

RELACIONAMENTO DURADOURO

Como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez.

O objetivo final de toda empresa é gerar lucros e a única maneira de atingi-lo é atraindo clientes dispostos a gastar seu dinheiro. Sem dúvida, o ambiente competitivo atual, parece demonstrar que é mais fácil conseguir que uns poucos gastem mais de forma mais seletiva) do que fazer milhões gastarem apenas algumas moedas. Neste artigo, os consagrados especialistas Don Peppers e Manha Rogers apresentam a "inovadora" alternativa ao marketing de massa que está modificando o foco das empresas graças ao uso da tecnologia da informação: o marketing de relacionamento - ou marketing um-a-um, Peppers e Rogers descrevem as vantagens desse tipo de marketing e como se pode multiplicar a capacidade de abordar os clientes de forma individualizada. Segundo eles, o segredo está em estabelecer um diálogo que flua bem, mesmo que a empresa continue a oferecer produtos e serviços desenvolvidos para um mercado de massa. O marketing de relacionamento implica, acima de tudo, uma grande mudança na forma de mensurar o sucesso: da tradicional participação de mercado (*market share*, em inglês) para a "participação no cliente" (*share of customer*) - em outras palavras, a fatia que uma empresa tem do total das compras de determinado cliente. As "economias de alcance" (*economies of scope*) inerentes à nova abordagem proporcionam, segundo os autores, melhor relação custo-benefício às companhias do que as economias de escala (*economies of scale*) associadas ao marketing de massa.

Uma alternativa ao marketing de massa começou a atrair a atenção de companhias dispostas a aproveitar as muitas oportunidades oferecidas pela nova tecnologia de informação. O objetivo desse novo paradigma de marketing - chamado de "marketing um-a-um", "pessoa-a-pessoa" ou "marketing de relacionamento" – é possibilitar à empresa tratar seus clientes individualmente e, assim, desenvolver um relacionamento comercial duradouro com eles. Essa nova abordagem de marketing utiliza a mídia direcionada e interativa para permitir um diálogo com os consumidores e pode também oferecer produtos e serviços de massa personalizados, em muitos casos entregues diretamente na residência. Ela mede o sucesso em termos de ganhos a longo prazo em sua participação nas encomendas dos clientes, ao contrário do marketing de massa, que contabiliza vitórias ou derrotas em termos de aumentos de participação de mercado, que podem sem dúvida ser temporários.

O marketing de relacionamento tem o potencial de mudar radicalmente as regras da concorrência comercial. O crescimento impulsionado pelo marketing de massa, por exemplo, estimula as empresas a buscar lucros a curto prazo com base no volume da transação; inversamente, o marketing um-a-um dá às

empresas novos incentivos para investir a fim de conseguir lealdade a longo prazo de seus clientes mais lucrativos.

O que está por trás dessa mudança do paradigma de participação de mercado para a "participação nas compras do cliente"? De um lado, os gerentes de marketing tradicionais vêm apresentando uma série crescente de problemas: seus *prospects* (clientes potenciais) estão espalhados por uma ampla variedade de públicos de mídia e houve uma redução de eficácia na publicidade. Por outro, o mercado do futuro está sofrendo uma metamorfose impulsionada pela tecnologia - possibilitada pela Internet, TV interativa, cooperativas de bancos de dados, cupons eletrônicos, aparelhos de fax nas residências e mais oportunidades de interações eletrônicas com os clientes individuais.

Armadas com essa nova tecnologia, as empresas conseguem competir de uma forma inteiramente nova. Por exemplo, pelo custo de registrar todas as compras e transações individuais de um único cliente em 1950, o executivo de marketing de hoje pode rastrear as compras e transações individuais de vários milhões de clientes, um por um, e estabelecer um relacionamento com cada um deles. O novo sistema de marketing permite personalizar produtos de massa, adequar serviços e particularizar o diálogo com os consumidores. Na década de 80, a concorrência freqüentemente se baseava na qualidade do produto e do serviço. Agora, as companhias de ponta estão aprendendo que a qualidade do produto e do serviço é o requisito mínimo da competição e que a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

Em vez de medir a eficácia de um programa de marketing por quantas transações de venda ocorrem num mercado inteiro durante determinado período, o novo profissional de marketing avaliará o sucesso segundo a projeção de aumento ou diminuição do valor que um cliente terá para a empresa no futuro.

Algumas empresas já estão competindo pela "participação no cliente" utilizando tecnologia de informação para fazer ofertas individualizadas e estabelecer relacionamentos de colaboração com os clientes. Em vez de terem de "ser convencidos", os clientes estão cada vez mais "convencendo a si próprios".

Novo paradigma

O verdadeiro sucesso do marketing um-a-um resultará do crescimento da "participação no cliente". Aumentá-la não significa apenas garantir que o comprador esteja satisfeito com o produto da empresa e não com outra marca, continuando, assim, a comprá-lo. O executivo do marketing um-a-um também deve planejar como tornar os produtos e serviços da empresa mais úteis para cada cliente.

O gerente de produto que usa uma abordagem tradicional de mercado de massa precisa atingir o público mais amplo possível. Para tanto, a equipe de publicidade deve filtrar informações sobre o produto ou os serviços para formar

uma mensagem de mídia de massa que alcance todo o público-alvo da empresa. De modo oposto, uma estratégia bem-sucedida de "participação no cliente" exige que uma empresa aborde o cliente de alto potencial como uma pessoa única, atenda a suas necessidades e tente persuadi-lo a comprar cada vez mais dos produtos enquanto durar o relacionamento. A moderna tecnologia de informação agora possibilita interagir com milhões de clientes, um de cada vez, todos ao mesmo tempo.

Conhecendo o comprador

Qualquer companhia que espere melhorar sua participação nas compras de um cliente específico deve primeiramente saber qual o potencial de pedidos dessa pessoa. A melhor indicação virá pela análise do comportamento do cliente, suas preferências e outras informações relevantes. Pode-se, então, finalizar as previsões das transações futuras de um cliente utilizando técnicas estatísticas.

Algumas firmas já criaram bancos de dados sofisticados para rastrear o histórico de transações dos clientes. Elas podem usar seus registros das transações mais quaisquer outras variáveis específicas do cliente – tais como informações e dados demográficos fornecidos por fontes externas - para avaliar o potencial de gastos de uma pessoa por toda a vida.

Os executivos de marketing inovadores estão usando a interatividade para iniciar e manter um diálogo com os clientes e, assim, aprender mais a respeito de suas necessidades e como atendê-las. Na prática, em vez de oferecer descontos e promoções no atacado, os executivos farão negociações explícitas com os clientes para trocar benefícios especiais por informações necessárias para iniciar e aprimorar o relacionamento. A probabilidade de o cliente manter um relacionamento com a companhia que mais conhece suas necessidades individuais certamente é maior, a não ser que os produtos e serviços percam qualidade.

Encontrando o comprador

Poucos varejistas de porte identificam os clientes individualmente. Um cliente entra numa loja, compra um produto e vai embora. Ninguém sabe quem era ele, ou por que comprou aquilo, ou ainda, optou-se por um produto dos concorrentes anteriormente. É possível usar algumas pesquisas sofisticadas que vão mostrar que clientes médios compram determinado produto ou que certos tipos de cliente têm maior probabilidade de comprar outro produto. Mas o elo perdido é o conhecimento da razão de um determinado cliente ter inicialmente comprado o produto.

O marketing um-a-um vai além da amostragem e projeção. Para descobrir qual é realmente a participação de uma empresa nas encomendas de qualquer cliente individual, é preciso:

- Identificar os clientes individualmente, ou fazer com que eles se identifiquem;
- Vincular sua identidade a suas transações com a companhia;
- Perguntar aos clientes quantos pedidos ou quantas transações eles fazem com os concorrentes.

Uma volta no tempo

O marketing de relacionamento era a maneira de fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia. O proprietário de um armazém, banco, barbearia ou estábulo pensava em seu negócio basicamente em termos de "participação no cliente". O lojista era, antes do século XX, um executivo de marketing de relacionamento que cuidava dos clientes como indivíduos. Ele carregava o banco de dados na cabeça.

Então, neste último século, anunciar marcas e concentrar-se na demanda de consumo de produtos fabricados em massa tornou-se cada vez mais lucrativo – principalmente devido à extraordinária eficiência da mídia de massa. Em resultado, os lojistas se tornaram pouco mais do que tomadores de pedidos, estocando em suas prateleiras os produtos que os consumidores ficaram conhecendo pela publicidade na TV e no rádio.

O papel do computador

Daremos um exemplo de como um banco de dados computadorizado permite a um varejista local fazer um marketing de massa personalizado. O relacionamento começa quando um cliente pede para a loja mandar um presente de aniversário à sua mãe. Então, no ano seguinte, três semanas antes do dia do aniversário dela, o sistema de computador envia a esse cliente um cartão de lembrete.

O varejista está prestando um serviço importante - lembrando a um cliente valioso o aniversário próximo de sua mãe - e o cliente será incentivado a fazer sua encomenda a esse varejista específico. A estratégia subjacente é a seguinte: embora fosse mais barato por pessoa atingida realizar vendas usando mensagens de mídia unidirecionais, por venda efetuada fica mais barato comunicar-se individualmente com um cliente valioso e resolver um problema para ele. O varejista que tiver os dados necessários para o êxito de tal transação - neste caso, o aniversário da mãe do cliente e seu gosto específico em termos de presente - registrará uma vantagem mensurável na competição pelas encomendas desse cliente específico. No marketing de relacionamento, as informações contidas no banco de dados são um componente crucial da oferta.

A tecnologia de informação agora possibilita às grandes empresas ser tão eficazes nos relacionamentos pessoais com os clientes quanto os pequenos lojistas. Com a máquina fornecendo as diferentes necessidades de cada cliente,

uma companhia com dez milhões de nomes no banco de dados pode colocar a "participação no cliente" como meta, em vez da participação de mercado.

Resultados diferentes

Os avanços observados na tecnologia da computação e das comunicações agora colocam a busca de "participação no cliente" ao alcance de praticamente todas as empresas do mundo - grandes ou pequenas, com mercado amplo ou restrito, margem de lucro alta ou média e, um dia, até baixa. Na verdade, o enfoque na "participação no cliente", em vez de na participação de mercado em geral, é provavelmente a forma mais barata e de maior eficiência de custo para aumentar as vendas gerais - e, por tabela, também a participação de mercado.

A construção de uma empresa voltada para os clientes individuais significará que os aumentos de vendas provavelmente serão permanentes e que as margens unitárias provavelmente melhorarão. Mesmo que uma companhia não se expanda em termos de vendas unitárias, concentrar-se na "participação no cliente" contribuirá substancialmente para a força de seu negócio.

Compare as perspectivas de dois varejistas. Um vende a todo cliente do mercado, conseguindo 10% das compras gerais de cada cliente. O outro vende a apenas 10% dos consumidores, mas usa o marketing de relacionamento para conseguir 100% dos pedidos de cada cliente. A empresa que utiliza o marketing de relacionamento tem menor probabilidade de ser afetada por esforços de vendas e campanhas publicitárias da concorrência, fica menos vulnerável aos altos e baixos dos ciclos econômicos e terá menores despesas de vendas, publicidade, gerenciamento e marketing.

O varejista que envia lembretes aos clientes individuais pode facilmente comparar o custo de envio dos lembretes com o adicional de receita que isso gera. Com um pouco mais de análise, provavelmente concluirá que enviar tais lembretes a certos tipos de pessoas dará um retorno mais alto - por exemplo, de clientes que enviam flores para dez pessoas diferentes na data de aniversário. Um dia, tanto as companhias grandes quanto as pequenas trabalharão rotineiramente com os padrões de compras dos clientes para estimar o valor de seus negócios por longo prazo.

Qualidade do produto

Se o foco de sua política de marketing for obter uma participação cada vez maior nas compras de determinado cliente com o passar do tempo, então a qualidade do produto será um elemento crucial. A opção pela "participação no cliente" aumenta a precisão das informações sobre o cliente e, consequentemente, a qualidade passa a ser mais valorizada em toda transação.

Na tática um-a-um, seu pessoal de marketing e vendas ouvirá diretamente dos clientes comentários sobre a qualidade de seu produto ou serviço. É

praticamente impossível alavancar vendas a partir de um esforço de marketing de banco de dados se a qualidade do produto ou serviço não for boa.

Com um produto de alta qualidade, uma companhia satisfaz clientes - e clientes satisfeitos tendem a voltar. As companhias que optaram pelo marketing de relacionamento se concentram nos custos precisos de tentar agradar - e manter - os clientes atuais.

Economias de alcance

Para os executivos do marketing de relacionamento, o importante não é o que uma companhia sabe a respeito de todos os seus clientes, mas sim o que sabe de cada um. Quanto mais informações houver, tanto mais profundo poderá ser o relacionamento por desenvolver com o cliente particularmente e menor a probabilidade de esse cliente abandonar a companhia. É importante identificar em que o cliente vale a pena investir e então tratá-los tão bem que o relacionamento resistirá às agressivas promoções que a concorrência ocasionalmente lançará.

Cerca de 0,02% da população norte-americana responde por 25% de todas as operações de aluguel de carros do país. Isso equivale matematicamente a 80 clientes num estádio de futebol com 40 mil pessoas. O marketing de massa mandaria anunciar descontos nos *outdoors* a caminho do estádio e nas rádios AM. A abordagem pessoa-a-pessoa recomendaria identificar os 80 melhores clientes por nome e então, pagar-lhes cachorro-quente e cerveja, entregues em sua cadeira.

IN: Revista HSM Management. São Paulo: Savana, 1999.