa.

**Internet** O vasto conjunto de redes conectadas entre si que interligam diferentes tipos de computadores em todo o mundo. Todas elas usam os protocolos TCP/IP e evoluíram a partir da ARPANET do fim da década de 60 e no início da década de 70.

**Inter-relação operacional** Envolver as operações da empresa com as do cliente. Oferecer ferramentas para que o cliente possa desempenhar algumas das funções que, do contrário, teriam de ser desempenhadas pela empresa, em geral para que o cliente possa assumir mais controle sobre o serviço que está sendo prestado.

**Intranet** Termo usado para descrever a utilização da tecnologia da Internet (rede e servidores) nas redes corporativas. Em alguns casos é chamada de “Internet atrás do *firewall*”.

**Irrigação gota a gota (drip irrigation)** Técnica de *marketing one to one* dentro da etapa de interação com o cliente. A empresa faz, de forma constante, uma ou duas perguntas a cada contato com o cliente, durante todo o tempo de relacionamento entre a empresa e aquele cliente. Desta forma, a empresa desenvolve a relação de aprendizado, conhecendo mais sobre as necessidades do cliente, e armazena informações para permitir a personalização de produtos e serviços. *Veja também* IDIP.

**IT (Information Technology)** *Veja* Tecnologia da informação.

**Keiretsu** Termo japonês que descreve um grupo de empresas afiliadas com grande poder e alcance no mercado. No Japão existem seis Keiretsu — Mitsubishi, Mitsui, Dai Ichi, Kangyo, Sumitomo, Sanwa e Fuyo — que dominam boa parte da atividade econômica do Japão.

**Latência zero** Termo de computação que descreve um sistema de informações no qual pouco ou nenhum tempo decorre entre a atualização de um registro de informação e sua disponibilidade em qualquer lugar do sistema. *Veja também* tempo real.

**LTV** Veja Valor real.

**Marketing de nicho** Uma estratégia de segmentação de marketing pela qual a empresa concentra-se em atender um segmento do mercado. O marketing de nicho é muito semelhante ao marketing segmentado, com a única diferença de que os segmentos são menores – um nicho é um segmento pequeno e distinto, que pode ser atendido com exclusividade.

**Marketing de permissão** Um método de marketing pelo qual as empresas obtêm permissão do cliente para falar sobre seus produtos ou serviços para eles. Conversando somente com os que consentiram ouvir, o marketing de permissão garante que os consumidores prestem mais atenção à mensagem de marketing. O termo foi cunhado pelo autor Seth Godin em seu livro *Marketing de permissão*. Veja também Barganha explícita.

**Marketing one to one** Voltado para o cliente individual, o *marketing one to one* baseia-se na idéia de uma empresa conhecer seu cliente. Por meio de interações com esse cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Assim, a empresa torna-se capaz de tratar esse cliente de maneira diferente dos outros clientes. No entanto, *marketing one to one* não significa que cada necessidade exclusiva do cliente deva ser tratada de maneira exclusiva. Em vez disso, significa que cada cliente tem uma colaboração direta na maneira como a empresa se comporta com relação a ele.

**Marketing de relacionamento** Veja CRM.

**Marketing em tempo real** O termo de Regis McKenna para marketing de relacionamento ou CRM, mencionado em seu livro *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*.

**Mecanismo de combinações** Um algoritmo ou equação que permite fazer a correlação entre os produtos e serviços oferecidos às necessidades particulares de um consumidor em particular.

**Melhores práticas** Estudo de casos considerados como um bom exemplo de disciplina nos negócios.

**Mineração de dados (Data mining)** Análise das informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. Fundamental em estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico.

**OLAP (Online Analytical Processing)** É a tecnologia que permite ao usuário extrair e visualizar informações de um banco de dados de forma seletiva e simples, sob diferentes pontos de vista. Uma aplicação baseada em OLAP tem a capacidade de responder rapidamente as solicitações de informações, diferente das aplicações tradicionais baseadas em bancos de dados. Outra característica típica é que essas informações são normalmente extraídas de um grande volume de dados armazenados.

**Opt-in** Opção exercida pelo cliente que dá autorização à empresa para que ela envie emails sobre temas relacionados ao interesse do cliente ou faça um contato ativo.

**Opt-out** Opção exercida pelo cliente que cancela a autorização de envio de emails ou outras formas de contato.

**Pacote de produto e serviços** Outros serviços e produtos que envolvem o produto principal, como faturamento, forma de entrega, financiamento, embalagem, promoção, entre outros.

**Participação no cliente (share of customer)** Em contraste à participação de mercado, a participação no cliente refere-se à porcentagem do negócio de um determinado cliente que uma empresa obtém durante a existência desse cliente como um consumidor. Razão entre o valor real de um cliente e o valor estratégico.

**Participação no mercado** As vendas de uma empresa, expressas como uma porcentagem do total de vendas do ramo de mercado no qual a empresa atua.

**Pergunta de ouro (golden question)** Pergunta sutil, que quando feita ao clientes permite que se tenha conhecimento sobre o seu valor e seu comportamento, ajudando sua diferenciação.

**Personalização** Envolve a adaptação de algumas características de um produto ou serviço, de modo que o cliente desfrute de mais comodidade, custo mais baixo ou de algum outro benefício.

**Personalização em massa** A produção em massa de maneira econômica de produtos e serviços em lotes de uma ou de apenas algumas unidades por vez. A *personalização em massa* não é o mesmo que personalização. A personalização envolve a produção de um produto desde o início segundo uma especificação personalizada, enquanto que a personalização em massa é, na verdade, a montagem de um produto ou a prestação de um serviço a partir de módulos ou componentes configurados previamente.

**Ponto-com** Empresas com base na Internet, que recorrem à tecnologia digital e ao uso da Web como principal meio de comunicação e interação.

**Princípio de Pareto** O nome vem de Vilfredo Pareto, economista e sociólogo do século XIX. O Princípio de Pareto também é conhecido como “regra do 80:20”. Ele diz que 80% da receita de uma empresa vêm de 20% de seus clientes. Em termos práticos, no entanto, talvez 90% da receita venham de 5% dos clientes, ou 60% venham de 30% dos clientes, dependendo do desvio de valor dos clientes da empresa.

**PRM (Partner Relationship Management)** Metodologia e ferramentas que uma corporação emprega para auxiliar na gestão do relacionamento de interesses mútuos com outras empresas, como co-propriedade de marcas, produtos e patentes, parceria OEM, revenda ou distribuição e co-patrocínio. PRM tem muito em comum com o CRM e, como este, pode utilizar tecnologia de informação para manter e acompanhar esse tipo de relacionamento.

**Relação de aprendizado** Um relacionamento entre uma empresa e um cliente individual que, por meio de retroalimentação regular ou repetitiva, vinda do cliente, permite à empresa conhecer mais a respeito de suas necessidades. Quando um cliente e uma empresa estão envolvidos em uma relação de aprendizado, para cada ciclo de interação e personalização, o cliente percebe que é mais conveniente fazer negócios com essa empresa. Isso leva a fidelidade, porque para iniciar uma nova relação com outra empresa, o cliente teria de ensinar tudo o que já foi aprendido pela empresa, outra vez, ao concorrente.

**Retorno de Investimento (ROI – Return on Investment)** Termo que descreve o cálculo do retorno financeiro em uma política ou iniciativa de negócios que implica algum custo. O ROI pode ser medido em termos de um período para a recuperação do investimento, como uma porcentagem de retorno em uma despesa de caixa, ou como o valor presente líquido descontado dos fluxos de caixa livres de um investimento. Há muitas maneiras diferentes de calculá-lo.



**SCA (Sales Channel Automation)** Componente de soluções de CRM, onde uma empresa estabelece uma extranet e uma aplicação SCA para automatizar o canal de vendas indiretas. Distribuidores, revendas e seus agentes ganham acesso a informações como posição de pedidos, histórico de vendas, posição de envio de material, recursos de marketing, formulário de pedidos, EDI, mensagens entre empresas, atendimento online, contato e treinamento para produtos e novidades da empresa.

**SET (Secure Eletronic Transactions)** A Mastercard, a Visa e outros fornecedores de tecnologia estão desenvolvendo um método simples que consumidores e vendedores utilizarão para conduzir transações na Internet de forma segura e simples como acontece hoje no comércio tradicional. Esse método permite que clientes realizem compras e paguem com seu cartão de crédito, sem que o vendedor tenha acesso aos dados do cartão. A entidade financeira (normalmente o emissor do cartão) irá validar os dados do cartão e transferir os recursos diretamente para o vendedor.

**SFA (Sales Force Automation)** É o software para automatização de força de vendas que inclui: gestão de contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. O SFA está se tornando parte integrante das soluções de CRM.

**SGML (Standard Generalized Markup Language)** Metalinguagem padrão para especificar uma linguagem de descrição de página ou conjunto de identificadores. Linguagens como HTML ou XML são derivadas do SGML.

**Share of wallet (participação na carteira)** É a participação na carteira ou no bolso do cliente. O mesmo que *share of customer* ou participação no cliente.

**Sistema legado** Um sistema de computadores ou programas aplicativos mais antigos ou desatualizados, que continua a ser usado devido ao custo exorbitante de substituí-lo ou reelaborá-lo. Quase sempre, tais sistemas oferecem pouca competitividade e compatibilidade com equivalentes modernos. Os sistemas legados freqüentemente são grandes, monolíticos e difíceis de modificar, e sucatear um sistema legado, em geral, exige também a reengenharia dos processos de negócio de uma empresa.

**Site** Veja Web site.

**Spam** Nome dado a emails enviados sem o prévio consentimento de quem os recebe. Todo e qualquer email recebido sem autorização prévia é *spam*, independente do seu conteúdo ou do que levou a empresa a enviá-lo. Ex: Ofertas de *newsletter*, mensagens de pirâmide tipo “fique rico facilmente” etc. O conceito pode ser expandido também para o telefone. Aprenda mais sobre *spam* em [www.1to1.com.br/spam](http://www.1to1.com.br/spam).

**Sticky application (aplicação “adesiva”)** Uma parte de um Web site desenvolvida para interagir com os clientes, que exige deles colaborações e que fica mais “inteligente” com o passar do tempo da relação, de modo a atender às necessidades individuais do cliente. O aplicativo torna-se “adesivo” à medida que o cliente torna-se parte dele e o que faz com que ele evite fazer negócios em algum outro lugar. *Veja também* Relação de aprendizado.

**TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol)** Um conjunto de protocolos que permite o compartilhamento de aplicações entre computadores heterogêneos (pessoais, servidores e estações de trabalho) em uma rede de comunicação. Devido à padronização dos protocolos em todas as camadas (incluindo os que fornecem emulação de terminal e transferência de arquivos) diversos dispositivos rodando TCP/IP podem se comunicar e cooperar em uma mesma rede física.

**Tecnologia da Informação (IT – Information Technology)** É o termo que engloba toda tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação em seus diversos formatos (dados corporativos, áudio, imagens, vídeo, apresentações multimídia e outros meios, incluindo os que não foram criados ainda). É um termo conveniente para incluir a tecnologia de computadores e tele-comunicações na mesma palavra. Essa convergência está conduzindo a “revolução da informação”.

**Televendas** Aplicação do call center que é utilizada para realizar vendas e acompanhamento de vendas por telefone. Pode acontecer de forma ativa (*outbound*), onde os operadores do *call center* efetuam ligações para potenciais clientes (muitas vezes de forma automatizada através de recursos de CTI ou de forma passiva (*inbound*), onde os operadores aguardam as ligações dos clientes.

**Tempo real** Refere-se ao nível máximo de prontidão relativa à transmissão, processamento e/ou uso de informações. Uma empresa que coleta e usa dados dos clientes em tempo real pode gerenciar os relacionamentos com clientes individuais com muito mais eficiência. *Veja também* Latência zero.

**Teste beta** O teste de uma versão de pré-lançamento (e potencialmente pouco confiável) de um produto, iniciativa de negócios ou software, disponível para usuários selecionados. Enquanto um teste alfa envolve testes internos, um teste beta indica testes externos.

**Up selling** Vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço.

#### **Valor do cliente**

O valor de um cliente para uma empresa, composto de dois elementos: o *valor real*, ou valor vitalício atual de um cliente e *valor estratégico*, valor potencial do cliente, caso o mesmo possa ser elevado a seu potencial máximo. *Veja também* Participação no cliente.

**Valor estratégico** O valor estratégico de um cliente é o potencial que o cliente tem a oferecer a você, caso você tenha uma estratégia para atendê-lo.

**Valor real** O mesmo que valor vitalício (LTV); valor presente líquido do lucro futuro originário de um cliente. O valor real sobre o valor estratégico pode ser entendido como participação no cliente.

**Valor vitalício** Também conhecido como LTV (*LifeTime Value*), é o mesmo que valor real.

**Web site** Um conjunto de páginas da Web (documentos contendo texto, elementos gráficos e fotos que são carregados na tela de um computador) interligadas segundo uma estrutura organizada. A maioria dos Web sites contém uma página inicial também conhecida como *home page* que o usuário de um computador vê quando visita o site.

**World Wide Web (WWW)** Sistema com base em elementos gráficos e texto para publicação de informações pela Internet; a rede global de computadores interligados, desenvolvida originalmente pelo Departamento de Defesa dos EUA. A maior parte dos documentos da Web (ou páginas da Web) é criada em HTML, um sistema de codificação relativamente simples. Os usuários de computadores navegam pela Web clicando em *hiperlinks*, que fazem a carga de outras páginas da Web na tela do computador do usuário.

**XML (Extensible Markup Language)** Subconjunto do SGML, o XML é uma metalinguagem que contém uma série de regras para a construção de outras linguagens

que permitem a troca de informações. Com o XML, o usuário cria seus próprios identificadores, que podem ser expandidos para descrever o número e os tipos de informação que poderão ser fornecidos sobre os dados a serem incluídos dentro de um determinado documento XML.

---

# Bibliografia

---

1. BERGEREON, BRYAN e RAY KURTZWEIL. *The eternal e-customer: how emotionally intelligent interfaces can create long-lasting customer relationships*. Nova York, McGraw-Hill Professional Publishing, 2000.
2. DURR, WILLIAM. *Navigating the customer contact center in the 21<sup>st</sup> century*. Massachusetts, Advanstar communications, 2000.
3. GODIN, SETH. *Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*. Nova York, Simon & Schuster, 1999.
4. GORDON, IAN. *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win customers you want and keep them forever*. Nova York, John Wiley & Sons, 1998.
5. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *Enterprise one to one: tools for competing in the Interactive age*. Nova York, Currency/Doubleday, 1997.
6. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *One to one B2B*. Nova York, Currency/Doubleday, 2001.
7. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *The one to one future: building relationships one customer at a time*. Nova York, Currency/Doubleday, 1993.
8. PEPPERS, DON e MARTHA ROGERS, Ph.D. *The one to one manager: real world lessons in customer relationship management*. Nova York, Currency/Doubleday, 1999.
9. PEPPERS, DON; MARTHA ROGERS, Ph.D. e BOB DORF. *The one to one fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. Nova York, Currency/Doubleday, 1999.
10. PINE, B. JOSEPH, II e GILMORE, JAMES H. *Experience economy: work is theatre & every business is a stage: goods & services are no longer enough*. Boston, Harvard Business School Press, 1999.
11. PINE, B. JOSEPH, II. *Mass customization: the new frontier in business competition*. Boston, Harvard Business School Press, 1992.
12. REICHHELD, FREDERICK F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
13. SEWELL, CARL e PAUL B. *Customers for life: how to turn that onetime buyer into a lifetime customer*. Brown, Nova York, Pocket Books, 1998.
14. WIERSEMA, FRED. *Customer intimacy: pick your partners, shape your culture, win together*. Santa Monica, CA, Knowledge Exchange, 1996.