

CRM

em tempos
de **Desaquecimento
Econômico**

White Paper
Peppers and Rogers Group

22 de março de 2001

PEPPERS + ROGERS
GROUP
marketing 1to1/latin america south

CRM

em tempos de **Desaquecimento Econômico**

White Paper
Peppers and Rogers Group

Primeiro a expansão meteórica da Internet alimenta um frenesi de investimento em tecnologia. Depois, a tempestade disparada pela desaceleração da economia dos EUA arremessa-se contra o setor de tecnologia com tanta fúria que as empresas correm o risco de quebrar. Os desafios comerciais evidentemente multiplicam-se com força numa época dessas, mas independentemente da gravidade da atual contração econômica (só será classificada formalmente de recessão se o PNB cair por dois trimestres consecutivos), muitos clientes nossos já estão perguntando qual deveria ser o papel do CRM nesse ambiente. Afinal, o CRM “funciona” em tempos de desaquecimento econômico?

Todos nós estamos vendo a procissão ininterrupta de anúncios de lucros decepcionantes. Os varejistas reclamam de vendas fracas no final do ano. O mercado financeiro praticamente fechou-se para novas tentativas de levantamento de capital. As empresas ponto-com e outras iniciativas empresariais intensivas em tecnologia e em capital financeiro estão se apressando para atingir a rentabilidade antes que o caixa acabe. Muitas dessas empresas estão perdendo a corrida, demitindo funcionários e leiloando seus magros ativos físicos para pagar os credores.

Ninguém pergunta mais se a “bolha” da Internet vai estourar. Algumas pessoas estão prevendo que o atual desaquecimento

econômico, e especialmente a debilidade do mercado financeiro, poderão durar um ano ou mais. Num ambiente desse tipo muitas vezes as empresas deixam de contemplar qualquer iniciativa ou programa que não prometa sucesso instantâneo e/ou gratificação imediata.

Entretanto, as despesas com CRM ainda estão no topo da lista de prioridades do orçamento de Tecnologia de Informação da maioria das empresas. Embora quase todo o mundo esteja reduzindo os investimentos em ativos fixos, nossas pesquisas informais indicam que muitas empresas ainda pretendem alocar seus primeiros gastos na área de Customer Relationship Management. Isso ocorre apesar da dificuldade experimentada pela maioria das empresas quando implementa os sistemas necessários à gestão dos

relacionamentos com clientes, que requerem não apenas investimentos na infraestrutura de TI, mas também a disposição de reorganizar vários processos de negócios importantes. A implantação de um programa de CRM evidentemente exige o investimento de tempo, além de dinheiro.

O que está acontecendo? Por que os esforços em CRM não estão sendo cortados, juntamente com outros investimentos e atividades não essenciais, como parte das providências que as empresas estão tomando para resistir a esta tempestade econômica?

São três as principais razões pelas quais os esforços em CRM são tão importantes para uma empresa — se não mais importantes ainda — em tempos de queda da atividade econômica quanto o são numa economia em franco crescimento:

1. A gestão de relacionamento com clientes representa uma opção de “crescimento barato” para qualquer empresa. A empresa pode melhorar seus resultados operacionais de um modo mais direto, com mais eficiência e menos desperdício, ao ponto até de reduzir seus custos operacionais e de marketing no curto prazo.
2. Os investimentos em modificações de processos para acomodar o CRM podem ser feitos de forma incremental, em pequenas partes. Isso contrasta fortemente com a integração da cadeia de fornecimento e muitos programas de aumento da eficiência comercial que dependem estreitamente de TI. Além disso, cada investimento incremental em CRM pode gerar benefícios imediatos e mensuráveis em termos de fluxo de caixa.

3. Filosoficamente falando, tem muita lógica a idéia de que quanto mais próxima de seus próprios clientes uma empresa estiver, melhor poderá resistir ao desaquecimento econômico ou até mesmo a uma recessão.

Passemos agora a refletir sobre as implicações de cada uma dessas idéias, uma de cada vez, para melhor compreender a grande força intrínseca do conceito de CRM.

CRM Possibilita Crescimento Barato

Uma das premissas centrais do Customer Relationship Management enquanto disciplina de negócios é o fato de que todo cliente é diferente. Quando compram os produtos ou serviços da empresa os clientes estão satisfazendo necessidades diferentes e representam níveis diferentes de rentabilidade para a empresa. Alguns clientes são altamente rentáveis, outros não são tão rentáveis.

Em vez de tentar crescer através de constantes investidas para conquistar clientes numa determinada população ou “mercado”, a empresa que gere os relacionamentos com seus clientes cresce fazendo com que cada cliente individual dê mais lucro. O crescimento barato deriva da venda de produtos aos clientes mais propensos a comprar, enquanto se perde menos tempo e recursos tentando inutilmente vender para clientes que provavelmente não vão comprar.

Em poucas palavras, o “crescimento barato” consiste em tornar os clientes individuais mais rentáveis individualmente. Mas não se pode sequer começar a pensar nisso como tarefa, a não ser que a empresa já esteja gerindo os relacionamentos com seus clientes de modo individual, um de cada vez. É preciso que a empresa tenha uma noção razoavelmente clara

CRM EM TEMPOS DE DESAQUECIMENTO ECONÔMICO

do valor e potencial de crescimento dos diferentes clientes individuais, seja através de um modelo estatístico sofisticado de Life Time Value (LTV) - valor vitalício, seja com um mecanismo de classificação mais rudimentar.

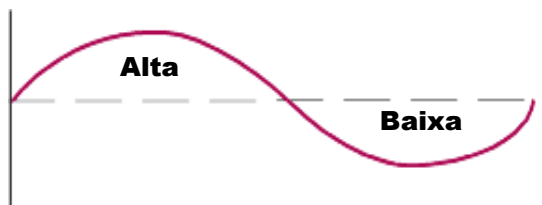
Mantenha em mente também que nem todo

o mundo está na mesma situação econômica. Todos são diferentes. Mesmo que o desemprego suba para 10%, algumas pessoas ainda estarão ganhando dinheiro e gastando fartamente. Mas para uma empresa tradicional, sem CRM, a insistência em conquistar uma população, um mercado, renderá ainda menos em tempos de

O papel de “customer equity” durante os diferentes ciclos econômicos

Seu relacionamento com o cliente é um processo contínuo. Cada relacionamento com um cliente individual segue através do tempo, transcendendo as idas e vindas do ciclo econômico. Para um negócio, isso significa que a importância atual de um relacionamento com o cliente não será corroída com base nesses ciclos, mas o uso que a empresa faz do relacionamento deve mudar baseado nas variações do mercado econômico.

Pense no valor de um relacionamento com o cliente como um ativo da empresa. A empresa pode usar o “customer equity” para melhorar seu crescimento e a lucratividade de prospects durante os ciclos de crescimento e diminuição da atividade econômica. A estratégia particular de CRM em que a empresa deve investir e enfatizar deve variar. Esta estratégia, entretanto, deve se basear na economia. Assim como um esquilo enterra nozes antecipando o inverno, uma empresa esperta construirá customer equity durante os bons tempos com o objetivo de viver confortavelmente nos “momentos ruins”. Esquilos sabem que o inverno é inevitável, mas também sabem que depois chegará a primavera.



	Em uma “alta” ... CRESCER	Em uma “baixa” ... COLHER
Crescimento do Negócio	Em uma “alta” o mercado está expandindo e as empresas têm recursos tanto para adquirir novos consumidores, quanto crescer nos atuais	Em uma “baixa”, as empresas deveriam extrair o máximo de cada relacionamento existente, vendendo mais para clientes que elas já possuem (crescimento barato)
Marketing	Empresas deveriam investir na construção de consciência da marca (brand awareness) e atributos com o objetivo de atrair novos e diferentes consumidores	Empresas deveriam se focar na ativação: clientes atuais são conhecidos em termos de quantidade, então motive-os a fazer negócios com você
Canais	Se foque em amplitude. Invista em sua força de vendas e pague por novas contas, novas categorias, novos mercados; desenvolva canais existentes e perseguir novos	Se foque em economia. Tente espremer o maior valor de cada conta ou cliente. Pague por lucratividade, não por volume ou conquista
Infra-estrutura de CRM (investimentos)	Fluxos de caixa são abundantes, então capacite-se em CRM. Invista em TI e melhore os processos	Recursos financeiros são escassos, então otimize o suporte de TI. A maioria dos sistemas de CRM são extraordinariamente pouco utilizados e agora é a hora de aumentar suas taxas de utilização
Portfólio de Produtos / Serviços	Mergulhar em aspectos fora do foco do negócio (core-business). Agora é a hora de vender ativos menos produtivos – porque a focar durante as “altas” vai atrair altos preços	Foque em capacitações relacionadas ao cerne do negócio (core-business) em uma “baixa”, quando os preços são baixos. Use parcerias e aquisições para criar alianças sobre ofertas ligadas ao cerne do negócio (core-business)
Clientes não lucrativos	Enfatize o desenvolvimento de clientes. Converta clientes marginais e pouco produtivos em geradores de receita (money makers)	Seja mais agressivo em converter clientes não lucrativos e

desaquecimento, quando os clientes prósperos estão minguando e escasseando. Conhecendo a variação de valor entre um cliente e outro, a empresa pode concentrar esforços nos tipos de clientes, existentes e em potencial, que oferecem maior probabilidade de gerar lucros significativos para ela. E quanto mais aguda se tornar a desaceleração econômica, mais importante será dotar-se desses conhecimentos.

O inverso também é verdadeiro. Mesmo nos momentos mais propícios da economia, nem todos os clientes darão lucro. Em qualquer base de clientes, quase certamente haverá alguns que tenderão a custar mais para se atender do que poderão gerar de lucro algum dia. Uma empresa tradicional, sem CRM, não pode fazer nada com esse fato desagradável, mas a empresa que gere os relacionamentos com seus clientes pode adotar outra estratégia que garantirá o crescimento barato: diminuir o número de clientes não rentáveis atendidos.

Qualquer empresa que conheça bem os valores individuais de seus clientes poderá quase sempre aplicar esse conhecimento para melhorar a eficiência imediata de suas vendas e racionalizar ou até reduzir seus custos gerais de marketing. Isso não apenas poupa dinheiro mas quase sempre resulta em maior satisfação dos clientes, porque esses se sentem menos “amolados” com solicitações irrelevantes ou irrisórias por parte do pessoal de marketing. Três exemplos de clientes nossos ilustram bem essa premissa:

- A Bentley Systems, um dos maiores fabricantes de software do mundo para o mercado de engenharia, construção e operações (E/C/O), implementou um sistema bastante simples para classificar

os clientes em termos LTV e alinhar o esforço de vendas de acordo com essa classificação. Desse modo, a Bentley pôde obter o mesmo nível de faturamento e de lucro apesar de ter reduzido suas despesas gerais de marketing em mais de 30%.

- Para uma montadora japonesa que vende veículos nos Estados Unidos, criamos um “mapa” das interações individuais entre a empresa e seus clientes, possibilitando pelo menos 500 mil dólares de economia de custos. Além disso, é provável que a iniciativa gere no futuro um aumento significativo de satisfação dos clientes, muitos dos quais recebem atualmente comunicações semelhantes de áreas diferentes da empresa nos primeiros meses subsequentes à compra de um veículo novo.
- Ao analisar os dados de seus clientes, a Scottish Power ficou surpresa quando descobriu que os pré-pagos estavam entre os clientes que mais davam lucro. Essa foi apenas uma das descobertas que permitiram à empresa moldar seus esforços de vendas e marketing para operar com muito mais eficiência num ambiente econômico desregulamentado e em rápida transformação.

Mas a redução de custos e o marketing mais eficiente são apenas um aspecto do argumento a favor do “crescimento barato”. Uma outra razão para concentrar-se nos relacionamentos individuais com clientes é que ao fazer isso a empresa é capaz de proteger-se melhor contra a concorrência baseada em preço. Se um cliente contar à empresa algo sobre como quer ser atendido e a empresa ajustar seu comportamento para satisfazer essa necessidade, o próprio cliente terá investido na manutenção do relacionamento. Para reconstruir o relacionamento com uma

empresa concorrente, o cliente teria primeiro de reensinar-lhe tudo que já ensinou à primeira empresa. Portanto, quanto mais a empresa aprender com cada cliente, mais fiel esse cliente tenderá a ser. Com isso, o cliente se tornará cada vez mais resistente às ofertas de preços dos concorrentes. E esse benefício para o relacionamento é especialmente importante em tempos de desaquecimento econômico.

Quando a oferta passa a ser bem maior do que a procura, como acontece numa época de desaceleração econômica, a concorrência baseada em preço torna-se mais comum. No final do ano passado, o desaquecimento ficou dolorosamente claro na disputa dos varejistas por um número cada vez menor de consumidores, com o surgimento de descontos gerais em níveis sem precedentes pelo menos duas semanas antes do Natal. Mas quem examinar com cuidado as matérias publicadas pela imprensa sobre essa temporada verá que as empresas que tinham os relacionamentos mais fortes com os clientes do passado conseguiram gerar lucros adequados sem precisar oferecer descontos significativos.

Várias grandes redes varejistas, como a Sears, a Montgomery Ward, a Federated, a Bradlee's e até mesmo a Wal-Mart e a Nordstrom, anunciaram vendas extremamente decepcionantes no final do ano — aliás, tanto a Montgomery Ward quanto a Bradlee's pediram concordata alguns dias antes do Natal. Mas a Lands' End, uma empresa especializada em marketing de relacionamento, teve um trimestre fantástico, faturando 12% a mais na temporada de Natal e aumentando as vendas pelo Web site em nada menos que 50%. E a Toys-R-Us, que no

terceiro trimestre de 2000 relançara seu Web site também baseado em relacionamento, em parceria com a Amazon, anunciou a triplicação do faturamento do site em comparação com o ano anterior e um aumento respeitável de 3,5% no faturamento das lojas em comparação com o segundo trimestre.

CRM Pode Ser Implementado Por Incrementos

Nossa experiência como consultores demonstra que a maioria das empresas não quer implementar mudanças tecnológicas abrangentes, do tipo “tudo ou nada”, mesmo em tempos de crescimento econômico. Custa caro substituir tecnologias inteiras e modificar muitos processos. Além disso, consome tanto tempo que pode acabar sendo contraproducente. O ambiente competitivo exige velocidade. O mercado não vai ficar parado esperando a empresa reorganizar todos os seus sistemas de informação e processos de negócios, uma tarefa que provavelmente demora dois anos ou mais.

Em tempos de contração econômica, é ainda mais importante alocar investimentos às atividades que não só podem ser mensuradas em curto prazo, mas, além disso, trarão retorno e aumentarão a competitividade da empresa em longo prazo — como é o caso dos relacionamentos com os clientes.

Atualmente o mercado de capitais obriga mais empresas a prestarem atenção a esse tipo de benefício em curto prazo, especialmente no setor Internet. Até pouco tempo atrás, investir na Internet era parecido com uma invasão de terras ou um garimpo: os investidores apostavam em idéias mirabolantes desde que houvesse uma esperança de lucro entre três e cinco anos. Hoje, porém, pouquíssimas empresas conseguem

levantar capital no mercado sem um programa bem-definido que garanta a rentabilidade do negócio em seis ou talvez 12 meses.

Felizmente a maioria das empresas pode utilizar uma abordagem incremental para lançar até mesmo uma iniciativa CRM de grande envergadura, implementando uma seqüência de projetos menores. Mais ainda, muitas vezes é possível fazer com que esses projetos se paguem através de ganhos imediatos e mensuráveis como reduções de custos ou maior eficiência. Veja o caso da HP, um cliente nosso de longa data. Em determinado momento, a HP tinha mais de 100 iniciativas CRM em andamento em vários locais do mundo. Cada projeto era identificado, descrito e acompanhado independentemente em termos de resultados através da intranet da organização. A HP acabou criando uma empresa separada — a Agilent Technologies — para abrigar sua divisão de teste e medição. Tanto a Agilent quanto a HP ainda são nossos clientes e os projetos de CRM de ambas ainda estão sendo implementados de forma incremental, um de cada vez.

Antes de assumir o compromisso de uma despesa substancial com qualquer iniciativa CRM, em geral é possível determinar os resultados da iniciativa. Gerir relacionamentos com clientes envolve tratar clientes diferentes de modos diferentes. Enquanto processo, o CRM está estreitamente ligado à disciplina de marketing direto. Portanto, é um processo inerentemente fácil de testar e validar. Nenhum profissional de marketing direto que se respeitasse sequer sonharia em gastar milhões de dólares numa campanha de

mailing sem antes ter validado a campanha com uma população de teste, para ter uma noção exata dos resultados de antemão e justificar a viabilidade econômica da despesa.

A maioria dos projetos em que estamos trabalhando atualmente para nossos clientes inclui algum tipo de piloto para seus clientes específicos, onde uma população relativamente pequena participa de uma “experiência” cuja meta é validar a melhor maneira de aumentar sua rentabilidade geral. Muitos clientes nossos têm vários projetos-piloto em andamento ao mesmo tempo, cada um com um tipo diferente de cliente.

Em suma, o CRM não é uma proposição do tipo “tudo ou nada” e sim algo que qualquer empresa pode efetuar de forma incremental, utilizando uma abordagem que gere benefícios financeiros comprováveis e mensuráveis.

É Importante Estar Perto dos Clientes Quando a Economia Não Vai Bem

Em última análise, o principal benefício do CRM é permitir que a empresa fique bem perto dos clientes. Com isso, a empresa consegue detectar e reagir às mudanças nos planos dos clientes com maior rapidez e eficiência. É absolutamente necessário reduzir o preço para determinado cliente? O mix de serviços precisa ser alterado? Uma organização que realmente conhece seus clientes estará mais preparada para encontrar soluções criativas que gerem otimização tanto para o comprador quanto para o vendedor, e até desenvolvê-las sob medida para cada cliente.

Por exemplo, o que fazer numa situação onde preço for uma questão absolutamente crítica? No contexto de negócios entre empresas (B2B) ou até de negócios entre empresa e consumidor (B2C), uma empresa que mantenha

relacionamentos individuais com seus clientes poderá trabalhar com eles para modificar a cadeia de valor quando for necessário. Certamente a questão dos preços vai tornar-se cada vez mais crítica. Mas talvez o verdadeiro problema seja menos o preço do produto do que o custo total da propriedade. Talvez a colaboração mais estreita em termos de gestão da cadeia de fornecimento ajude ambas as empresas a administrar melhor a produção e os estoques, dessa forma reduzindo ou eliminando as pressões de preço. Talvez o vendedor possa cuidar de ainda mais processos para o comprador com mais eficiência, novamente reduzindo o custo total da propriedade.

Um dos princípios fundamentais do cultivo de relacionamentos melhores com os clientes é a necessidade de fazer com que a empresa se esforce para aumentar a “participação no cliente” em cada cliente individual. De imediato isso levará a um esforço mais intenso de efetuar vendas cruzadas e “upselling” (vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço) — uma alocação inerentemente mais eficaz do esforço de vendas em quase todas as situações.

Olhando mais longe, e, sobretudo no caso de negócios entre empresas, o foco no aumento da “participação no cliente” envolve procurar oportunidades de colaborar com clientes individuais. A colaboração poderá ajudar um cliente a gerenciar ou utilizar um produto ou serviço que acabou de comprar da própria empresa; poderá ajudá-lo a consertar o produto ou efetuar a manutenção; e poderá até ajudar o cliente a melhorar seu desempenho em geral através do uso mais eficaz do produto.

Em outras palavras, adotar a abordagem focada na “participação no cliente” significa focar o “custo total de propriedade” do produto para o cliente. Quando a Dell lançou Premier Pages, um serviço baseado na Web projetado para permitir aos clientes corporativos encomendar produtos e serviços Dell pré-configurados de acordo com diretrizes de compra específicas para cada cliente, o que a Dell estava fazendo era ajudar seus clientes a administrar o custo total de propriedade dos produtos Dell.

Os clientes B2B nunca estão mais dispostos a negociar tais abordagens do que quando a economia desacelera. Em tempos de desaquecimento econômico, os clientes corporativos querem reduzir custos, exatamente como todo mundo. Querem ganhos imediatos de eficiência, benefícios já, economias de custo em curto prazo. Geralmente esses desejos são expressos na forma de negociações de preço. Mas uma empresa habilitada para CRM — uma organização one-to-one — é capaz de dar ao cliente exatamente o que ele quer agregando mais serviços e não reduzindo preços.

No segmento B2C a mesma lógica vale, mas resulta numa dinâmica algo diferente. A empresa one-to-one ajuda seus clientes consumidores a extrair mais vida do produto que compraram, a espremê-lo mais para aumentar sua utilidade ou a beneficiar-se da posse do produto de maneira que o consumidor não tinha sequer imaginado originalmente.

Isso fica especialmente evidente em qualquer categoria de produto onde a duração do ciclo de compra possa ser ampliada quando a economia está em queda — pense em eletrodomésticos ou automóveis, por exemplo, quando o consumidor preocupado talvez possa adiar a próxima compra até que a economia esteja em recuperação. Se os

clientes estiverem comprando com frequência menor, a empresa poderá fidelizá-los mantendo relacionamentos com eles que “preenchem as lacunas” entre os ciclos de compra cada vez mais espaçados. A concessionária faz a manutenção do veículo ou estende a garantia. O fabricante do eletrodoméstico ou a loja recomenda interativamente uma gama maior de opções de compra, oferece um seguro ou propõe um financiamento.

Recessão 2001: A Hora de Otimizar o Investimento em CRM

À medida que as empresas apertam o cinto, ficam cada vez mais tentadas a reduzir os investimentos estratégicos e concentrar-se firmemente em ações de curto prazo. Como já foi dito, os programas one-to-one mais focados realmente geram benefícios, até em curto prazo. A maioria das empresas não está reduzindo suas verbas de CRM hoje porque um projeto deste tipo bem executado pode aumentar o fluxo de caixa imediatamente.

A empresa one-to-one de hoje está mais bem capacitada na hora de responder rapidamente a mudanças do padrão de demanda, além de poder identificar maiores eficiências de processo e oportunidades de colaboração. A verdade é que os investimentos na gestão one-to-one dos relacionamentos com clientes representam uma vantagem competitiva em qualquer fase do ciclo econômico. Está na hora de aumentar, não diminuir, o foco no Customer Relationship Management - CRM.