

CRM SERIES

MARKETING 1 TO 1[®]

Patrocínio



CRM SERIES

MARKETING 1 TO 1[®]

Um Guia Executivo para Entender e Implantar
Estratégias de Customer Relationship Management.

Este documento pode ser distribuído livremente desde que:

- a) seja distribuído integralmente, no seu formato eletrônico original ou impresso e b) sua distribuição não implique em nenhum tipo de transação comercial, de qualquer natureza.

Partes do documento poderão ser reproduzidas, desde que citada a fonte.

Marketing 1to1® e 1to1® são marcas registradas do Peppers and Rogers Group

Os nomes e marcas aqui apresentadas pertencem aos seus respectivos proprietários e podem ter copyright mundial

Publicado por Peppers and Rogers Group do Brasil
Copyright ©2000 Peppers and Rogers Group do Brasil

Todos os Direitos reservados

Janeiro de 2000

Primeira Edição

Índice

Prefácio - Aprendendo lições do passado para competir no futuro	3
A necessidade do relacionamento personalizado	11
Em que tipo de concorrência vivemos hoje	11
"Comoditização"	12
O concorrente está a um clique	13
Os benefícios da relação <i>1to1</i> [®]	14
A Migração para <i>1to1</i> [®]	15
O foco em produtos	17
O foco em clientes	18
Participação no mercado versus participação no cliente	19
A Relação de Aprendizado	21
As quatro estratégias do <i>1to1</i>[®]	23
Identificar	23
Diferenciar	25
Interagir	29
Personalizar	31
Implantando Sistemas de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	33
Introdução	33
O que é CRM	35
Porque CRM é imperativo	36
O papel da Web e do Comércio eletrônico	39
Obstáculos previsíveis na implantação de sistemas de CRM	43
CRM operacional, colaborativo e analítico	47
O <i>call center</i>	48
Automatização da força de vendas (SFA)	50
Automatização dos sistemas de marketing	52
Integração dos dados, o grande desafio	53
A integração de CRM com ERP	54
Mudanças organizacionais e culturais	57
Conclusões e Recomendações	59
Glossário	61
Bibliografia	77

Prefácio

Por que redescobrir o *marketing 1to1*? Talvez seja melhor perguntar por que abandonamos uma técnica provada e confiável que remonta aos primeiros dias do comércio.

Naquele tempo, todos nós éramos *1to1*. 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 que 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.

**Aprendendo
lições
do passado
para competir
no futuro**

*Por Don Peppers e
Dr^a. Martha Rogers*

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 desperdiçariamos 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 *1to1*[®]. 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 no 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 1to1*[®]. 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 1to1*[®]" 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 relacionamento, 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 ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automática dos clientes à empresa – permitindo que ela receba *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, *1to1*[®]. 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 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, o 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 de programas de marketing tradicional é o aumento da participação no mercado (*market share*), medido por categoria de produto, uma de cada vez, programas *1to1*[®] têm seu sucesso medido em termos de participação no cliente (*share of customer*) medido cliente a cliente, um de cada vez. O *marketing* tradicional procura mais clientes para produtos específicos, enquanto que o *1to1*[®] 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 *1to1*[®] 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 *one-to-one marketing* envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, em de 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 *1to1*[®] séria pode significar repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação, os orçamentos e a forma de remunerar os vendedores. Tudo isso porque o *one-to-one marketing* 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 *one-to-one marketing*, ela deve converter-se em uma empresa *1to1*[®].

Claramente, *one-to-one marketing* ainda vai levar tempo para ser incorporado nas empresas. De acordo com uma pesquisa de outubro de 1998 da revista *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 *one-to-one marketing* 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, 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 diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *1to1*[®] (ou talvez não tenha definido seus clientes de forma correta e deva tentar estabelecer relações com revendedores e canais de distribuição, e não com os consumidores). Para o varejo, por exemplo, o processo de identificação pode exigir algum tipo de programa de comprador freqüente, projetado para incentivar o cliente a "levantar a mão" e identificar-se todas as vezes que ele venha 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 vendedor. 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* interativos 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 *1to1*[®], 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 *one-to-one marketing*, 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 *1to1*[®] 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 com que seu Web *site* se apresenta aos distintos visitantes.

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos bastante simples de implementação – 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 *1to1*[®], passa pelo repensar das mais básicas filosofias de como fazer negócios, superar posturas dos gerentes e dos funcionários e provavelmente 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 *1to1*[®] 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 *one-to-one marketing* tão empolgantes – e lucrativas – quanto nós.

A necessidade do relacionamento personalizado

Vivemos hoje uma concorrência global. Não somente em relação à abrangência geográfica, mas também ao fato de não sabermos de onde vem a concorrência. Por exemplo, hoje qual é o maior concorrente da Enciclopédia Britânica, tradicional e aparentemente inabalável? Quem pensou na Encarta, da Microsoft, acertou. Pois é, de repente uma empresa de *software* começa a competir com um tradicional fornecedor de enciclopédias, coisa impensável há algum tempo.

Na Grã-Bretanha, a cadeia Tesco (www.tesco.ie) de supermercados é a empresa de seguros que mais cresce e 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, o Tesco é capaz de perceber mudanças nesses hábitos e assim identificar eventos na vida de seus clientes. Esses eventos levam a mudanças de necessidades e o Tesco tem a oportunidade de oferecer produtos e serviços para suprir essas necessidades. Se, através de mudanças de hábitos de consumo, o Tesco percebe que em uma família nasceu uma criança, ele tem a oportunidade de oferecer, além dos produtos básicos que têm a ver com o recém-nascido, outras coisas como seguro de vida para os pais, quem sabe um seguro-educação, etc. Se um britânico compra filtro solar, podemos inferir com quase total 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.

**Em que
tipo de
concorrência
vivemos
hoje**

Observe que o Tesco não usou a abordagem "tradicional" de criar um novo produto, como um seguro ou um pacote de viagem, e depois sair a alardear para toda sua massa de clientes (alguns milhões). Em vez disso, conhecendo cada um de seus clientes, criou produtos que satisfizessem suas necessidades específicas. O Tesco não tem um estoque de produtos, tem um estoque de clientes.

A idéia que está por trás disso é muito simples. Se seu cliente tem uma necessidade, ele **vai** satisfazê-la. Mais cedo ou mais tarde. 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, ainda muito tímidas, observamos algumas iniciativas nessa direção. Há uma grande cadeia de supermercados oferecendo, em alguns pontos, troca de óleo do carro. Isso mesmo, o supermercado está concorrendo com postos de gasolina e com postos de troca de óleo. Inimaginável num passado recente. 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.

"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. O grande avanço tecnológico de hoje é totalmente obsoleto e previsível amanhã. Coisas óbvias hoje foram revoluções tecnológicas no passado. Quer um exemplo? 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?

A maioria das empresas quando vê suas vendas caírem faz o mesmo. 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.

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 o 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 à 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 o Tesco aprenda ainda mais a respeito de seus hábitos e preferências.

A Web somente leva às últimas conseqüências 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, serão feitos leilões. O cliente diz quanto está disposto a pagar por um determinado produto e serviço, fazendo lances. Isso já está ocorrendo e tende a crescer.

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.

1to1® quer dizer relacionar-se com clientes de forma individual, um de cada vez. Assim, conhecendo cada um de nossos clientes, podemos identificar suas necessidades e tratá-lo de forma personalizada. *1to1*®, 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.

Isso implica que o dito "O cliente sempre tem razão" não é válido. Pense bem. Há clientes que seguramente lhe dão lucro e outros 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, *1to1*®, de forma que seja cada vez mais **conveniente** que o cliente siga fazendo negócio 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.

O ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor. Sempre quer 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. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.

Da mesma forma, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor. 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 eventualmente tenhamos com esse "fornecedor de serviços domésticos". A tolerância a problemas aumenta na medida em que aumenta o custo e 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 tarefa virtualmente impossível.

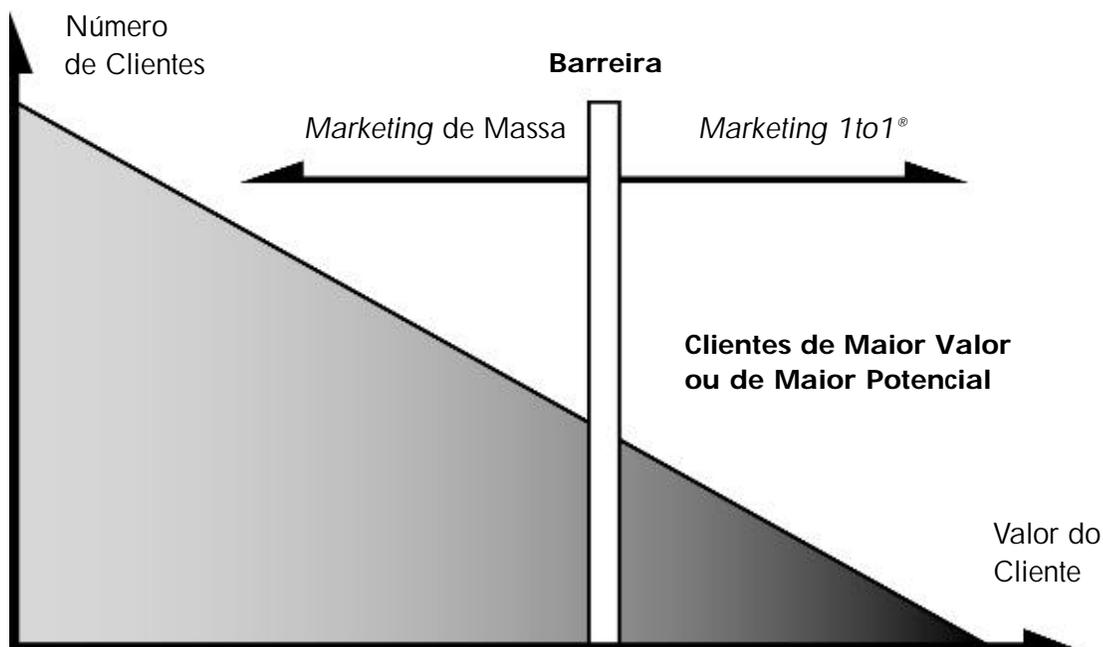
Alguns dados são bastante preocupantes: a maioria das empresas perde 50% de seus clientes a cada 5 anos e 70% dos negócios perdidos tem como causa um mau relacionamento com o cliente. Cabe a você, através do relacionamento com seus clientes, "escolher" quais são os clientes que vão deixá-lo.

Migrar para *1to1*[®] 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.

**A Migração
para 1to1[®]**

À primeira impressão, transformar sua empresa em uma empresa *1to1*[®] é um esforço muito grande e caro. Muito importante é ressaltar que *1to1*[®] não é para todos os clientes. *1to1*[®] é para os melhores clientes, ou seja, os de melhor valor e de maior potencial. Para os outros clientes, seguiremos utilizando a abordagem "convencional" e para alguns, os piores, simplesmente vamos atender, mas sem nenhum tipo de trabalho de nossa iniciativa.

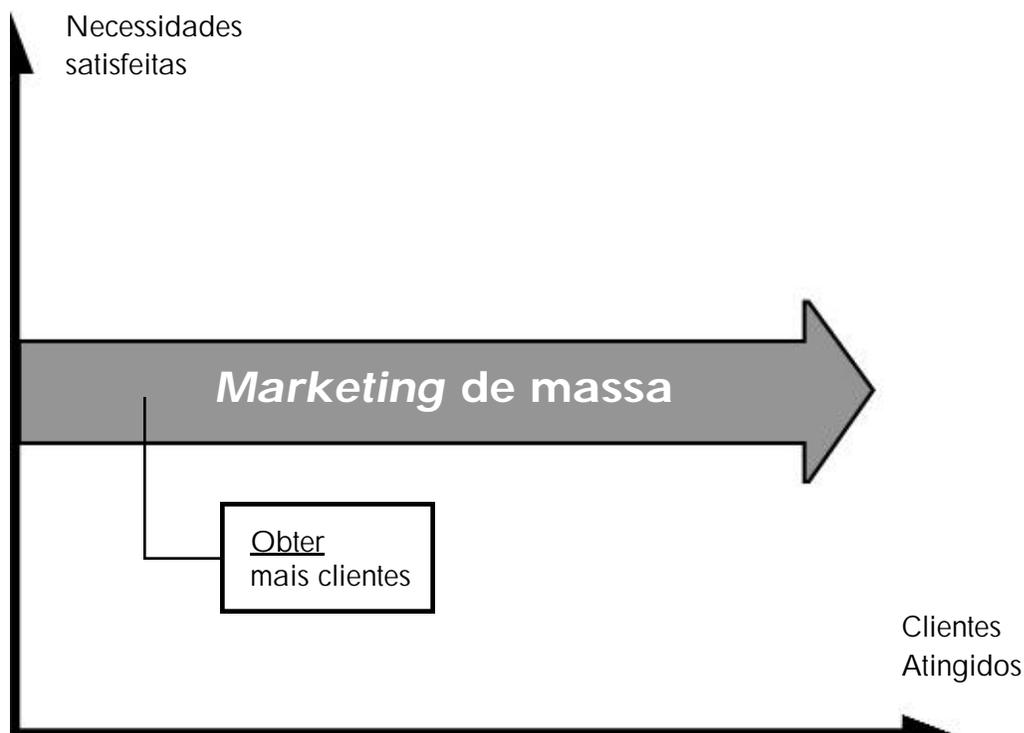
Outro ponto importante é que *1to1*[®] não é uma iniciativa do tipo tudo ou nada. O início deve ser com poucos clientes e, à medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão sendo comprovados, avança-se lenta e gradualmente, até chegar ao ponto onde não mais é possível justificar o investimento em novas iniciativas *1to1*[®].



Proteja seus melhores clientes dos outros clientes e do restante da organização. Não os deixe expostos a iniciativas de marketing de massa.

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. A forma de comunicação com os clientes é unidirecional, através da mídia de massa, falando para os clientes. Todas as métricas são relativas a 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.

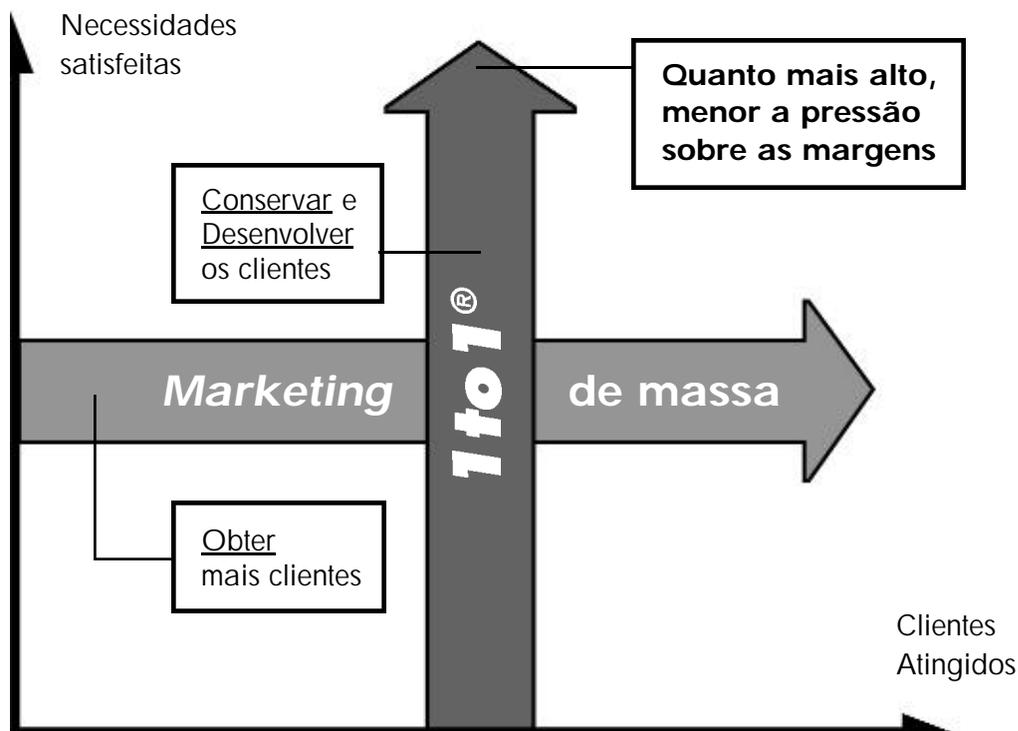


Todo o conhecimento do mercado vem de pesquisas, segmentações, amostragens etc. Essa segmentação leva ao conceito do "cliente médio", ou seja, em um determinado segmento, espera-se que cada um dos componentes desse segmento tenha as mesmas necessidades ou comportamento. Claro que todo esse trabalho admite um erro estatístico calculado, mas o conceito parte do princípio que no segmento todos os clientes são iguais.

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.

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 clientes. Veja que não se está criando um novo produto para cada cliente e sim se está criando uma combinação de opções ao redor do produto, o que permite um grande número de versões personalizadas do produto.

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 de seu *feedback*, do diálogo. Na realidade o diálogo é incentivado, de forma que a empresa pode 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.

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.

Na empresa *Ito1*[®], a participação no mercado é secundária à participação no cliente. O *share of customer* ou *share of wallet* é mais importante 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

**Participação
no mercado
versus
participação
no cliente**

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), 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.

Outro exemplo é a Amazon.com (www.amazon.com). Eles começaram vendendo livros e agora, além de livros, vendem fitas de vídeo, DVDs, eletrônicos, brinquedos, *software*, etc. 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 na vida de seus clientes.

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?

Com nossos melhores clientes, necessitamos desenvolver o que chamamos de "Relação de Aprendizado". Nessa relação, o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e *feedback*. 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.

A Relação de Aprendizado

No mundo *1to1*[®], 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, caixa eletrônico ou através 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 que 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 que garantir que algo será fornecido em troca. Todas 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 muito importante deixar claros nossos objetivos e nossa política de privacidade. Não podemos utilizar as informações dadas pelo cliente de forma diferente daquela expressa por ocasião de sua coleta e sempre que possível devemos mostrar que damos importância aos dados fornecidos pelo cliente. Uma forma bastante simples, mas muito eficaz de mostrar que nos importamos com isso, é preencher formulários e documentos para o cliente. Afinal, se temos todos esses dados, porque fazer com que o cliente tenha que nos fornecer tudo outra vez. Apesar de tão simples, os bancos ainda não aprenderam a fazê-lo. Sempre nos estão pedindo para preencher papéis e mais papéis com dados que eles 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 em 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 inconveniente, 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 do cliente possam ser conduzidas de forma adequada.

Sábias palavras de Frank Welch, CEO da GE, 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 1to1®

O primeiro passo para iniciar uma relação *1to1*® com seus clientes é identificar cada um deles. Lembre-se que *1to1*® não é para todos os clientes, entretanto sem identificar cada um deles é impossível saber com quais clientes vale a pena iniciar uma relação *1to1*®. 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.

Identificar

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 que 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 que 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 *1to1*®. Sem identificar o cliente é impossível conhecê-lo.

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 que prová-los com documentos. 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 incógnitos. Compramos e saímos do estabelecimento como se nunca tivéssemos entrado.

Como então implementar iniciativas *1to1*[®] em negócios desse tipo? A resposta é: necessitamos incentivar o cliente a identificar-se, em outras palavras, pagar para que ele diga quem é. Isso é feito através de "Programas de Fidelidade", que na realidade deveriam ser chamados de "Programas de Frequência". 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.

Por que "Programas de Fidelidade" não é um bom nome? Simples: eles não servem para fidelizar o cliente. Servem apenas para identificá-lo. A quase totalidade desses programas está baseada em algum tipo de pontuação, que premia o cliente que compra com frequência. Quanto mais o cliente compra, mais ele ganha. É claro que de alguma forma esses programas fazem com que as vendas cresçam e que os clientes prefiram comprar produtos e serviços da empresa. Entretanto, se o programa parar aí, ele está fadado ao fracasso, porque basta que um concorrente ofereça um programa semelhante ou mais agressivo para que o cliente fique tentado a mudar. Quanto mais competitivo é o mercado, mais agressivos são os programas. Não é raro ver empresas que "compram" os pontos acumulados nos programas de seus concorrentes, anulando completamente o efeito deles.

Mas será que interessa à empresa atrair clientes que somente estão interessados nos pontos do programa e nas promoções? Será que vale a pena pagar para que esses clientes fiquem conosco? Você decide.

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. O Tesco, citado 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 jogam fora. Sem dúvida vão arrepende-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!**

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.

Diferenciar

Diferenciação por valor

Quando falamos de valor, sempre devemos pensar em "Valor Vitalício", ou *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**. Portanto receita, apesar de ser uma das métricas 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.

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 potencial LTV 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 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 ficavam 6 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 que alguns clientes ficavam somente 5 vezes por ano em seus hotéis porque viajavam somente 5 vezes por ano – excelentes clientes, embora fossem tratados como clientes quaisquer. Enquanto isso, havia clientes que ficavam no hotel 8 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.

Outro tipo de valor, menos tangível, é o chamado valor estratégico. Ele não é medido mas interpretado. Clientes que colaboram com a empresa com reclamações, sugestões, permitem e são usados como referência, por exemplo, 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, o valor estratégico tem de ser refinado ao longo do tempo, à medida que aprendemos mais a respeito de nossos clientes.

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.

Diferenciação por necessidades

Outra forma de diferenciar 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, usuários de computadores 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 de pessoas que viajam a trabalho.

Assim, começamos diferenciando as necessidades de grupos, para depois chegarmos no nível individual à medida que conhecemos melhor nossos clientes.

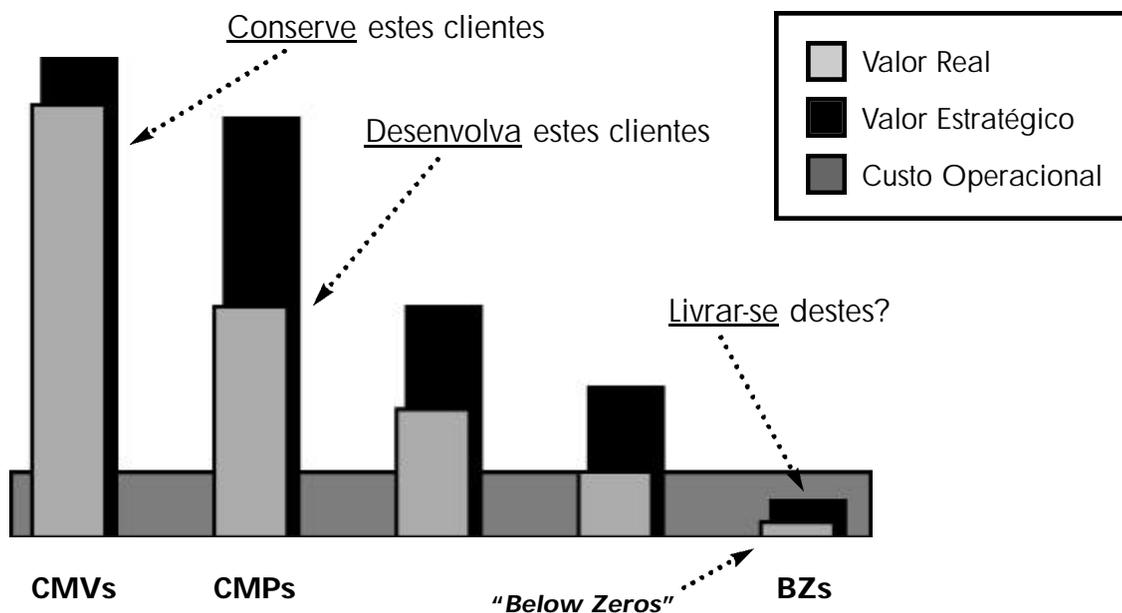
E lembre-se: Descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades. Quanto mais você sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor você tem para eles. Quanto mais você entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos como diferenciados.

Estratificando seus clientes

Com base nos critérios discutidos, temos que implementar iniciativas distintas para os diferentes estratos de clientes. Para os CMVs, devemos implementar programas de retenção. Programas de reconhecimento e possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos são formas de recompensar 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 que investir neles para entendê-los, buscando 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, devemos fazer com que continuar conosco seja inconveniente. Dessa forma, mais cedo ou mais tarde, eles irão para a concorrência.

Uma coisa que deve ser ressaltada em relação aos BZs, é que eles têm seu 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 fique 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.

Não podemos tratar todos os clientes da mesma forma!

Uma vez tendo sido descobertos nossos clientes de maior valor (CMV) e clientes 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

Interagir

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 conhecer melhor seus clientes 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.

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 que 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 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 no *feedback* dos clientes

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. Quando mais personalizamos mais valor entregamos ao cliente, que vê conveniência em continuar conosco.

Personalizar

Devemos criar um ciclo de personalização e *feedback* 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 flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com o cliente. 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 sucesso tivermos na personalização, mais simples e conveniente para o cliente é fazer negócio conosco.

Implantando Sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*)

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 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 em cerca de 80%. 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 falha seja de **apenas** 35 ou 40% -- assim você dormiria melhor à noite?

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, não dá nem pra dizer que não sabia...

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 o cliente? É claro que não se pode perder de vista os benefícios da empresa, mas o foco tem de ser 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.

CRM tem a ver com um conceito mais profundo: 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 são os clientes que devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. Poucas empresas hoje estão investindo na infra-estrutura necessária à implementação de sistemas de CRM analítico. Entretanto, sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos.

Paradoxalmente, é no CRM operacional onde a maioria das empresas está focada, 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 pode em última análise traduzir-se em benefício para o cliente, mas a maioria delas envolve métricas que nada têm a ver com isso.

Por exemplo, as métricas envolvidas em *call-centers* têm a ver com tempo de cada ligação, quantidade de ligações não atendidas, chamadas por agente, chamadas por motivo, etc. Quando deveriam acrescentar, 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 de 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 – ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implementando CRM, está-se implementando mais um pacote de *software*.

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 *1to1*[®] de relacionamento com os clientes. Segundo o Gartner Group, "CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e 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.

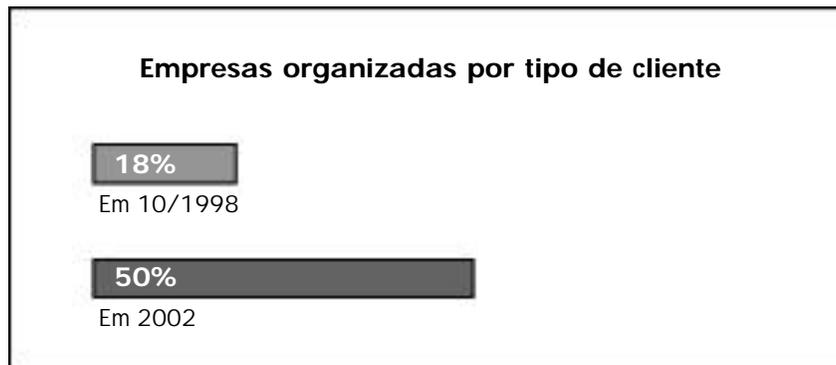
Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos e o cliente é meramente "um mal necessário". Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como "porta de entrada".

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação 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*.

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 feita 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 cliente 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 a informações e ofertas pertinentes às necessidades dos clientes e também facilita o aprendizado da empresa a respeito das necessidades de seus clientes.

Empresas que acompanham a LUCRATIVIDADE dos clientes

26%

Em 10/1998

50%

Em 2002

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 a lucratividade de seus clientes 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 diferencia-los por valor.

Esperam alta integração entre as áreas de IT e de Negócios

27%

Em 10/1998

76%

Em 2002

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 (IT). Sem dúvida, é impossível implementar sistemas de CRM sem essa integração. Essas áreas no passado eram quase que inimigas, com total divergência de propósitos. Hoje, nas empresas mais competitivas, cada vez mais se vê a preocupação da área de IT em ser um meio para a realização dos objetivos de negócio da empresa.

O Papel da Web e do Comércio Eletrônico

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 a 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 *1to1*[®] e 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, crie uma nova forma de relacionar-se e aprender com seus clientes.

De acordo com o estudo "*The state of one to one on line*" feito pelo Peppers and Rogers Group, os cinco pontos mais importantes para desenvolver um *site* de comércio eletrônico competitivo são:

Relações baseiam-se em confiança. Os melhores *sites* da Web 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 que ser melhorado nessa área. Dos *sites* avaliados, 16% enfatizam e dão muito destaque às suas políticas de privacidade, 36% dão algum destaque, 18% as enfatizam mas não muito, 14% não dão destaque, enquanto 16% não as explicitam.

Não apenas proteja a privacidade de seus clientes, diga-lhes como isso será feito

Um exemplo do que não fazer foi dado recentemente pela RealNetworks Inc. Seu *software* 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 que pagar.

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 porque devem fornecer informações pessoais através do *site* e qual será o benefício em fazê-lo. Em uma pesquisa recente com usuários da Web (*GVV's 10th WWW User Survey*), 73,1% afirmaram que forneceriam dados "demográficos" pessoais se soubessem **exatamente** como esses

Explique os motivos e justifique a criação da relação

dados seriam utilizados, contra apenas 24,4% que o fariam em troca de descontos em produtos.

Os melhores *sites* da Web 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.

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 e-mail, fax, etc. Por exemplo, dos 32 melhores *sites* analisados, 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* prevêm que o cliente armazene múltiplos endereços de cobrança e de entrega, o que facilita em muito as futuras compras.

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 de nossa "relação de aprendizado". Os melhores *sites* da Web armazenam dados que permitem a antecipação de necessidades. A Amazon.com é uma das muitas empresas que fazem tudo isso.

Organize seu site por necessidades de clientes, não por produtos

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

Motive os clientes e incentive a colaboração

Obstáculos previsíveis na implantação 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, CRM tem a ver com uma nova forma de ver e tratar o cliente e portanto tem mais a ver com 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 total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais.

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 "profeta do CRM". Mas nenhuma iniciativa séria pode depender apenas desses indivíduos.

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 automação da área 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 implantação de sistemas de CRM. Lembre-se 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. 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 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 métricas 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 do *feedback* dos usuários o sistema deve ser ajustado e somente deve ser colocado em produção quando a funcionalidade e as métricas satisfizerem 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 *forecast* 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 o *forecast* para diminuir a 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 automação de vendas, além, é claro, de um prejuízo enorme.

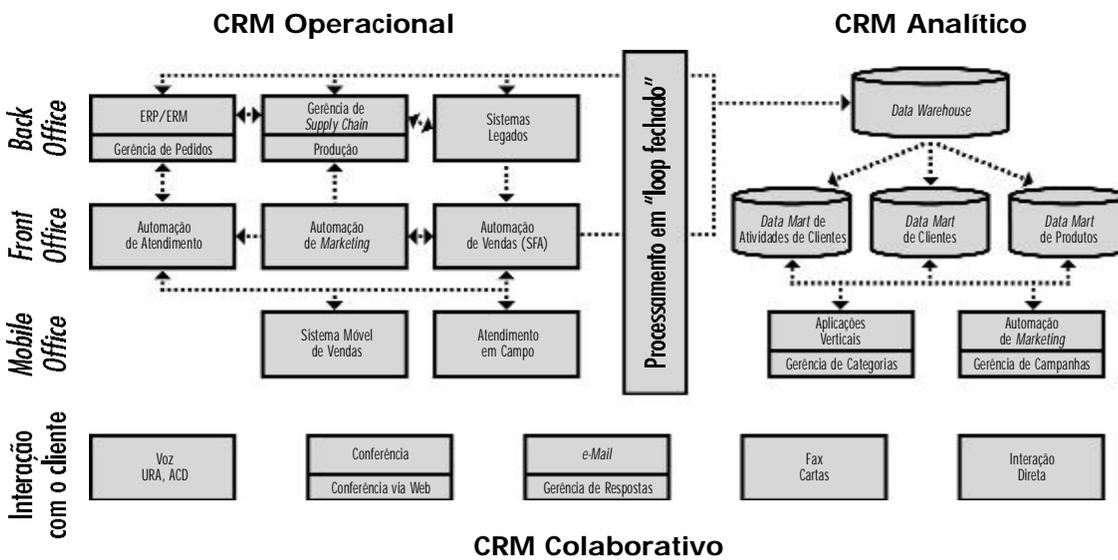
Na maioria dos projetos de CRM não é dada a importância adequada ao treinamento e suporte. O treinamento adequado da equipe é tão ou mais importante que a fase de implementação do sistema. Estamos lidando com muitos usuários que não têm experiência na utilização de computadores e que vão ter uma resistência 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 *feedback* 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 cliente 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, 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 para não só permitir essa interação mas também 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, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

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

Idealmente, as ferramentas de análise, mineração de dados (*data mining*), relatórios analíticos, etc. devem ter como única fonte de dados o *Data Warehouse* (DWH), base de dados históricos 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 DWH 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* é um meio de interação extremamente poderoso quando utilizado de acordo com filosofia *1to1*[®]. Muitos *call centers* estão sendo utilizados como ferramenta de atendimento ao cliente (SAC) e são muitas vezes vistos como um "mal necessário". Nesse caso, a maioria das interações é iniciada pelo cliente e por isso oferecem um potencial enorme no que diz respeito a aprender mais sobre esse cliente. É simples. O cliente liga para a empresa para ter um problema resolvido ou para solicitar

O call center

alguma informação. Após atender o cliente e identificá-lo como um cliente de alto valor ou alto potencial, o agente faz uma ou duas perguntas que tenham a ver com aquele cliente, com o objetivo de aprender mais sobre ele. Com isso, ao longo do tempo, a organização aprende mais e mais sobre seus melhores clientes, podendo personalizar cada vez mais o atendimento.

Quem está fazendo isso? Responda você mesmo: quantas vezes você ligou para o *call center* de seu banco ou da administradora de seu cartão de crédito e o atendente preocupou-se em saber mais a respeito de você e de suas necessidades?

Atualmente no Brasil, a maioria das empresas que está implantando *call centers* está preocupada em diminuir os custos de vendas, e para isso estão utilizando os sistema de televendas, ou vendas por telefone. Funciona, mas muitas vezes isso é feito sem critério e sem respeito à privacidade dos clientes. Quem gosta de ser importunado (essa é a palavra) por um agente de televendas num sábado pela manhã, em sua casa, e receber uma oferta de produto? E quando é um produto que você já tem?

É indispensável obter o consentimento de seus melhores clientes antes de abordá-los, principalmente por telefone. E quando isso for feito, a oferta tem de estar relacionada às necessidades daquele cliente. Se não for assim, além da perda do tempo da empresa e do cliente, corre-se o risco do cliente simplesmente fechar esse canal de comunicação. É claro que, se o agente for remunerado por número de produtos vendidos, ele não vai estar preocupado com esses "detalhes" e vai oferecer tudo o que puder, de forma indiscriminada, a todos os clientes aos quais tenha acesso.

Outro ponto que merece reflexão diz respeito a métricas. Geralmente os *call centers* têm seu desempenho medido em termos de eficiência operacional, ou seja, tempo médio de espera para ser atendido, tempo médio de duração da ligação, número de vendas por campanha, etc.

Em um *call center 1to1*[®] as métricas para os clientes comuns são as mesmas. Entretanto, para os melhores clientes, é importante medir a eficácia do desenvolvimento da relação de aprendizado. Muitas empresas têm um número diferente para os melhores clientes e eles são atendidos por agentes especialmente treinados para isso. Mas atendimento diferenciado é apenas o começo.

As métricas também mudam. 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 1to1*[®],

o agente é incentivado a ficar na ligação mais tempo com os melhores clientes.

É claro que tudo isso tem de estar alinhado à iniciativa corporativa de CRM. O *call center* é somente um dos pontos de contato do cliente com a organização.

O termo "automatização de vendas" 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.

Automatização da força de vendas (SFA)

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 também 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, *forecasting*, planejamento de visitas, relatórios de despesas, produtividade pessoal e funcionalidade geral de vendas, gerência de território, gerência de contas, gerência de cotizações 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 (ex: despesas) e outras. Em suma, o sistema deve cobrir todos 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, 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.

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* permite o aumento da produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita, ao produzir mais *leads* de melhor qualidade, 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 de 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 *e-mail*, 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; 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 através de *e-mail*. 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.

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

Entretanto, sempre é bom lembrar que no mundo *1to1*[®] 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 que *1to1*[®] não é para todos os clientes. Somente para os melhores clientes. Para os outros, quando for o caso, aplicam-se as práticas conhecidas de *marketing* de massa e *database marketing*.

Poucas empresas podem dar-se 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 CRM em sua forma de fazer negócios.

As empresas "convencionais" têm um passado e muitas "heranças". E com ele têm de conviver. Embora 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". Além disso, esses dados estão dispersos em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis.

Sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente. Uma visão que nos permita lembrar-nos de todas as

Integração de dados, o grande desafio

interações e transações que tivemos com o cliente. Os sistemas de CRM devem ter acesso tanto a dados históricos, idealmente armazenados em um *data warehouse* ou *data mart*, como a 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 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.

Esses problemas são aliviados, mas não eliminados, quando a empresa tem um sistema de ERP totalmente implantado. Nesse caso, os sistemas transacionais já estão integrados e o acesso aos dados torna-se 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 CRM. Por isso há gente que chama CRM de "a nova onda do ERP". Julgue você mesmo o mérito dessa afirmação.

Mas cuidado. Como CRM é um negócio de muitos bilhões, há muitos oportunistas. Muitas empresas com "soluções mágicas" e

Integração de CRM com ERP

muitos aventureiros. Mesmo as empresas sérias, que até ontem forneciam sistemas de ERP, hoje são empresas CRM. Essas empresas, embora sérias, ainda não têm ou ainda não integraram completamente todas as funcionalidades a seus aplicativos antigos.

Converse com seu fornecedor e faça uma análise profunda de sua oferta 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, há muitas variáveis em jogo.

Mudanças organizacionais e culturais

A implementação de estratégias de CRM ou de *one-to-one marketing* não é simples. Para as empresas que têm foco em produtos e serviços – a maioria delas – ela 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 relacionando-se 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 menos nos clientes. O recrutamento adequado de pessoal é igualmente importante, na medida que agora buscamos profissionais orientados a essa nova filosofia de trabalho.

É indispensável reestruturar a empresa com objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e armazenamento dos dados do cliente, 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?

Conclusões e Recomendações

Os métodos "tradicionais" de atrair e reter clientes estão se tornando ineficazes rapidamente. 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, não são problemas ligados a um determinado mercado vertical. Na realidade, para cada empresa que não consegue mudar, há uma que está mudando.

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 a 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 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 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.

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

Glossário

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.

Banco de dados

Tecnicamente, qualquer conjunto de informações -- desde uma simples lista de compras a um conjunto complexo de informações sobre o cliente -- é um 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 *feedback*. Veja também **Barganha Implícita** e **Marketing de Permissão**.

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: "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.

Below Zeros (BZs) (Abaixo de Zero)

Os clientes que custam mais caro atender do que irão render para a empresa. Exemplos: Um *Below Zero* 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 somente vale zero nessa conta, na verdade tem valor abaixo de zero, pois irá prejudicar a reputação da empresa, falando mal dela para outros clientes.

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***.

Call Center

Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *call center* típico dispõe de **Tecnologia de Informação** para automatizar 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 qualquer empresas que use o telefone como **televendas**.

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.

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" onde os clientes "vão" quando participam de transações eletronicamente pela Internet.

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 de **e-commerce** ou **Web Self Service**. Uma loja *online* de eletrodomésticos que permite aos clientes agendarem em seu **Web site** visitas para conserto é um exemplo de empresa *clicks - and - mortar*. Outro exemplo: uma rede de livrarias que vende no **Web site** e permite buscar a mercadoria nos pontos de venda. Veja **Bricks-and-Mortar**.

Cliente de Maior Valor (CMV)

Aqueles clientes com o **Valor Real** mais alto para empresa -- os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis. Os CMVs são aqueles com os quais a empresa, provavelmente, tem a mais alta participação. O objetivo de uma empresa com relação a seus CMPs é a retenção. Veja também **Below Zeros** e **Clientes de Maior Potencial**.

Clientes de Maior Potencial (CMP)

Aqueles clientes para os quais o **Valor Estratégico** -- que é o valor potencial do cliente -- excede muito o **Valor Real** atual do cliente. São os clientes que têm o maior potencial de crescimento -- crescimento que pode ser alcançado por meio de vendas cruzadas, 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.

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 automóveis.

Conhecimento Comunitário

Veja **Filtragem Colaborativa**.

CRM

Acrônimo de *Customer Relationship Management* (Gerência do Relacionamento com Clientes).

CRM Analítico

Componente do **CRM** que permite **identificar** e acompanhar diferentes tipos de clientes (entre **CMVs**, **CMPs** e mesmo **BZs**) dentro da carteira de clientes de uma empresa e de posse destas 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.

CRM Colaborativo

É a aplicação da tecnologia de informação 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**.

CRM Operacional

É a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automação de força de vendas (**SFA**), automação de canais de venda (**SCA**), sistemas de *e-commerce* e *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**.

Cross Selling (venda cruzada)

Vender mercadorias e serviços relacionados entre si para um cliente. Esse processo é somente uma das formas de aumentar sua **Participação no Cliente**.

CTI (*Computer Telephony Integration*)

Permite que computadores realizem funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, fax e dados, bem como identificar a ligação (*caller identification*). Algumas das funções básicas de aplicações baseadas em CTI são: fazer e receber chamadas, consulta, transferência e conferência; 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 transferência da ligação.

Customer Relationship Management (CRM)

CRM é o mesmo que *one-to-one marketing*. Esse modelo de negócios centrado no cliente também é identificado pelos nomes **marketing de relacionamento**, **marketing em tempo real**, intimidade com o cliente e uma variedade de outros. Mas a idéia é a mesma: 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.

Data Mining

Analisar informações em um **banco de dados** usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. O *data mining* é fundamental em estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico (**e-commerce**).

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 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 distintos **canais** como: Internet, mala direta, *telemarketing*, compras pela 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 a usar a Internet, comunicações digitais e aplicativos de **Tecnologia da Informação** (IT) para possibilitar o processo de compra ou venda. Alguns especialistas definem *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 engloba as transações de suporte a IT, como a venda de código de computador por programadores que ocorre *on-line*.

eCRM (*eletronic CRM*)

É o conceito que envolve o **CRM** e *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 eCRM. Alguns fornecedores oferecem outros nomes para este conceito, como **PRM** (*Partner Relationship Management*), **ERM** (*Enterprise Relationship Management*) e **eBRM** (*eletronic Business Relationship Management*).

EDI (*Eletronic Data Interchange*)

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

e-Mail (*eletronic Mail*)

É a troca de mensagens produzidas, armazenadas e transmitidas por computadores redes locais, WANs, **intranets** ou **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 IT. Estas são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com 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 **clientes 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 atrás dessa barreira.

e-tailer

Uma empresa **direta ao consumidor** que pratica *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 a 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 uma senha. A identificação do usuário normalmente especifica quais áreas da *extranet* serão visíveis. As *extranets* estão se tornando muito populares para troca de informações entre parceiros de negócios, principalmente em sistemas de automação de canal de vendas.

Fidelidade do Cliente

O grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir a ofertas da concorrência.

Filtragem Colaborativa

Também chamado 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 a você livros que tenham sido lidos por pessoas com interesses similares.

HTML (*Hypertext Mark-up Language*)

É uma linguagem padronizada de definição de layout de documentos e *links* 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 para implementação de relações *one-to-one* com os clientes, desenvolvido por Don Peppers e Dra. Martha Rogers. 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 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*".

IT (*Information Technology*)

Veja **Tecnologia da Informação**.

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 "*Permission Marketing*". Veja também **Barganha Explícita**.

Marketing de Relacionamento

Veja **Customer Relationship Management**.

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

Um estudo de caso considerado como um bom exemplo de disciplina nos negócios.

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 de aplicações tradicionais baseadas em banco de dados. Outra característica típica é que essas informações são normalmente extraídas de um grande volume de dados armazenados.

One-to-One Marketing

Termo cunhado por Don Peppers e pela Dra. Martha Rogers em seu livro “The One to One Future”, é fazer a empresa voltar-se para o cliente individual, conhecendo seu cliente mais e de forma contínua. 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, *one-to-one marketing* 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.

Pacote de Produto e Serviços

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

Participação no Cliente

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.

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 algum outro benefício.

Personalização em Massa

A produção em massa de maneira econômica de produtos e serviços em lotes de uma ou apenas algumas unidades por vez. 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 do *feedback* regular ou repetitivo vindo do cliente, permite à empresa conhecer mais a respeito das necessidades individuais do cliente. 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 à **Fidelidade do Cliente**, porque para iniciar uma nova relação com outra empresa, o cliente teria de ensinar tudo o que já foi aprendido pela empresa *one-to-one*, 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 *on-line*, 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 automação de força de vendas que inclui: gestão de contatos, *forecasting* (previsão de vendas), gestão de vendas e vendas em grupo. O SFA está se tornando parte integrante de soluções de **CRM**.

SGML (*Standard Generalized Markup Language*)

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

Share of Wallet

É a participação na carteira ou bolso do cliente. Veja **Participação no Cliente**.

Sistema Legado

Um sistema de computadores ou programa aplicativo mais antigo ou desatualizado 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**.

Sticky Application

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 de 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 a 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 telecomunicações 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 chamadas de 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 *alpha* 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 cliente 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 Self Service

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

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" ou a *home page* que o usuário de um computador vê quando visita o *site*.

World Wide Web (WWW)

Sistema baseado 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 meta-linguagem que contém uma série de regras para construção de outras linguagens que permitem a troca de informações. Com o XML, o usuário cria seus próprios *tags* (identificadores), que podem ser expandidos para descrever o número e tipos de informação que poderão ser fornecidos sobre os dados a serem incluídos dentro de um determinado documento XML.

Bibliografia

Godin, Seth. *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon & Schuster, 1999.

Gordon, Ian. *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win Customers You Want and Keep Them Forever*. John Wiley & Sons, 1998.

Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. NY: Currency/Doubleday, 1997.

Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D. *One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, The*. New York: Currency/Doubleday, 1993.

Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D. *One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management, The*. New York: Currency/Doubleday, 1999.

Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D. *One to One Sales Force*. New York: Currency/Doubleday, 2000.

Peppers, Don, Martha Rogers, Ph.D. and Bob Dorf. *One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program, The*. New York: Currency/Doubleday, 1999.

Pine, B. Joseph, II and 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.

Pine, B. Joseph, II. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Reichheld, Frederick F. *Loyalty Effect, The: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Sewell, Carl and Paul B. *Customers for Life: How to Turn that Onetime Buyer into a Lifetime Customer*. Brown, NY: Pocket Books, 1998.

Wiersema, Fred. *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together*, Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996.

Publicado por Peppers and Rogers Group do Brasil

www.1to1.com.br

Copyright ©2000 Peppers and Rogers Group do Brasil

Todos os Direitos reservados