



# 3 tipos de clientes, 3 perfis de empresas, 3 famílias de tecnologias e o CRM

Em entrevista exclusiva, Martha Rogers, guru do marketing um-a-um, adianta pontos de seu novo livro sobre os programas de gestão de relacionamento com os clientes e garante que o CRM é obrigatório

*Gostaria de começar nossa conversa pelo tema de seu próximo livro e de seu laboratório na Duke University: o CRM, programa de gestão de relacionamento com os clientes. Como o CRM é mais eficaz?*

Um dos princípios mais importantes do CRM e do marketing de relacionamento um-a-um é descobrir quais são nossos clientes mais valiosos e aplicar o CRM com eles. Os clientes mais valiosos são os dispostos a nos dar informações e que valorizam o que fazemos com elas, em oposição aos clientes que apenas desejam o menor preço possível. Os valiosos, você não pode se dar ao luxo de perdê-los.

Logo em seguida, vale a pena fazer CRM com outro grupo de clientes, os de maior potencial de crescimento. Eles podem vir a ser valiosos para nós, mas, por enquanto, continuam a fazer boa parte de seus negócios com nossos concorrentes.

Depois deles vem um terceiro grupo de clientes, que não se sabe se um dia chegarão a valer muito para nós. Por isso, no momento, queremos obter informações suficientes a seu respeito para saber se serão ou não valiosos. O CRM nos ajuda a aprender um pouco mais sobre eles, para deixá-los onde estão, promovê-los à categoria dos clientes “de maior potencial de crescimento” ou rebaixá-los para a categoria de clientes com os quais não se deve gastar um centavo a mais.

## Sinopse

■ “Não temos escolha se quisermos competir com sucesso na Era da Informação: precisamos adotar o CRM.” Essa afirmação enfática é de Martha Rogers, uma das maiores especialistas da atualidade em programas CRM (*Customer Relationship Management*, ou gestão de relacionamento com os clientes).

■ Não são muitas as empresas, no entanto, que vêm tendo experiências de sucesso com essa ferramenta. Qual é o problema? Em entrevista exclusiva a Amaury Pontieri, editor do portal *Intermanagers*, Rogers destrincha melhor o CRM.

■ Por exemplo, uma empresa voltada para a excelência operacional deve usar o CRM para reduzir custos, eventualmente até de publicidade. O cliente que recebe primeiro o CRM é o mais valioso do ponto de vista estratégico – e há um método muito claro para identificá-lo e avaliar seu valor.

■ Rogers aborda também as diferenças de *branding* (desenvolvimento de marca) no que se refere a produtos e a relacionamentos: a marca de um produto – ou empresa – ajuda a atrair novos clientes; a marca de um relacionamento ajuda a conseguir mais negócios com os clientes existentes.

É preciso discernir em qual categoria o cliente se enquadra e, em seguida, decidir como tratá-lo, desenvolvendo abordagens apropriadas para ele. Uma maneira de facilitar as coisas é concentrar-se nos clientes mais valiosos num primeiro momento, aplicando o CRM com eles, e só depois começar a expandir para os outros dois grupos de clientes. E talvez você nunca chegue a expandir o CRM para todos.

*Então, vamos nos concentrar nos clientes mais valiosos: quais são as melhores ferramentas para identificá-los?*

Nada substitui a possibilidade de fazer perguntas para os clientes. Dados históricos de transações são importantes, mas, na realidade, algumas coisas fundamentais só descobriremos perguntando.

São as perguntas especiais que chamamos de “Perguntas Douradas”; o método para chegar até elas, simplificando bastante, é mais ou menos assim: se selecionarmos 20 perguntas e formos compará-las com a evolução do valor do cliente ao longo dos próximos três a seis meses, poderemos ver quais são as respostas a essas perguntas e como elas se correlacionam com o valor desse cliente. Se fizermos isso com centenas ou milhares de clientes, conseguiremos descobrir quais dessas 20 perguntas são as melhores para prever o valor futuro deles. Não precisaremos mais fazer as 20 perguntas a todos; uma ou duas bastarão (veja quadro na página 142).

*Como medir o valor dos clientes?*

Há um modelo de avaliação adequado para cada empresa, mas existem alguns princípios norteadores, que nos ajudam a entender como medir o valor do cliente. Primeiro: é errado pensar apenas no valor atual do cliente, o que chamamos de “valor efetivo”; há que se pensar igualmente no valor estratégico, ou seja, quanto esse cliente pode vir a valer para nós se mudarmos nosso comportamento. Além disso, estou também interessada em quanto custa atender esse cliente.

*Qual é o papel das diferentes tecnologias da informação no CRM?*

As novas tecnologias da informação foram a causa do CRM, no que chamamos de “revolução do relacionamento”.

É possível fazer um paralelo histórico. No início do século XX, surgiram novas tecnologias –como a linha de montagem, os meios de comunicação de massa, os sistemas de distribuição em massa– e elas foram a causa do marketing de massa e da própria Era Industrial. Agora temos outro grupo de tecnologias surgindo e elas estão fazendo uma revolução que gera o marketing de relacionamento um-a-um e a Era da Informação.

Respondendo melhor a sua pergunta, temos, em primeiro lugar, uma família de tecnologias que giram em torno do gerenciamento de bancos de dados. Hoje posso obter dados e acompanhar cada transação individualmente –não apenas cada transação, mas cada interação com cada cliente. Posso reconhecer você quando me procura e, portanto, posso reunir todas as informações a seu respeito. Tais tecnologias são bastante profundas.

Depois há as tecnologias de interatividade, o que inclui a Internet. Elas significam que é possível, fácil, barato e instantâneo você falar comigo, algo que nunca aconteceu antes na história da humanidade, algo que altera radicalmente o modo como eu concebo meu negócio. Vale frisar: é possível ter programas vigorosos de CRM sem Internet, porque interatividade é um conceito mais amplo. Creio que essa observação seja relevante num país como o Brasil, onde ainda é pequeno o percentual de domicílios conectados à Internet.

## Saiba mais

### Pioneira em personalização

Martha Rogers, que fundou com Don Peppers a firma de consultoria Peppers and Rogers Group, é uma das especialistas em marketing mais prestigiadas da atualidade. Ela pesquisa, ensina e assessora empresas e executivos no campo das estratégias de negócios baseadas no cliente. Em 1993, escreveu seu primeiro livro, em co-autoria com Peppers: *O Futuro Um-a-Um* (ed. Campus). A obra apresentava o tema da personalização do marketing e dos relacionamentos com os clientes, simbolizado pela expressão “1:1”, ou “um-a-um”, tema que os dois continuaram desenvolvendo em trabalhos posteriores. O livro mais recente dos sócios é *B2B Um-a-Um* (ed. Campus). A Peppers and Rogers tem escritórios em vários países, inclusive no Brasil –em São Paulo.

“Um bom programa de CRM sempre deve automatizar o processo de personalização. E a automatização confere velocidade às decisões”

E um terceiro grupo são todas as tecnologias que nos ajudam a personalizar em massa os produtos ou serviços. Se pensarmos a respeito, veremos que há muito mais personalização do que geralmente nos damos conta. Hoje, na Ford, não há mais de 50 carros iguais saindo da linha de montagem. Eles mudam a cor, o interior, os opcionais, os acessórios, tudo. Os cheques que emitimos são customizados em massa, pois têm nosso nome e CPF.

Não temos escolha se quisermos competir com sucesso na Era da Informação: precisamos adotar o CRM.

*Para que tipo de empresa o CRM é mais indicado, segundo sua experiência?*

Eu divido as empresas em três tipos. Existem aquelas que vêm a si mesmas prioritariamente como uma instituição que precisa atingir a excelência operacional, custos baixos. Exemplos típicos são o McDonald's e o Wal-Mart. Um segundo tipo é o das companhias que buscam estar na vanguarda dos produtos, como a 3M. E há ainda algumas empresas com grande foco no cliente, solidárias com ele.

Todas elas precisam ter CRM e todas elas podem esperar algo do CRM, mas são expectativas distintas. No caso de uma empresa mais voltada para o operacional, devemos esperar que o CRM ajude a eliminar custos de operações. Por exemplo, não vamos mais conversar com os clientes por dois caminhos diferentes; vamos conversar com eles de uma só maneira, pela metade do custo. E provavelmente conseguiremos também enxugar os gastos com publicidade.

Se formos uma empresa baseada em produtos, conseguiremos prever quanto nossos produtos deverão se sair melhor no futuro. Devemos ser capazes de examinar o produto e pensar em estar muito próximos do cliente, atentos ao que será necessário em seguida para não desenvolver mais nenhum produto que seja um perdedor.

E, em se tratando de uma empresa voltada para clientes, queremos a segurança de que teremos a capacidade de aumentar o valor de cada cliente, a chamada “participação no cliente”. Para isso, o CRM é fundamental, pois ajuda nas etapas de identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

*Suponha que uma empresa baseada em produtos queira tornar-se uma empresa baseada em clientes. O CRM pode ajudá-la nessa transformação? O que a sra. lhe recomendaria?*

É claro que pode ajudar, porém eu diria, antes de mais nada: “Faça as perguntas certas”. Não pergunte: “Como posso usar o CRM para vender mais produtos?”. Não use o CRM para dizer: “Como posso vender mais coisas para meus clientes?”. Em vez disso, pergunte: “Quanto valem hoje meus clientes? Como posso usar o CRM para me tornar mais valioso para eles, a fim de aumentar seu valor para minha empresa? E como posso medir isso?”.

*O CRM pode aumentar a força da marca?*

Esta é uma ótima pergunta. O relacionamento com o cliente –e, por tabela, o CRM–trabalha com outro tipo de força da marca.

Quando falamos em *branding*, estamos pensando em criar uma imagem para um produto ou empresa que seja imutável, ao passo que um relacionamento requer mudanças para continuar. Em outras palavras, a marca do produto/empresa é unidirecional; o relacionamento é bidirecional –eu aprendo algo com você e, portanto, modifico algo em meu comportamento e isso volta para você.

Portanto, são instrumentos com utilidades diferentes. Quando penso em *branding* de um produto ou de uma empresa, estou querendo atrair novos clientes. Já quando penso em *branding* de um relacionamento –que eu chamo de “*branding* 1:1”–, minha intenção é conseguir mais negócios com os clientes que já possuo.

*Como estabelecer, pela Internet, um relacionamento que visa o longo prazo?*

A empresa nunca deve prender-se à Internet. As perguntas certas, na verdade, são: “Será que consigo estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente? E em qual meio de comunicação o cliente preferiria que isso acontecesse?”.

*“No longo prazo, se eu for apenas um mero vendedor de produtos, jamais conseguirei obter tanto lucro quanto quem tem clientes”*

Com o CRM, eu preciso ser capaz de descobrir com você, cliente, o que você deseja. Você quer que eu jamais telefone, e sim que mande *e-mails*? Você não quer receber *e-mails* meus no fim de semana, porque tem coisas demais para resolver na segunda-feira? Você quer receber no máximo três *e-mails* meus por mês e apenas sobre os assuntos X e Y? Um acordo funciona bem para mim e para você, e assim nós iremos colaborar.

Há alguns clientes que só se relacionam pela Internet com seus fornecedores: não querem ir a lojas, não querem conversar por telefone, não querem receber mala direta.

Contudo, precisamos ter cuidado ao deduzir que alguém que chegue até nós pela Internet seja um cliente que só queira se relacionar por esse meio. É necessário investigar.

E vale dizer que, para empresas de quase todos os setores, é muito melhor ter clientes que façam compras em seus diversos canais –Internet, loja etc.– do que em único canal.

*Como conciliar a necessidade de tomar decisões rapidamente nos mercados atuais com a necessidade de um relacionamento que visa o longo prazo?*

Um bom programa de CRM sempre deve automatizar o processo de personalização –isso pode parecer estranho, mas é verdade. E a automatização confere velocidade às decisões.

Vou lhe dar o exemplo de um laboratório farmacêutico com o qual trabalhamos. Vários clientes desse laboratório têm certa doença. Eles visitam seu *site* em busca de informações e ajuda a respeito. Na primeira vez que o acessam, lhes são feitas quatro perguntas, que ajudam a estabelecer com precisão qual o tipo de ajuda de que precisarão no futuro. Um tipo é mais independente e quer saber o máximo possível sobre a doença para tomar suas próprias decisões. Outro é cônjuge de um doente e precisa de apoio. E assim por diante.

Da segunda vez que as pessoas acessam o *site*, as primeiras coisas oferecidas já serão as que elas provavelmente estão buscando –sem nenhuma intervenção humana. Por exemplo, aqueles que precisarem entrar em contato com outras pessoas serão convidados a integrar grupos de bate-papo e assim por diante. O sistema oferece automaticamente aquilo que o usuário necessita.

*Dentro da complexa cadeia de fornecimento, como fazer com que todos os esforços se orientem pelo relacionamento de longo prazo com o cliente? Aliás, quem é o cliente de quem, nesse caso?*

Antes os relacionamentos eram lineares e tudo era muito simples: eu extraía da terra e vendia para você. Você fabricava e vendia ao distribuidor. O distribuidor vendia ao varejista. E o varejista vendia para o cliente. Isto é, eu sabia quem era meu cliente: era a pessoa para

quem eu vendia minhas coisas e me dava dinheiro em troca, ponto.

Porém o que temos hoje é o B2B2C (*business-to-business-to-consumer*, ou a cadeia de fornecimento), que, por sua vez, é um relacionamento circular. O que acontece é que, se eu quiser ter sucesso, preciso ser capaz de levar em conta os relacionamentos em todas as direções dentro desse círculo, pois qualquer parte que eu relegar me reduz à posição de mero fabricante ou vendedor de produtos. E, no longo prazo, se eu for apenas um vendedor ou fabricante de produtos, jamais conseguirei obter tanto lucro quanto alguém que realmente tenha clientes.

E o que devo fazer para ter clientes? Preciso estabelecer relacionamentos. Isso é importantíssimo repetir. É por isso que estamos vendo acontecer esse tipo de esforço circular de B2B2C, em que os fa-

Caso real

**As perguntas douradas para os clientes mais valiosos**

Por Martha Rogers

Um fabricante de ração para animais de estimação que sempre vendeu para varejistas decidiu começar a estabelecer relacionamentos com os clientes mais valiosos. Imagine que você possua um cachorro. Qual é a primeira grande pergunta que o fabricante vai lhe fazer? Não é: “Quantos cachorros você possui?”. Tampouco é: “Quanto eles pesam?”. Nem é: “Qual é a idade deles?” – para deduzir em quanto tempo eles morrerão.

A primeira pergunta é: “Você dá presentes de aniversário para seu bi-

cho de estimação?”. Pois, se der, você provavelmente vai querer a melhor comida para bichos que existe, e todo tipo de brinquedos... O segundo melhor indicador é: “Onde seu bicho dorme?”. Pois os que dormem dentro de casa, no quarto do dono ou até na cama do dono são muito mais valiosos do que aqueles que dormem num canil ou na garagem. E o terceiro melhor indicador é: “Você fantasia seu cachorro ou gato no Dia das Bruxas?”. Se eu for um fabricante de comida para bichos de estimação, são esses os clientes que eu quero para mim.

bricantes começaram subitamente a dizer: “Tenho de identificar meus clientes, diferenciá-los –quais são valiosos?–, interagir com eles, personalizar as coisas para eles. E preciso fazer isso sem ofender os varejistas e distribuidores, sem deixá-los de fora”.

Trata-se de um desafio bem claro. Como enfrentá-lo? A chave é descobrir como estabelecer parcerias que possam beneficiá-lo ao longo de toda a cadeia de fornecimento.

*E o que as empresas não devem fazer, sob pena de estragar o relacionamento com esses clientes, quaisquer que sejam eles na cadeia de fornecimento?*

O serviço ao cliente sempre pode criar um relacionamento. Então, em primeiro lugar, as empresas não devem deixar de oferecer serviço ao cliente –nem achar que um pouquinho de serviço já é suficiente. O serviço ao cliente tem de estar presente, ser algo palpável. Em segundo, não devem pensar em melhorar o serviço para todos os clientes da mesma maneira –isso seria tremendamente dispendioso.

O terceiro erro mais freqüente do serviço ao cliente é o pressuposto de que “se conseguirmos ensinar nosso pessoal a ser simpático, então tudo está bem”. Gestos aleatórios de gentileza por parte dos funcionários que lidam com o público não são a mesma coisa que um serviço ao cliente de verdade. O que conta é o seguinte: se o funcionário gentil estiver de folga e outra pessoa o substituir, ela também saberá como cuidar melhor daquele cliente?

*Por fim, o que distingue os programas de CRM ao redor do mundo?*

Basicamente o que há são diferenças culturais. A questão número um provavelmente é a privacidade. Nos Estados Unidos e na Europa, a privacidade envolvendo coleta, armazenamento e segurança de dados é extremamente valorizada, o que dificulta um pouco as coisas para o CRM. Já no Japão, onde todos fazem o que é melhor para o grupo, não há tanta preocupação com privacidade.