

## COMBATE CORPO A CORPO

GARCIA, Adriana e SILVA, Adriano. Combate corpo a corpo. EXAME. Vol.32,n.5, pg 70-4, Maio 1999.

RESUMO: “Atras de clientes fiéis?. O consultor americano DON PEPPERS fala do marketing um a um e de como a tecnologia pode ajudar a conquistá-los”.

PALAVRAS-CHAVE : Marketing de relacionamento - Marketing de relacionamento.

Melhor que vender um produto de cada vez para o máximo de consumidores é vender o maior número de produtos e serviços a cada cliente, pela vida inteira. Essa é a tese principal do marketing “um a um” (em inglês “one to one”), conceito criado e popularizado pelo consultor americano Don peppers no início da década. Peppers acredita que as empresas devem utilizar a tecnologia, como os bancos de dados e a interatividade da Internet, para vender cada vez mais de forma personalizada. Para ele, no entanto, até chegar a esse ponto, as empresas tem ainda um longo caminho a trilhar. “As empresas têm de tratar diferentemente consumidores que são diferentes entre si”, diz.

Peppers é presidente da marketing 1:1, uma consultoria baseada em Stanford, Connecticut, nos Estados unidos. Com nomes do porte da Hewlett-Packard, Novartis e Ford em sua carteira de clientes, Peppers vive a maior parte do tempo viajando, requisitado para palestras em várias partes do mundo. Casado, 48 anos, pai de cinco filhos, ele tem como passatempo colecionar réguas de calculo antigas. Para manter a forma, costuma correr nos parques dos arredores de sua casa ou até mesmo nos hotéis em que se hospeda durante as viagens. Numa de suas últimas visitas a São Paulo, a convite da Oracle e da Sun Microsystems, ele falou a EXAME:

**E= O tipo de marketing que o senhor propoe permeia toda a empresa. O que é preciso para isso? Ter um presidente que seja especialista em marketing?**

P= Esta é uma pergunta muito boa e é por isso que eu e minha sócia Martha Rogers chamamos nosso último livro de Enterprise one to one(Empresa 1:1, editora campus, R\$ 46,00). Para nós, ficou muito claro desde o começo que esse tipo de marketing tem de permear toda a organização, da produção à área financeira. O departamento de recursos humanos precisa estar preparado para medir diferentes resultados nessa área. Posso contratar alguém como um representante de vendas e dizer: “tente conseguir alguns clientes para mim”. E ele sai às ruas, faz campanhas, promoções e consegue clientes. É muito fácil contabilizar seu trabalho. Basta contar o número de clientes que trouxe para a empresa. Mas se eu disser: “consERVE nossos clientes”, a pessoa terá de envolver toda a empresa nesse processo. Como saber se ela está sendo bem-sucedida em manter os clientes? O marketing de relacionamento é muito integrador por sua própria natureza.

**E= Como se implanta um projeto desses?**

P= Primeiro, você reúne os diretores e transmite uma visão de futuro para eles. Depois, começa a criar projetos. Um de cada vez. Primeiro um projeto de identificação, depois outro de interação, e assim por diante. Na Telefônica da Argentina os diretores fizeram um

projeto para identificar seus clientes por valor, ou seja, em função do quanto eles gastavam em suas contas telefônicas. Eles dividiram os clientes em três categorias: A, B e C. Depois, cada grupo ganhou um gerente de relacionamento.

**E= Então não é necessário implantar o marketing de relacionamento de uma só vez, na empresa inteira?**

P= Não. O maior erro das companhias é achar que um projeto é grande demais e abandoná-lo por isso. Você pode começar fazendo coisas pequenas para só depois obter grandes progressos.

**E= E qual é o primeiro passo?**

P= Se eu fosse sugerir uma estrutura voltada para o consumidor em qualquer tipo de negócio, diria que, além de gerenciar clientes, é preciso ter um gerente de produto que atue numa dimensão mais ampla. Ele precisa interagir o tempo todo com profissionais de outros setores da empresa.

**E= Como assim?**

P= Imagine a situação: um cliente liga para o gerente de seu banco e pede para retirar todo o dinheiro que está aplicado. O gerente pergunta se ele quer fazer algum outro tipo de aplicação. O cliente diz que não, que quer comprar um carro com o dinheiro. Nesse momento o gerente oferece um dos produtos do banco a ele: seguro de carros. Agora, imagine se o banco não tiver seguros de carros. Nesse caso, esse gerente deve ligar para o gerente de desenvolvimento de produtos e dizer a ele que o banco deveria criar esse tipo de seguro, para que ele continue a atender um cliente que já é seu. O gerente de desenvolvimento, por sua vez, deve refletir: será que criamos uma empresa, compramos uma, fazemos uma parceria ou licenciamos? Esse é seu papel.

**E= A alma de um negócio não é apenas dar o que o cliente quer, mas antecipar suas necessidades. Os sistemas de comunicação e tecnologia são bons para registrar o que ele quer hoje, mas como saber o que ele vai precisar no futuro?**

P= É verdade. Em muitos tipos de situação, o seu papel como empresa é ensinar o consumidor. A Oracle tenta explicar aos seus consumidores por que eles precisam de um sistema para armazenar dados. Eles tentam dizer a empresa como ela pode ganhar dinheiro com isso. Não foi o que aconteceu com a IBM alguns anos atrás. Ela teve problemas justamente porque estava muito próxima de seus clientes, presidentes de grandes empresas que usavam grandes computadores. A IBM ofereceu-lhes minicomputadores, mas elas diziam que não precisavam deles. Afinal, tinham mainframes. Naquele momento, a IBM falhou ao não ensinar a seu cliente sobre uma nova necessidade.

**E= Como uma empresa ensina seus clientes?**

P= Há muitas maneiras. Uma delas é notar que alguns tipos de clientes que gostam de determinadas coisas também gostam de outras. Há vários departamentos de uma empresa que entram em contato com o cliente. O problema é que o marketing faz seu serviço, vendas também cumpre seu papel, mas ninguém extrai informação adicional do cliente. O mesmo acontece com outras divisões, que não se comunicam entre si. Para ter uma estrutura orientada para o cliente é preciso primeiro criar essa atitude na organização

e ter os sistemas apropriados para implantá-la. Quando um cliente liga, é preciso dispor do equipamento adequado para capturar informações, ter acesso a seu perfil, a seu tipo de comportamento e aos tipos de produtos que costuma comprar. Acontece que os sistemas operacionais não foram feitos para ser focados no cliente, mas para registrar transações dentro da empresa.

**E= E como surpreender o consumidor?**

P= Nos supermercados, os clientes tem encontros-surpresa com produtos e os compram por impulso. As pessoas que colocam aqueles produtos nos supermercados estão tentando criar esses encontros. Elas antecipam as necessidades do consumidor típico. Colocam o molho de tomate perto do macarrão, por exemplo. Mas com um serviço on-line é possível antecipar ainda mais. O supermercado pode dar sugestões de produtos aos clientes baseando-se na listagem daquilo que ele já comprou até hoje. É o que chama de filtro colaborativo. Às vezes, o que os sistemas de banco de dados fazem é estabelecer correlações que você não tinha imaginado.

**E= De que forma se prevê esse tipo de coisa?**

P= Com pesquisa. Nas pesquisas de mercado da Siemens, que são distribuídas a 20.000 consumidores a cada seis meses, há 90 páginas de perguntas. E uma delas é: você conseguiria dissecar um animal morto? O que isso tem a ver com o produto que você comprou? Nada, mas isso não importa, desde que a resposta tenha algum poder de predição. A Siemens usa a pesquisa para traçar perfis geodemográficos por meio de códigos de endereçamento postal. No fundo, é como a história da loja de produtos para animais que perguntava aos clientes se eles davam presentes de Natal a seus cachorros. Isso identifica um determinado tipo de cliente. Eu olharia no banco de dados o perfil dos que tendem a ficar comigo e compararia isso com os outros. Depois concentraria minhas atividades naqueles que tem o perfil para ficar. Essa é uma alternativa óbvia. Não estude aqueles que vão embora, mas os que ficam.

**E= O que mais uma empresa pode fazer para reter sua clientela?**

P= É preciso melhorar a relação com seus clientes. Seu produto vem em diferentes versões ou só há uma versão dele? As pessoas têm interesses diferentes, e às vezes não é tão difícil atendê-las. A Levi's faz isso muito bem. Apesar de estar em crise, o setor de calças sob medida é o que mais cresce na empresa.

**E= Esse tipo de atitude por si é suficiente para ter um cliente fiel?**

P= Eu posso gostar de um monte de bancos e não ser fiél a nenhum, é verdade. O que essa relação traz de novo é que o cliente perdeu tempo ensinando a empresa sobre aquilo que ele gosta. Quanto mais o cliente disser à empresa o que necessita e for atendido, mais comprometido ficará com ela, mesmo que um concorrente ofereça um produto similar.

**E= Mas o que importa para esses consumidores não é meramente preço e qualidade?**

P= Criar relacionamento com clientes não significa que você tenha permissão para fazer um produto ruim. O que eu quero dizer é que, num ambiente competitivo, no qual você não pode cobrar mais caro e tem de manter a qualidade, o marketing um a um pode fazer

uma diferença significativa. No Brasil, o marketing de massa ainda traz muito mais retorno que num mercado como os dos Estados Unidos. Mas uma iniciativa não anula a outra.

**E= Quais são as estratégias para tratar o cliente que não dá lucro?**

P= Primeiro, eu posso me livrar do cliente. Segundo, eu posso tornar o cliente mais lucrativo. Posso cobrar desse cliente por um produto que eu ofereço grátis. Um banco de varejo americano, por exemplo, perde dinheiro com 30% ou 40% dos clientes. Deveria passar a cobrar deles pelas transações. Daí, o cliente decidirá se quer pagar, se quer se tornar um cliente lucrativo ou se quer usar os serviços gratuitos de outro banco.

**E= Como fazer para oferecer novos serviços aos seus clientes? Como testá-los sem oferecê-los gratuitamente?**

P= Sempre digo para as pessoas não deixarem de cobrar por um novo serviço. Isso para que, no futuro, seja possível eliminar o custo para os melhores clientes. Essa é a forma como você começa a diferenciar a sua clientela.

**E= Esse sistema parece retomar aquela relação com o cliente que a mãe da gente tinha com o dono da quitanda alguns anos atrás...**

P= É isso mesmo. As pessoas me perguntam o que vem depois do marketing um a um. É como perguntar o que vem depois da contabilidade. Ué, eu digo que é mais contabilidade. Desde que haja clientes, vai haver relacionamento. Acontece que esse relacionamento vai acabar ficando mais próximo, fácil e rápido com a ajuda da tecnologia – para ambos os lados.

**E= E quais são os desafios que uma empresa grande tem de enfrentar para fazer o marketing um a um?**

P= Veja o caso da HP. Eles lançaram um mecanismo para propiciar a compra de seus produtos na Internet. Esse é um motivo de preocupação muito grande na empresa, porque eles não querem envenenar a relação com toda a cadeia revendedora de seus produtos. Mas, por incrível que pareça, o maior desafio da HP para vender na Internet foi interno. Foi preciso vencer a resistência de cada um dos departamentos a migrar para o site. Por exemplo, foi só depois que a divisão de impressoras entrou na rede é que finalmente a divisão de cartuchos de tinta concordou em entrar. É um efeito dominó e um projeto que começou em maio passado. É um processo demorado. Mas criar esse tipo de relacionamento com o cliente é algo que vai durar para sempre, não há um destino final para esse projeto.

**E= Como se posicionam as empresas brasileiras nesse contexto?**

P= O Brasil está passando de uma fase de grande presença estatal para a privatização total. O próximo passo depois da privatização é voltar-se para o cliente. Meu estudo desse tipo de marketing e da Internet tornou-me um libertário. Eu acredito que as economias mais vibrantes serão aquelas com o mínimo de intervenção estatal. Nesse quesito, numa pontuação de zero a dez, eu colocaria o Brasil no número dois. Quando voce compara a economia brasileira com as economias argentina ou chilena, que são mais vibrantes e empreendedoras, você acaba concluindo que estas produzirão muito mais e trarão mais benefícios para seus cidadãos. Há menos protecionismo, menos regulamentação. Com menos regulamentação, há menos corrupção. O Brasil tem muito a

fazer, e há muita gente aqui que quer progredir. Há momentos em que a coisa parece ir adiante, mas no fim sempre se dá um passo para trás.

**E= Quem precisa mais de quem: os gurus do mundo de negócios dos executivos ou os executivos dos gurus?**

P= Não posso dizer tudo, mas posso dizer que o marketing de relacionamento é diferente de outras coqueluches da área de negócios, como a reengenharia ou a qualidade total. Esta é uma teoria, e nós não somos os únicos a ter teorias sobre o marketing de relacionamento. Quando escrevemos o One to one future (Futuro um a um, não disponível em português), todos os exemplos ali listados foram hipotéticos. Naquela época, ninguém estava pensando nisso. Nós é que estávamos imaginando como seria a vida num mundo interativo.

**E= O que o senhor tem a dizer para os executivos que estão lendo esta entrevista e que acham que o marketing um a um é apenas mais um modismo na área de negócios?**

P= Diria a eles para se concentrar em coisas pequenas. Comecem fazendo projetos de pequena escala para se aproximar do cliente. A tarefa não exige esforços descomunais. E que, depois de um tempo, confirmem os resultados por si mesmos.