

THE **ONE TO ONE** FUTURE

Building Relationships
One Customer at a Time

**"Book of
the Year"**

—Tom Peters

*"Peters was wrong.
This is not the book of
the year. It's not even the
book of the decade. It's
one of the ten..."*

revisited

repensando as previsões que fizemos há 10 anos

**DUN PEPPERS
and MARTHA
ROGERS, PH.D.**

INCLUDING AN ALL-NEW
USER'S GUIDE

Sobre o Peppers and Rogers Group

O Peppers and Rogers Group é a empresa de consultoria reconhecida como autoridade máxima no desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios baseadas na correta gestão do relacionamento com clientes.

Através de sua metodologia Marketing 1to1[®], a empresa desenvolve e implementa projetos que permitem ampliar e aprofundar o conhecimento dos clientes de cada empresa e, através de ações específicas, otimizar os investimentos na ampliação e manutenção dessa base de clientes.

O Peppers and Rogers Group atua há 10 anos no mercado, é sediado em Norwalk, Connecticut, Estados Unidos, e tem presença nos cinco continentes. A lista de clientes da empresa inclui nomes como Bayer Corporation, Ford Motor Company, Hewlett Packard, Jaguar, Roche, Visa International, Verizon, entre outros. O escritório brasileiro é a sede da empresa para toda a América Latina, Portugal e Espanha, e são clientes, na região, Amil, Basf, Cia. Vale do Rio Doce, Citroën, Hewlett Packard, Jaguar, Merial, Microsoft, Nova América, Novartis, Petrobras, PT Comunicações (Grupo Portugal Telecom), Syngenta, VIVO, Volkswagen do Brasil, entre outros.

O Peppers and Rogers Group é uma empresa do Carlson Marketing Group.

10 ANOS DE APRENDIZADO



Quando li “The One to One Future”, há dez anos, deparei-me com algumas questões que, na época, desafiavam a análise objetiva e pareciam, em alguns momentos, ficção da melhor qualidade, e em outros, poesia apaixonada mesclada com conceitos sólidos de gestão de empresas.

Na realidade eram previsões que antecipavam que o mundo dos negócios e, particularmente, do relacionamento com consumidores, passaria por profundas alterações, hoje plenamente comprovadas e já utilizadas por empresas em todo o mundo.

A idéia de que as corporações poderiam desenvolver relações individuais e personalizadas com seus melhores clientes pareceu-me interessante e atrativa, ainda que, na época, não conseguíssemos vislumbrar os caminhos e recursos para execução.

Don Peppers e Martha Rogers conseguiram, e estão provando isso nesses últimos dez anos, transformar os conceitos do Marketing One to One em aplicações práticas, que tenho usado desde então. A tecnologia existente permite que cada vez mais possamos seguir os caminhos apontados pelos autores. Hoje entendemos claramente os benefícios advindos do relacionamento planejado e administrado, não apenas com nossos clientes, mas também com funcionários e fornecedores.

Eu acredito que a jornada em direção ao marketing personalizado está apenas começando, mas certamente essa é a direção a ser seguida. Neste material, pude rever as previsões que os autores fizeram há dez anos, e é muito interessante verificar os acertos, os erros (ou desvios não previstos), e a visão dos autores sobre um futuro próximo, diferente, mas certamente cada vez mais One to One.

Sergio Habib


Presidente

Citroën do Brasil

Muito antes de “CRM”

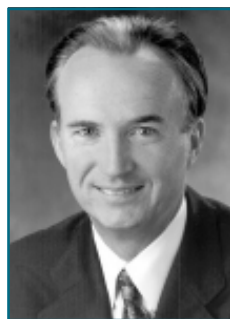
ou qualquer outro termo relacionado fazerem parte do jargão de negócios, nosso livro previu que a tecnologia de informação e a mídia interativa levariam as empresas a procurar relações individuais com seus clientes. Previmos que mudanças de estratégia e tratamento de clientes e “prospects” seriam redefinidos pelo nascente interesse nas relações com os clientes. Hoje é o momento de sermos cobrados por nossas previsões. Neste suplemento de décimo aniversário, vamos rever a veracidade dessas projeções.

Vamos destacar o que foi conseguido, onde as previsões podem ter falhado e onde poderão ser encontradas as maiores oportunidades para os próximos dez anos. Gostaríamos de saber o que você pensa sobre o futuro da estratégia centrada no cliente. Envie um e-mail para interaaja@lto1.com.br.

Marthe Roger 



Dra. Martha Rogers
SÓCIA FUNDADORA



Don Peppers
SÓCIO FUNDADOR

A revista *Business 2.0 Magazine* indicou a Dra. Martha Rogers como um dos mais importantes gurus de negócios. A World Technology Network a chamou de uma “inovadora sempre pronta a criar ondas de choque com sua visão”. Reconhecida na última década como uma das maiores especialistas no mundo em estratégias baseadas no consumidor, Martha Rogers é uma líder acadêmica, uma autora consagrada, uma palestrante de nível internacional e sócia fundadora do Peppers and Rogers Group, empresa líder mundial de consultoria de gestão com foco no cliente. O Gartner Group posicionou o Peppers and Rogers Group como a única empresa de serviços de CRM (gestão do relacionamento com clientes) que pode auxiliar os clientes na visão e implementação de suas iniciativas.

Juntamente com Don Peppers, Martha Rogers escreveu cinco best-sellers sobre estratégias baseadas no cliente.

Atualmente, atua na Fuqua School of Business como Professora Assistente. É também co-diretora do Teradata Center for Customer Relationship Management, da Universidade de Duke.

Reconhecido por mais de uma década como uma das maiores autoridades em estratégias de negócios de CRM, Don Peppers é um autor de renome e um dos sócios fundadores do Peppers and Rogers Group. A visão, perspectiva e análise profunda das práticas globais de negócios de Don valeram-lhe um merecido lugar no ranking do *Institute for Strategic Change*, da Accenture, entre os “50 Principais Intelectuais de Negócios”. A *Business 2.0 Magazine* o chamou de “um dos mais importantes gurus de nossa época”.

O conhecimento e o pensamento claro e conciso de Don Peppers fazem com que seja muito procurado, como palestrante ou como consultor de gestão, pelos 500 maiores executivos e empresários da *Fortune* que procuram maximizar o valor de suas relações com os clientes. Anteriormente, Don Peppers atuou com grande sucesso na área comercial de agências de propaganda globais, e foi diretor geral (CEO) da Perkins/Butler Direct Marketing.

Don Peppers dedica-se atualmente à elaboração de um novo livro em co-autoria com Martha Rogers.

Nossas previsões

Participação no cliente e participação no mercado	7
Transformar os clientes em parceiros	9
Tratar clientes diferentes de forma diferente	11
O escopo vencerá a escala	13
Os produtos irão aos compradores	15
Os clientes serão administrados em <i>portfolios</i>	17
A proteção da privacidade será lucrativa	19
Uma visão do futuro: a transformação da cadeia de suprimentos	21

O que não previmos

Desafios na transição para participação no cliente	8
O auto-atendimento como uma força favorável	10
O princípio da categorização	11
Economias de escopo	14
Lucro na entrega dos produtos em domicílio	16
O desafio da mudança na gestão	18
Preocupação do cliente com a privacidade	19

A “Participação no Cliente” vencerá a “Participação no Mercado”

Previmos que, em vez de se concentrar em um produto por vez e tentar vendê-lo ao maior número possível de clientes durante um exercício fiscal, os futuros empresários dariam ênfase à participação no cliente, concentrando-se em um cliente por vez e buscando vender a ele o máximo de produtos possível durante toda a sua vida como cliente.

A Participação no Cliente é uma estratégia de negócios baseada no conhecimento ou no uso intensivo de dados, cuja atração se multiplicou bastante desde que escrevemos nosso livro. A Internet, em particular, permitiu que muitas empresas interagissem de forma economicamente vantajosa com seus clientes individuais. Simultaneamente, o aumento da capacidade dos computadores na análise e aplicação mais rápida dos dados referentes aos clientes individuais, deu às empresas a capacidade de tomar decisões sobre como determinado cliente deveria ser tratado de forma diferente de outro. Em essência, o marketing de participação no cliente era uma estratégia de negócios que aguardava que as tecnologias adequadas estivessem disponíveis para poder se desenvolver... e essas tecnologias estão aí.

Não surpreende que as empresas ponto.com, que operam através da Internet, fossem as primeiras a apresentar um desempenho excepcional. Seus primeiros sucessos podem ser atribuídos, em grande parte, a sua capacidade de coletar dados referentes aos indivíduos, de elaborar inferências inteligentes com respeito às necessidades mais abrangentes de seus clientes individuais e de interagir com esses clientes de uma forma economicamente eficaz, em tempo real. Talvez o melhor exemplo de uma empresa atualmente centrada na participação no cliente seja a Amazon.com.

O enfoque da Amazon não está em sua participação no mercado de livros ou DVDs por si. Em vez disso, está mais centrado na compreensão de seus clientes individuais e no atendimento de suas necessidades através de uma ampla faixa de produtos e serviços, em contínua expansão. Não é uma loja em busca de clientes, mas um banco de clientes em busca de produtos. Isso é exatamente o que sugerimos que iria acontecer nas vendas a varejo.

O marketing de participação no cliente era uma estratégia de negócios que aguardava que as tecnologias adequadas estivessem disponíveis para poder se desenvolver... e essas tecnologias estão aí.

Nossa previsão foi: “A loja de amanhã será um serviço de informações - um serviço sofisticado de informações - apoiado por um almoxarifado e uma função de entrega em domicílio”.

As estratégias *online* de participação no cliente, utilizadas pelas empresas virtuais, também estão sendo adotadas rapidamente pelas empresas de tijolo e cimento. Por exemplo, no Royal Bank of Canada (RBC), a abordagem de participação no cliente é um princípio fundamental. O RBC abandonou uma organização compartimentada, baseada em produtos, em favor de uma organização em torno dos segmentos de clientes. Observa os perfis e necessidades de seus clientes individuais, agrupando clientes “similares” em segmentos específicos. Para despertar o interesse de cada segmento específico, o banco agrupa ofertas individuais, extraídas de uma grande matriz de produtos financeiros.

O que não previmos

Em 1993, deixamos de prever o grau real de dificuldade que as empresas que ainda não haviam iniciado o processo teriam na transição para uma abordagem de participação no cliente que incluísse mudança organizacional, gerenciamento, integração com os sistemas legados e desafios de avaliação de desempenho.

Os próximos 10 anos: Potencializando a intimidade com o cliente

Em graus variados, não é difícil encontrar exemplos de empresas que usam a intimidade com o cliente para identificar e posteriormente atender às necessidades mais abrangentes de uma base de clientes estabelecida. Mesmo assim, a promessa de estratégias baseadas na participação no cliente avança cada vez mais, particularmente com a chegada das tecnologias de serviços móveis sem fio. À medida que a Internet amplia sua presença, pode-se esperar que as estratégias de participação no cliente, desenvolvidas a partir de dados, e baseadas na interação contínua e gratuita com os clientes individuais, ganhem ainda mais força. Quanto mais se conhecer sobre cada cliente, e o conhecimento e a confiança desse cliente crescer, mais as empresas procurarão potencializar essa intimidade através da oferta de um conjunto cada vez mais abrangente de produtos e serviços.

Transformar os clientes em parceiros

Há dez anos, previmos que as empresas colaborariam com seus clientes para auxiliá-los a resolver seus problemas, atender melhor suas necessidades, e vender mais produtos e serviços. Antes disso, a colaboração com os clientes era um enfoque ocasional de um grupo ou, no âmbito do B2B, era uma interação com a força externa de vendas. O enfoque na participação no cliente, contudo, requer uma colaboração muito mais íntima e contínua. Como as empresas antigas, orientadas para comunicação em um só sentido e mercado de massa, poderiam desenvolver os meios para atrair clientes individuais, acostumados com esse modelo, a participarem voluntária, contínua e intimamente de um diálogo de colaboração?

A resposta: Demonstrando para os clientes um benefício imediato decorrente do acesso a suas informações pessoais. Ao partir com rapidez para relacionamentos de colaboração mútua, as empresas perceberam que os clientes precisavam de um atrativo ou de uma barganha explícita. “Responda estas dez perguntas e receba um cupom de desconto. Voe 25.000 milhas em nossa companhia aérea e ganhe uma passagem grátis”. Mas o resultado real não se materializou até que as empresas

Parceiros e clientes deverão dividir as informações da mesma forma e, em essência, colaborar mutuamente, porque foram demonstrados os benefícios desse fluxo de integração para todos os participantes.

começaram a transformar o que aprenderam em melhorias tangíveis de serviço. Graças à colaboração do cliente, a empresa aérea descobriu o que realmente incentiva a fidelidade de passageiros frequentes. Não é necessariamente a viagem grátis, mas preferivelmente um check-in mais rápido ou uma melhoria na classe da passagem adquirida. A colaboração é um investimento de tempo e esforço do cliente. Após conseguir esse grau de relacionamento, será necessário tempo para que outro fornecedor obtenha o mesmo nível de intimidade. A colaboração torna-se uma barreira de entrada para os concorrentes.

O progresso inicial da colaboração resultou em benefícios sistêmicos básicos para os clientes. As empresas aprenderam sobre as necessidades dos clientes individuais, e responderam com a oferta de melhorias fundamentais nos serviços, para todos os clientes. Embora os clientes individuais percebessem que tinham maior influência sobre as ações da empresa, não estavam envolvidos num intercâmbio individualizado e interativo. A Internet, juntamente com as grandes

melhorias da tecnologia de informação, trouxe mais ferramentas não só para o conhecimento das necessidades dos clientes como um todo, mas também para mostrar uma relação direta de causa e efeito com os clientes, individualmente.

O que não previmos

Erramos ao avaliar o grau em que o auto-serviço se tornaria uma força importante de colaboração. Anteriormente, a empresa precisava perguntar ativamente para obter as informações do cliente. Para onde deve ser enviado este produto? O pagamento será feito com qual cartão de crédito? Hoje, os próprios clientes fornecem essas informações. As empresas recebem as informações e se recordam delas.

Com tanta tecnologia de auto-serviço em funcionamento, os clientes transformaram-se em colaboradores ativos, executando trabalho para a empresa e beneficiando-se de atendimento da melhor qualidade: o auto-atendimento. As empresas estão reduzindo seus custos e atendendo melhor seus clientes, individualmente. A Dell e suas Premier Pages são bom exemplo. Da mesma forma, deve-se observar os avanços ocorridos nos serviços da FedEx, UPS e Serviço Postal dos Estados Unidos. Resultado: os agentes das empresas têm menos serviço a fazer porque os clientes estão executando mais atividades, ao mesmo tempo que seu nível de satisfação dispara.

Os próximos 10 anos: Envolvimento e confiança

Até 2013, as empresas terão refinado tanto seus processos de colaboração que seus clientes serão envolvidos até um ponto em que nem pensarão em escolher outro fornecedor. Por exemplo, uma empresa de serviços financeiros saberá tudo sobre a existência econômica individual de cada cliente. Como a empresa o assessorará continuamente na otimização de suas finanças, o cliente vai procurar cooperar o máximo que puder.

Tanto parceiros como clientes compartilharão informações e, em essência, colaborarão mutuamente, porque estarão demonstrados os benefícios dessa integração para todos os participantes.

Finalmente, numa economia colaborativa, baseada na participação no cliente, não haverá pecado maior que uma violação de confiança. Se os custos atuais de procedimentos ilícitos parecem significativos, hoje são insignificantes quando comparados com o que está em jogo em um ecossistema de clientes e fornecedores construído sobre a confiança e o proveito mútuos.

As empresas passarão a tratar clientes diferentes de forma diferente

Em 1993, observamos que as condições eram propícias para o início de uma era onde as empresas poderiam começar a gerar um enorme valor potencial passando da diferenciação entre os produtos para a diferenciação entre os clientes. Sugerimos que o conhecimento individual dos clientes viria a ser um dos meios mais fortes de capturar seus corações, mentes, fidelidade e bolsos.

Com efeito, o enfoque nos indivíduos criou a base para a concorrência com foco na participação no cliente. Ao mesmo tempo, observamos que a tecnologia estava evoluindo e viabilizando o desenvolvimento e a análise daquilo que chamamos “conhecimento one-to-one”: *insights* da natureza dos consumidores, um a um.

Um dos mais importantes *insights* que tivemos foi que a simples *interação* diferente com clientes diferentes não era suficiente para capacitar uma empresa a gerar relacionamentos significativos e de longo prazo com eles. Previmos que, quando os meios se tornassem realmente mais interativos, as próprias empresas teriam de começar a *tratar* de forma diferente os diferentes clientes, ou seja, teriam de adotar comportamentos e executar ações diferentes, baseados nas características específicas de cada cliente em particular. Reconhecemos, evidentemente, que a personalização real seria muito cara em muitos negócios, especialmente nas empresas tipo B2C.

Olhando para o futuro, previmos avanços tremendos na personalização em massa de produtos físicos. Espere, por exemplo, grandes progressos dos fabricantes de automóveis em direção a “seu carro, do seu jeito”.

O que não previmos

Em retrospecto, há algo que devia ter sido dito com maior clareza: algo que poderíamos ter chamado de princípio de “categorização”. A personalização em massa traz vantagens econômicas por que não envolve a personalização propriamente dita, mas, em vez disso, conjuntos padronizados de diferenças. Numa abordagem de personalização em massa, divide-se inicialmente o produto (ou o serviço ou o processo de interação) em módulos pré-configurados, cada um dos quais pode ser combinado com outros de acordo com regras estabelecidas. Quanto mais módulos houver, mais combinações de resultado

final poderão ocorrer. Nessa linha, algumas poucas dúzias de módulos podem tornar possíveis milhares ou mesmo milhões de combinações. Não existe, contudo, um número infinito de combinações de personalização em massa, como ocorreria com uma solução genuinamente personalizada.

O mesmo argumento se aplica à diferenciação de clientes. Quando pensamos nas diferenças entre os clientes, precisamos aplicar o princípio de “categorização” para poder gerar um resultado significativo, através da automação. Por exemplo, um Web site que permite que os clientes escolham um entre seis cenários para apresentar suas necessidades e motivações, cria imediatamente categorias de clientes baseadas nos cenários. Se, além disso, eles responderem a uma pergunta “sim ou não” e se os resultados forem lançados em uma escala, digamos, de um a cinco, teremos 60 categorias diferentes de clientes, que representarão as 60 diferentes formas de resposta dessas perguntas. Fazendo cada categoria passar por um novo processo de interação, teremos ainda mais categorias. A questão é que, se isso for feito de forma automatizada, não haverá um número infinito de categorias.

Os próximos 10 anos: Seu carro, do seu jeito

Em resumo, previmos que as empresas sairiam de uma abordagem de marketing de massa, voltada para o produto, em favor de uma maior diferenciação entre os clientes.

Sem dúvida, as empresas dispõem, atualmente, de tecnologias de suporte para conseguir tirar “fotografias” de clientes individuais, registrando seu valor para a empresa e, cada vez mais, registrando suas próprias necessidades.

Olhando para o futuro, prevemos tremendos avanços na personalização em massa de produtos físicos. Espere, por exemplo, grandes progressos dos fabricantes de automóveis em direção a “seu carro, do seu jeito”.

O escopo vencerá a escala

Uma empresa baseada na escala produz 100.000 objetos idênticos e utiliza campanhas na mídia e descontos para grandes volumes para ajudar a retirá-los do estoque. Uma empresa baseada no escopo produz a mesma quantidade de objetos, mas oferece configurações diferentes, cada uma delas projetada para atender às necessidades de determinados clientes. Além disso, este último fabricante procurará ampliar o escopo de suas relações com cada um desses clientes, oferecendo mais valor sob a forma de projeto, manutenção, software de gerenciamento, serviços de apoio ao usuário e contratos de serviço.

E, como esses produtos (de nossa história) são usados freqüentemente em conjunto com outros componentes, o fabricante centrado no escopo desenvolve e oferece produtos similares para esses componentes. Resultado final: a empresa baseada no escopo usa o conhecimento adquirido sobre os usuários individuais de seus produtos e serviços principais e secundários para criar ainda mais categorias de produtos e serviços, projetados para atender às necessidades do que se iniciou como uma simples base de consumidores do produto principal.

À medida que as empresas se afastam da concorrência baseada exclusivamente na escala, estão aprendendo, sem dúvida, a expandir o escopo de seu relacionamento com cada cliente.

Há dez anos, a empresa baseada no escopo era um animal relativamente raro. Em 1993, contudo, observamos dois elementos críticos que poderiam atuar como catalizadores de profundas transformações no futuro one-to-one: 1) o que terá real importância não será o conhecimento sobre todos os seus clientes, mas o conhecimento que você tiver sobre cada um deles; 2) você terá que se concentrar no aumento do escopo de seu relacionamento com cada um de seus clientes, um por vez.

Note que as empresas sempre tiveram informações referentes a seus clientes individuais. Mesmo as empresas de mercado de massa têm conhecimentos potencialmente úteis referentes a sua grande quantidade de distribuidores. Infelizmente, até que alguém na empresa percebesse que esse era um patrimônio a ser aproveitado, ninguém se preocupou com: a) reunir e organizar todas essas informações em um único lugar ou b) agir a partir desses dados. Só quando todos os elementos entraram em seus lugares - tecnologia de informação com boa relação custo/benefício, ferramentas interativas e acessíveis como a Internet

e empresários visionários ou equipes de gerência que visualizaram a oportunidade - alguém conseguiu capitalizar sobre esse patrimônio de forma significativa e lucrativa mudando definitivamente o cenário.

Atualmente, a abordagem com base no escopo é evidente, em graus variados, para todos os negócios existentes. À medida que as empresas se afastam da concorrência baseada exclusivamente na escala, estão aprendendo, sem dúvida, a expandir o escopo de seu relacionamento com os clientes individuais. Em outras palavras, venda este software para o cliente, mas venda também atualizações contínuas, dados, manutenção e suporte. Ou, talvez, venda eletricidade para esse cliente mas, ao mesmo tempo, use o conhecimento obtido no relacionamento para fornecer gerenciamento remoto de temperatura e umidade, segurança domiciliar e seguros para os donos da casa.

O que não previmos

Na ocasião, sentimos que o assunto “economias de escopo” marcaria o início de uma nova era em que as pequenas empresas poderiam equilibrar o jogo. De fato, o equilíbrio da concorrência ocorreu em um grau significativo. Assim, estávamos prevendo, para os primeiros dias do futuro one-to-one, um fracionamento maciço do cenário comercial ou, em outras palavras, uma grande mudança do equilíbrio de forças, das grandes empresas para as pequenas e mais ágeis.

Em vez disso, ocorreu um fato interessante no decorrer do período. De fato, a abordagem one-to-one facilitou a transformação do conhecimento do cliente em vantagem competitiva para as pequenas e novas empresas, o que equilibrou significativamente as vantagens de escala das empresas tradicionais existentes. À medida que ocorreu a evolução, contudo, as empresas grandes estabelecidas começaram a compreender, reagir e promover ações one-to-one.

Os próximos 10 anos: Escala e escopo

À medida que esta época progride, cada vez mais começa a aparecer uma abordagem de negócios baseada no escopo. As empresas estão pensando menos em termos de criar um produto e depois conseguir mercado para ele, e mais em identificar e atender necessidades adicionais dos clientes. Empresas apoiadas na Internet, tais como a Amazon e a Charles Schwab são dois bons exemplos.

Atualmente, existem muito menos negócios organizados em termos de produto ou totalmente geográficos. A escala ainda é importante, mas à medida que as empresas vão se organizando em torno de seus clientes, observaremos uma integração de escala com escopo baseada na intimidade com o cliente, que aumentará ainda mais a ferocidade da concorrência entre as empresas.

Os produtos irão até o cliente em vez dos clientes irem até os produtos

A ida ao shopping center para procurar um tênis ou o último lançamento de “blue jeans”; a visita à mercearia para comprar leite e o melhor abacate; a caminhada difícil de uma loja de carros ou móveis para outra, procurando o carro ou o sofá perfeito: isso é “fazer compras”. Durante séculos, para comprar alguma coisa ou encontrar algo para comprar, as pessoas tiveram que deslocar-se fisicamente até onde estavam as mercadorias.

Na época em que começamos a escrever nosso primeiro livro, *The One to One Future*, devido aos avanços na tecnologia de informática e nos serviços de entrega em domicílio, cada vez mais comerciantes tiveram condições de atender seus clientes em seus escritórios ou casas, e vice-versa. Acreditamos que essa situação criou condições adequadas para uma mudança radical dos estabelecimentos físicos tradicionais, e das relações fornecedor-cliente nas vendas a varejo. As compras por catálogo foram o embrião do que sentimos que poderia se tornar uma sociedade onde os vendedores levassem rotineiramente seus produtos até os compradores.

Com tantos produtos em oferta, as lojas físicas estavam se tornando muito complexas e exigindo muito tempo para uma troca ótima de informações.

Por que isso se tornou não só uma estratégia eficaz, mas também essencial nos negócios? Postulamos que as lojas físicas existiam principalmente para conveniência dos vendedores, e não dos clientes. Sua função, afirmamos, era dupla: propiciar um centro de *informações* referentes à compra e um *local* para os clientes executarem as transações.

Por volta de 1993, havia sinais de que ambas as funções poderiam ser desenvolvidas sem a necessidade de locais físicos. As lojas não pareciam capazes de atender à demanda crescente dos clientes por preço e qualidade. Com a proliferação de produtos destinados a nichos, no final da década de 80 e início da de 90, ficou claro que, mesmo com diversas visitas a um grande número de lojas, o cliente não poderia ter certeza de ter conseguido todas as informações necessárias para fazer suas compras. Com tantos produtos em oferta, as lojas físicas estavam se tornando muito complexas e exigindo muito tempo para uma troca ótima de *informações*.

O que não previmos

Erramos o alvo em relação aos clientes para os quais a compra e entrega dos produtos em domicílio teriam mais valor. Uma de nossas crenças fundamentais foi que as compras repetitivas poderiam facilmente se tornar candidatas não simplesmente para entrega em domicílio mas para alguma forma de reabastecimento automático. Em nosso ponto de vista, esses grupos conheceriam seus clientes muito bem e, por isso, simplificariam a tal ponto suas vidas que a ligação entre o fornecedor em domicílio e o consumidor seria impossível de ser quebrada.

A maioria desses serviços, contudo, teve enorme dificuldade para começar a funcionar, não tanto devido à falta de aceitação pelo cliente, mas devido a modelos não lucrativos de negócio. A maioria falhou por completo principalmente devido a dificuldades de logística para fazer a entrega lucrativa de produtos no domicílio do cliente. Por que a Peapod continua ativa, ao contrário da maioria de seus concorrentes? Devido a seu modelo de lojas físicas e Internet (“bricks-and-clicks”). Muitos clientes ainda precisam ter condições de sentir, ver e cheirar os produtos. Trabalhando em conjunto com os supermercados Stop & Shop de Quincy, Massachussets, a Peapod é capaz de fornecer aos clientes o melhor de ambos os mundos: a capacidade de comprar online e a de verificar os produtos nas lojas.

No mundo B2B, contudo, entregar os produtos em domicílio transformou-se em modo de vida. Pense no relacionamento da Wal-Mart ou Home Depot com seus fornecedores. Pense também nas empresas que operam via Internet e nos fabricantes que participam da produção, personalização e entrega de produtos acabados cada vez mais sofisticados. Auxiliado pelo Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI), pelas redes privadas e pela Internet, o reabastecimento automático está se tornando algo comum, se não predominante. Um dos pontos importantes a que deixamos de dar a devida atenção foi o grau em que a disseminação eletrônica das informações poderia complementar e atuar diretamente para apoiar as estruturas tradicionais de canais de distribuição. Mesmo que os clientes possam gostar de comprar online, muitos ainda preferem folhear um catálogo impresso (o que significa que as empresas deverão oferecer recursos online e offline).

Os próximos 10 anos: Eficiência dos negócios através do reabastecimento

Os avanços reais ocorrerão nas empresas B2B, onde o reabastecimento automático de matérias-primas ou peças intermediárias aumentará a eficiência dos negócios. Todos os segmentos procurarão meios de fornecer informações relevantes sobre os produtos diretamente aos clientes, bem como de entregar o produto ou serviço propriamente dito, até o ponto em que essa participação nas informações e na entrega se tornará uma forma de reabastecimento automático que será função da capacidade de cada empresa criar confiança, economia e fidelidade no relacionamento com seus clientes individuais.

Os clientes serão administrados em *portfolios*

Há dez anos, previmos que as novas tecnologias de informação permitiriam que as empresas criassem valor, em curto prazo, através do gerenciamento de seus clientes da mesma forma que fazem com outras formas de ativos, tais como produtos, marcas, fábricas ou posições financeiras. Para executar as estratégias de participação no cliente e para maximizar o valor vitalício do cliente, sugerimos que a empresa se organizasse de modo que houvesse gerentes específicos para clientes específicos, com uma linha clara de autoridade para cada cliente.

Como é provável que a maioria das empresas tenha mais clientes que gerentes, aconselhamos também as empresas a agrupar em *portfolios* os clientes que tendem a ter necessidades similares, o mesmo tipo de relacionamento com sua empresa, o mesmo tipo de oportunidade ou a mesma postura básica em relação à categoria de produto. Agrupando seus clientes em *portfolios* e colocando um único gerente de marketing a cargo de cada um deles, seria possível assegurar que um único indivíduo de sua estrutura de marketing poderia ser responsável por gerenciar todo o fluxo de comunicações, diálogos e transações com todos e com cada cliente de sua empresa.

Observamos que o gerenciamento do cliente é muitíssimo mais sofisticado que a estratégia tradicional de segmentação. Principalmente, essa postura estabelece um estágio de gestão mais ativa e rigorosa de uma nova classe de ativos, o relacionamento com clientes. Essas idéias trazem implicações para tudo, de desenvolvimento de produto a vendas, marketing, comunicações, manutenção, atendimento e assistência ao cliente.

Considere um cliente de sua base. Qualquer um, simplesmente considere um cliente específico, e pergunte a si próprio: Quais são os objetivos da empresa para esse cliente? Qual a estratégia planejada para atingir esses objetivos? Quem será responsável por garantir que essa estratégia seja executada? E como será avaliado o sucesso dessa estratégia? A maioria das empresas acha que essas perguntas são difíceis de responder. A maioria delas simplesmente não possui estratégias individuais para os clientes. Possuem estratégias de marketing, mas

O Gestão de Portfolios de Clientes define um estágio de gestão mais rigorosa de uma nova classe de ativos, o relacionamento com clientes.

uma estratégia de marketing é, basicamente, a mesma para todos os clientes.

Se a essência do marketing one-to-one é “tratar clientes diferentes de forma diferente”, os gerentes de *portfolios* de clientes são responsáveis por determinar quais tratamentos devem ser dirigidos a quais clientes. Devem estabelecer as estratégias de tratamento a serem aplicadas aos clientes que compõem seus *portfolios*. E, em um mundo ideal, o sucesso de cada gerente de *portfolio* de clientes seria medido pelo grau em que ele ou ela conseguisse incrementar a lucratividade de seu *portfolio*.

O que não previmos

Sem dúvida, o conceito de introdução de uma estrutura organizacional inteiramente nova, de criação dos “gerentes de clientes”, encontrará considerável resistência em qualquer lugar que se tente implantá-la. Olhando para trás, contudo, fica claro que subestimamos o grau de angústia e dificuldade experimentado pelas empresas durante sua transformação de gestão puramente voltada para produtos ou serviços para gestão de clientes e do relacionamento com eles. Atualmente, embora não haja consenso universalmente aceito sobre a definição de um *portfolio* de clientes, o conceito está perfeitamente entendido e vem sendo posto em prática cada vez mais.

Agrupe os consumidores semelhantes em *portfolios*; defina os gerentes de cada um deles; torne-os responsáveis por aumentar o valor de longo prazo de seus *portfolios*.

Os próximos 10 anos: O relacionamento com os clientes transformado em ativo

A ligação entre a empresa e seus clientes individuais ou *portfolios* se tornará ainda mais participativa e durável com o passar do tempo. Em última análise, esse relacionamento se tornará o motor do desenvolvimento e da oferta de produtos superiores, e os clientes perceberão que a empresa está respondendo a suas principais necessidades em nível individual. As empresas, por sua vez, reconhecerão que esses relacionamentos constituem um ativo e que, através da gestão criteriosa desse ativo, conseguirão aumentar o valor da empresa para os acionistas.

As empresas ganharão mais dinheiro protegendo a privacidade do cliente do que a invadindo

Faz dez anos que estamos advertindo as empresas que ganham mais dinheiro violando a privacidade dos clientes que a protegendo. Ainda assim, o marketing de interrupção prospera. Malas diretas abarrotam nossas caixas de correio. O spam inunda nossas caixas de entrada de email. Agentes não convidados de telemarketing, particularmente aqueles com uma estranha aptidão para definir o horário de suas incursões de modo a produzir o máximo de irritação, provocam uma dose adicional de hostilidade. Empresas inescrupulosas ou simplesmente ignorantes reúnem e vendem nossas informações mais íntimas a terceiros, para obter lucros em curto prazo.

Infelizmente, a invasão de privacidade funciona no curto prazo. Ironicamente, as mesmas tecnologias que aumentam a eficiência das interações realmente baseadas no relacionamento podem também ser úteis para reduzir o custo por venda de spam, malas diretas e telemarketing, gerando um retorno positivo tanto para as empresas não confiáveis quanto para as estabelecidas, de boa reputação. Mas será que essas táticas encorajam o relacionamento de longo prazo, construindo uma plataforma para as estratégias de participação no cliente e transformam os relacionamentos em ativos que geram lucratividade sustentável e de longo prazo? Evidentemente, a resposta é não.

As empresas que respeitam a privacidade de seus clientes estão colhendo os frutos da colaboração, do diálogo e do relacionamento. Os clientes B2C e B2B agora procuram rotineiramente dividir suas informações pessoais e confidenciais com empresas confiáveis.

O que não previmos

Quando escrevemos *The One to One Future*, superestimamos muito o valor que os consumidores americanos comuns de classe média dariam à proteção de sua privacidade. A proteção da privacidade é uma grande preocupação das elites, da imprensa, dos europeus. A maioria dos americanos de classe média, contudo, não está disposta a gastar recursos de qualquer natureza para proteger sua privacidade. Uma inovação que achamos que iria se desenvolver rapidamente era o protetor de privacidade, também chamado de “infomediary” por outro

autor. Onde estão todas as empresas que coletariam informações privadas do público e as disponibilizariam para terceiros, para que os clientes pudessem receber ofertas especiais?

Outro fato que não percebemos há dez anos foi o quanto se abriria mão da privacidade em favor da segurança. E ainda não sabemos como isso vai terminar. Também não imaginamos que, na maioria das empresas, a privacidade, que deveria ser claramente uma questão de *estratégia* sobre o uso de dados, pudesse ser assumida de forma a se tornar um assunto de adequação à regulamentação, totalmente sob controle dos agentes legais. Observamos atualmente, entretanto, algum progresso no sentido da administração responsável das informações.

Os próximos 10 anos: O frágil ativo *confiança*

Com respeito ao futuro da privacidade e intimidade entre vendedores e compradores, o elemento que está se tornando mais valioso e mais vulnerável é a confiança. Os “cães de guarda” dos clientes e do governo estão em alerta máximo, e uma simples transgressão poderá resultar na destruição de muitos anos de tempo e esforço investidos na construção do relacionamento.

O futuro da privacidade será de padrões mais elevados, impostos até certo ponto por algum tipo de regulamentação governamental, mas principalmente pelas próprias empresas. Começará por empresas que apresentarão com clareza suas políticas de privacidade. Os clientes terão controle do relacionamento em termos dos níveis de comunicação e troca de informações; qualquer situação abaixo desse nível será rejeitada pelos clientes atuais e futuros. Os desvios das condições acordadas terão custo alto, medido em perda de clientes e danos à reputação no mercado em geral. Como resultado dos custos mais altos por danos à privacidade, as empresas investirão mais em uma série de áreas. Por exemplo, serão mais proativas na comunicação de suas políticas aos clientes, e participarão na definição dos “limites” de privacidade de cada cliente.

As formas aceitáveis e a frequência das comunicações entre cliente e empresa se tornarão mais explícitas do que são hoje, e as empresas darão mais atenção ao processo para garantir o respeito à privacidade e a segurança dos dados mais “sensíveis”.

Com certeza, as normas governamentais poderão propiciar um certo desincentivo, mas o que realmente importa é o seguinte: embora haja muitas razões para proteger e respeitar a privacidade do cliente, o mais importante é que a gestão das informações sobre os clientes constitui o único meio que a empresa possui para ter um relacionamento e criar valor com seus clientes.

A interconectividade transformará por completo a cadeia de suprimentos

Bem, aqui estamos, de volta de nossa viagem ao passado. Fizemos uma crítica das previsões de dez anos atrás, feitas em nosso livro de 1993, *The One to One Future*. Agora, vamos olhar dez anos à frente, fazendo um “brainstorm” que poderíamos chamar de *The One to One Future: 2013*.

A tendência que sentimos que causará a maioria das transformações nas áreas de negócio é a seguinte: a cadeia de suprimento e a cadeia de demanda se integrarão para criar uma cadeia de valor de um extremo a outro. Hoje, vemos que dentro da mesma empresa, a mão esquerda (o gerenciamento da cadeia de suprimentos) freqüentemente tem muito pouco conhecimento do que a mão direita (a gestão do relacionamento com os clientes) está fazendo. Como resultado, falta de materiais, estoques excessivos ou obsoletos e um conjunto de ineficiências geradoras de custos continuam desenfreados. Imagine essas mesmas ineficiências se estendendo para fora da empresa, pela cadeia de suprimentos e distribuição, e poderá ter idéia da enorme economia que se pode obter ligando as interações voltadas para o cliente à logística e produção, que são voltadas para o suprimento.

Inicialmente, as empresas utilizarão portais e ferramentas de interação baseadas em navegadores de fácil acesso para ajustar suas disparidades internas entre a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) e do relacionamento com os clientes (CRM). Posteriormente, utilizarão essas mesmas ferramentas de interação para trabalhar com parceiros externos e criar os processos dinâmicos interligados necessários para unir todos os elementos da cadeia de valor, do fornecedor de matéria-prima até o consumidor final.

Uma companhia de seguros, por exemplo, não registrará apenas os detalhes de um sinistro de um cliente, mas também o colocará em contato direto com um construtor, que poderá reparar a casa e, em seguida, atualizará eletronicamente o construtor com as informações sobre o cliente. É provável que alguns conceitos bem entendidos do CRM, como Cliente de Maior Valor e Cliente de Maior Potencial sejam usados para analisar e otimizar os relacionamentos com os fornecedores. Na essência, SCM é simplesmente a imagem especular do CRM. Sendo assim, os mesmos conceitos que revolucionaram as relações com os clientes poderão agora ser colocados para funcionar no contexto da cadeia de suprimentos. Como ambas evoluem, a

mudança real que deve ocorrer durante os próximos dez anos será um grau cada vez maior de integração entre suas formas mais evoluídas.

Eis aqui algumas tendências importantes que podemos enxergar para o futuro:

Propaganda visual. Outdoors, painéis e outras formas de propaganda reconhecerão sua presença e se transformarão em anúncios personalizados com base em suas necessidades e interesses (pense em *Minority Report*).

TV interativa. Os programas de televisão e entretenimento caminharão para um modelo de pagamento sob demanda, tipo pague quanto usar. É de se esperar que a programação seja patrocinada por anunciantes. Para ver o programa, o cliente precisará demonstrar que viu os comerciais, provavelmente através de alguma forma de interatividade. Da mesma forma, podemos esperar que os produtos fiquem mais inseridos na programação e nos filmes e que, no caso da TV, esses produtos variem em função do espectador, oferecendo-lhe uma experiência personalizada.

Robôs. Computadores que utilizem reconhecimento e geração de voz, lógica e outras funções, simularão a vida real, fazendo contatos de rotina de serviço ao cliente. Terão também capacidade de lembrar, coletar e gerenciar cada vez mais informações em menor tempo.

Dispositivos inteligentes. A interconectividade entre os mais diversos equipamentos e aparelhos continuará a crescer, permitindo a comunicação com os fabricantes ou distribuidores para monitorar sua utilização, prever e evitar falhas e aumentar a eficácia do produto ou serviço, e também para seu desenvolvimento contínuo.

Reabastecimento automático. As empresas utilizarão diversas tecnologias para desenvolver uma visão clara de quando poderá ser necessária uma próxima transação - a entrega de um produto ou uso de serviços. Mensagens de alerta, via email ou robôs, serão uma forma bem-vinda de interação entre fornecedor e cliente.

Aumento da segurança. O espectro do “grande irmão” retornará à medida que os governos aumentem seus esforços para saber quem somos e o que estamos fazendo. Poderemos ter de usar cartões eletrônicos de identidade, passar por monitoramento e locais de vistoria, mas o aumento do risco de terrorismo poderá transformar a invasão de privacidade numa troca bem recebida.

Que a lucratividade esteja com vocês

Nossa, esses 10 anos passaram rápido! É impressionante tudo o que aconteceu. E ficaremos igualmente impressionados com os avanços dos próximos anos.

Conheça ainda mais sobre 1to1®



Nosso Web site www.1to1.com.br é a principal referência para profissionais envolvidos em projetos de CRM no Brasil. Agregamos as mais relevantes informações através de: artigos, publicações para download, e de nossa newsletter semanal e gratuita - Inside1to1®. Cadastre-se e receba via email informações sobre estratégias e melhores práticas em gestão de relacionamento com clientes.

Visite nosso Web site: www.1to1.com.br

Patrocínio



Peppers & Rogers Group
a Carlson Marketing Group company

www.1to1.com.br