

Uma Análise Comparativa entre o Marketing de Massa e o “One to One” Marketing, no Cenário de Empresas Competitivas

Esmeralda Rizzo *

Índice

1	Introdução	3
2	Marketing de massa	5
3	One to One Marketing	7
3.1	Níveis de relação que se pode estabelecer com os clientes	10
3.2	As estratégias do One to One para identificar os clientes	11
3.2.1	Programas de identificação de clientes	11
3.2.2	Diferenciação por valor	13
3.2.3	Diferenciação por necessidades	14
3.2.4	Estratificando os clientes	15
3.3	CRM – Customer Relationship Management	16
4	Conclusão	18
5	Bibliografia	20

*Mestra e Doutora em Administração de Empresas na Universidade Presbiteriana Mackenzie – Faculdades de Comunicação e Artes.

Resumo

Inicialmente demonstra-se a evolução do marketing no plano das mudanças ocorridas frente ao desenvolvimento. Observa-se que no século XX, para a prática do Marketing, foram desenvolvidas quatro orientações: “*a orientação da produção; a orientação do produto; a orientação das vendas e orientação do marketing (incluindo seu conceito)*”. Nessas quatro orientações, identifica-se o papel do marketing de massa e *one to one* marketing que são definidos e analisados no contexto de importância do cenário.

Os níveis de relação que se pode estabelecer com os clientes são comentados em função da importância da identificação do valor do cliente para a empresa e, a partir disso utilizar as estratégias de desenvolvimento do *one to one* marketing. Conclui-se de maneira geral, que a empresa deve tratar diferentemente os clientes diferentes, dessa maneira administrá-los e atender suas necessidades e satisfações de maneira única.

Palavras-Chave:

Marketing de Massa, One to One Marketing, cliente diferencial.

“Pense assim: tudo o que você faz hoje, pode ser feito da mesma forma pela concorrência em um tempo cada vez menor. Basta ter dinheiro. A tecnologia está disponível e vulgarizada. As vantagens competitivas são cada vez mais efêmeras.”
Peppers (2000: 13).

1 Introdução

A análise que se apresenta visa demonstrar, inicialmente, a evolução do marketing diante das mudanças que ocorreram no contexto do mercado e como foram transpostas às empresas de maneira que estas continuassem atendendo seus clientes com competitividade.

Drucker, apud Semenik (1995:16) define que o marketing pode ser identificado como uma filosofia que levou alguns séculos para se desenvolver. Em alguns tratados que identificam a evolução do marketing, pode-se observar quatro orientações do século XX para a prática do Marketing: “a orientação da produção; a orientação do produto; a orientação das vendas e orientação do marketing (incluindo seu conceito)”.

Relata-se, abaixo, a evolução histórica do marketing e as interferências promovidas nos métodos de negociação e divulgação dos produtos, que segundo Furlleton (1988:108-125), identifica-se através de distintas etapas:

- a) **A Era dos Antecedentes** - período de gestação do Marketing, iniciado na Bretanha no séc. XVI e durante o séc. XVII na Alemanha e na América do Norte - produção e transporte eram primitivos, sendo 75% a 90% da população auto-suficientes. Os primórdios do capitalismo surgiam como mecanismos facilitadores - bancos, bolsas de valores, papel moeda. As instituições distribuidoras aparecem na forma de lojas fixas e de varejo, propaganda, vendedores e viajantes etc. - promovendo-se o estímulo a demanda;

- b) A Era das Origens** - Iniciada na Bretanha em 1750, na Alemanha e nos EUA por volta de 1870, incluiu o início da Revolução Industrial, proporcionou melhorias na produção e no transporte, combinadas com a urbanização da população, geraram as origens dos mercados de massa e intensidade da concorrência;
- c) A Era do Desenvolvimento Institucional:** iniciada na Bretanha em 1850 e nos EUA e na Alemanha em 1870, muitas organizações iniciaram práticas de marketing, que surgiam nessa era. A propaganda, a pesquisa de mercado, a distribuição física melhorada e a expansão do varejo estavam sendo usadas para estimular a demanda da produção em massa;
- d) A Era do Refinamento e da Formalização:** essa era vai dos anos 30 até os nossos dias. A prática do marketing continuou a se desenvolver ocorrendo refinamentos no varejo, na distribuição física e na análise do mercado. Neste período as atividades de Marketing foram formalmente reconhecidas e articuladas nas organizações.

No processo histórico, identifica-se que o one to one marketing teve seu momento bastante representativo. Nos primórdios conhecia-se os clientes pelo nome, onde viviam, os produtos que necessitavam e qual o preço que gostariam de pagar, dentre outras informações. Isso possibilitava a oferta personalizada de produtos e serviços atendendo às necessidades e ao valor de cada cliente.

Essa preocupação, utilizar todo o conhecimento a respeito do cliente, por parte dos ofertantes, possibilitava a entrega de um serviço ou produto adequado às necessidades desse cliente. Dessa maneira, se o cliente quisesse mudar de fornecedor, um concorrente, este não teria condições de oferecer o mesmo tipo de produto ou serviço personalizado, pois não teria conhecimentos suficientes como de quem, a partir destes, utilizou para um atendimento personalizado, identificando-se que os clientes mais fiéis também seriam os clientes mais rentáveis.

Não haviam dificuldades em encontrar esses clientes, sabia-se o que eles queriam e quando precisavam, dessa maneira não ocorria desperdício de dinheiro com manutenção de estoques de produtos, produzia-se em função da necessidade do cliente.

Desenvolvia-se uma relação a longo prazo com os clientes, pelo conhecimento do que eles percebiam e valorizavam. Essa maneira de negociar foi utilizada por centenas de anos, até que o desenvolvimento tecnológico proporcionou mudanças na prestação de serviços e na produção – a produção de bens e serviços em massa, para mercados de massa.

Essa mudança atingiu às empresas. O one to one marketing deixou de ser praticado e as empresas passaram a se preocupar por uma maior participação no mercado. Utilizavam-se de pesquisas de mercado, segmentações e modelos estatísticos tentando antever tendências e outros padrões de compra.

O contraste entre o marketing de massa e o one to one marketing será analisado no decorrer deste artigo, avaliando-se na conclusão como a empresa deverá atuar no cenário competitivo, no aspecto do marketing.

2 Marketing de massa

A partir da Revolução Industrial, as empresas tiveram a capacidade de produção, distribuição e divulgação em massa de artigos comuns como sabão, alimentos e bebidas e que segundo Kotler (1999:40) muitos desses produtos eram vendidos a granel, um número cada vez maior passou a ser embalado, levando uma marca estampada.

Os fabricantes utilizavam a propaganda de massa visando o convencimento dos clientes, para que estes solicitassem suas marcas, fazendo com que com varejistas mantivessem estoques de seus produtos. Faziam, ainda, promoções especiais e incentivos diretos aos varejistas, para que anunciassem e expusessem as suas marcas diferencialmente, Dessa maneira, anunciando intensamente suas marcas – “força de atração” - e motivando os reven-

dedores à exporem suas marcas e manterem estoques de seu produtos os fabricantes de marcas fortes mantinham-se no mercado assegurando sua posição nas lojas e nas mentes dos compradores.

O marketing de massa é identificado como um dos quatro paradigmas de marketing ¹, definido por Kotler (1998:2) como Marketing Maciço – Paradigma tradicional – Venda maciça, onde ocorre uma oferta de produtos com padrão satisfatório para a maioria dos consumidores, utilizando-se do apoio de revendedores para alcançar o mercado juntamente com grandes campanhas de publicidade e de promoção para liderar e guiar o mercado maciço, tendo, ainda, os preços fixados em um nível acessível.

Hoje, prevêem a extinção do Marketing de massa, a partir da segmentação do mercado, atendendo-se cada vez mais as preferências e necessidades dos clientes, que demandam um marketing mais direcionado. Os orçamentos de marketing de massa geram altos custos quando se lança ou anuncia-se uma marca de massa. A mídia também, por sua vez está se fragmentando, e a divulgação e disseminação de uma mensagem à uma audiência de massa, passa a ser mais onerosa.

Mas por outro lado, observa-se em países como a China e ex-União Soviética, que a partir da transição política/econômica que passaram – conversão de uma economia planejada para uma economia de mercado, a maioria da população anseia por adquirir produtos como MacDonal’d’s, Nike entre outros, e essas empresas estão ingressando nesses mercados com seus produtos e atraindo numerosos consumidores de suas marcas, utilizando-se do marketing de massa, conforme comenta Kotler (1999:41).

Outra modalidade de marketing de massa, identificada como venda em massa, está em um processo de crescimento vertiginoso em todo o mundo, sendo utilizado por empresas como Avon,

¹Quatro Paradigmas de Marketing – Marketing Maciço (venda maciça) Paradigma Tradicional; Marketing Focalizado (marketing segmentado, de nicho, micromarketing) Paradigma de Transição; Marketing do Cliente (telemarketing, marketing de clientes-chave) Paradigma Novo; Marketing Eletrônico (Marketing pela Internet) Paradigma do Futuro.

Amway, Mary Kay e Tupperware, que competem com lojistas do varejo, através de vendedores (distribuidores autônomos) que vendem os produtos da empresa de porta em porta, contratando, ainda, outros vendedores/distribuidores, ganhando comissões sobre suas vendas e dos contratados por eles.

Essa modalidade está crescendo e possibilitando que um número grande de pessoas tenham uma renda extra e que empresas que se utilizam desse sistema tenham crescimentos em suas vendas.

A empresas, muitas vezes atendem o mercado através da Personalização em Massa, fazendo uso da produção em massa que possibilita economia, quando elaboram produtos e serviços em lotes de uma ou apenas algumas unidades por vez. A Personalização em Massa não é o mesmo que personalização. A personalização envolve a produção de um produto desde o início segundo uma especificação personalizada, enquanto que a personalização em massa é, na verdade, a montagem de um produto ou a prestação de um serviço a partir de módulos de produção ou componentes configurados previamente.

3 One to One Marketing

Voltado para o cliente individual, o one to one marketing baseia-se na idéia de uma empresa conhecer seu cliente. Por meio de interações com esse cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Assim, a empresa torna-se capaz de tratar esse cliente de maneira diferente dos outros clientes. No entanto, one to one marketing não significa que cada necessidade exclusiva do cliente deva ser tratada de maneira exclusiva. Em vez disso, significa que cada cliente tem uma colaboração direta na maneira como a empresa se comporta com relação a ele.

O One to One² Marketing significa relacionar-se com os clientes individualmente, um de cada vez. Dessa maneira, conhecendo-se cada um dos clientes, pode-se identificar suas necessidades e

²One to one – termo inglês que significa um a um.

trata-lo de maneira personalizada, conforme cita a “máxima” *tratar clientes diferentes de formas diferentes*. Na realidade os clientes são diferentes, e a empresa não deve ignorar ou tentar eliminar as diferenças, deve sim, utiliza-las em benefício de suas vendas.

A empresa, utilizando-se de sistemas desenvolvidos tecnologicamente, como por exemplo ERP³, conhece os clientes que têm maior valor e maior potencial para a empresa. Junto à esses clientes a empresa tem necessidade de desenvolver uma relação personalizada, ou seja, desenvolver o one to one Marketing. Peppers (2000:14) afirma que a empresa deve desenvolver uma relação personalizada, de maneira que seja cada vez mais conveniente que o cliente siga fazendo negócio com a empresa e que seja mais inconveniente mudar para o concorrente. Complementa, ainda, “(...) *que a fidelidade traga **conveniência** para ele, o cliente.... cliente fiel é mais barato. É verdade. Mas isso vale para os dois lados, ou seja, também é verdade para o cliente. Para ele é mais barato manter-se fiel à empresa, porque sempre existe o custo da troca.....Satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam desde de que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade é inconveniência de mudar.*”

A concorrência global afeta a todos, não só com relação à abrangência geográfica mas também com relação à concorrência, pois não se sabe de onde vem. Por esse fato as empresas precisam, cada vez mais, conhecer e acompanhar os hábitos de compras de seus clientes, conforme comenta Peppers (2000:11), “ (...) *como fazia o dono da venda da esquina com nossos avós*”. Cita, ainda, o exemplo da cadeia Tesco de supermercados (www.tesco.ie) que também tem uma empresa de seguros e uma agência de turismo, que conhecendo os hábitos de compras de seus clientes, percebe

³ERP – Enterprise Resource Planning - Termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de Tecnologia da Informação, compostas de módulos de planejamento do produto, compras, estoque, relacionamento com fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. É integrado a um banco de dados e a sua implantação envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos. Peppers (2000:67)

mudanças nesses hábitos e identifica eventos na vida do cliente, com por exemplo o nascimento de uma criança e a partir disso oferecer, além dos produtos básicos que têm a ver com o recém-nascido, outros serviços com por exemplo seguro para os pais ou seguro educação. Se um britânico adquirir um filtro solar nas suas lojas, há possibilidade de identificar que esse cliente pretende viajar, pois o sol na Grã-Bretanha não é freqüente e, surge aí a oportunidade de se oferecer um pacote turístico.

A partir desses exemplos observa-se que a Tesco não se utilizou de uma abordagem tradicional de criar os novos serviços – seguro e viagem - e divulgar entre os seus milhares de clientes, mas, em vez disso, através do conhecimento de cada um de seus clientes, criou produtos que satisfizessem suas necessidades específicas, e que segundo Peppers (2000:12) “*O Tesco não tem um estoque de produtos, tem um estoque de clientes.*”

Verifica-se que a idéia é simples, pois se o cliente tem necessidades, essas devem ser satisfeitas – mais cedo ou mais tarde. E a empresa que se preocupar em fornecer os produtos/serviços que satisfaçam essa necessidade, do ponto de vista do cliente, será uma casualidade. Dessa maneira, deve-se identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades, sendo fundamental a participação, cada vez mais, na vida dos clientes. Peppers (2000:11) faz um lembrete “*(...) se a necessidade existe, ela vai ser satisfeita. Não importa como e onde. É uma questão de tempo. Esteja perto do cliente quando ele resolver satisfazer sua necessidade.*”

Vale ressaltar que transformar uma empresa para One to One é muito oneroso e trabalhoso e que esse tipo de tratamento não é possível para todos os clientes e sim para os melhores clientes, os de melhor valor e de maior potencial, sendo que para os outros que não têm o perfil deve-se continuar usando uma abordagem convencional e, para os piores, simplesmente atender, sem nenhum outro esforço da empresa.

A empresa deve se preocupar em proteger os seus melhores

clientes dos outros e do restante da organização, não os deixando expostos às iniciativas de marketing de massa.

3.1 Níveis de relação que se pode estabelecer com os clientes

A partir do conhecimento do cliente e qual é o valor que o cliente tem através da sua história de relacionamento com a empresa, deve-se estabelecer níveis de relacionamento junto a estes, diferenciando-se os melhores clientes dos outros. Os níveis são os seguintes, segundo Kotler (1999:2):

***“Básico** - O vendedor da empresa vende o produto, mas não lhe dá acompanhamento de forma alguma;*

***Reativo** - o vendedor vende o produto e pede ao cliente que o chame se chegar a ter alguma dúvida ou problema;*

***Responsável** – o vendedor chama o cliente, pouco depois da venda, para saber se o produto está cumprindo as suas expectativas. Além disso, o vendedor pede sugestões ao cliente para melhorar o produto.*

***Proativo** - o vendedor ou alguma outra pessoa da empresa chama o cliente, de tempos em tempos, para lhe falar dos usos aperfeiçoados do produto ou de produtos novos que poderiam ser úteis.*

***Societário (Partnership)**- A empresa trabalha de forma sustentada com o cliente e com outros clientes, para encontrar a forma de proporcionar-lhes mais valor (qualidade). ”*

Observa-se que o nível de relacionamento acontece em um processo crescente de envolvimento, empresa x cliente, e dessa maneira pode-se conjugar um tratamento com a importância que o cliente tem para a organização.

3.2 As estratégias do One to One para identificar os clientes

Para se iniciar uma relação one to one com clientes necessita-se identifica-los um a um, pois esse tipo de marketing não é para todos os clientes, como já foi citado anteriormente. Sem identifica-los não se sabe com qual deles deve se manter uma relação.

A identificação do cliente, significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, transações feitas com a empresa, reclamações que foram feitas e providências que foram tomadas, conforme comenta Peppers (2000:23).

Esses dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato do cliente e este é o grande desafio, pois a empresa necessita identificar cada um de seus clientes, e este tem que ser identificado independentemente do canal acionado para o contato junto à empresa.

3.2.1 Programas de identificação de clientes

Quando o cliente se envolve em negócios – abertura de contas, compras de eletrodomésticos, compra de passagem aérea, etc. – ele é obrigado a se identificar, fornecendo diversos dados e muitas vezes comprovando-os através de documentos.

Existem negócios que não há necessidade de identificação, como por exemplo a compra de uma revista em uma banca de jornal, abastecer o carro em um posto de gasolina. Como, nesses casos, identificar o cliente ? Deve-se utilizar ferramentas de incentivo ao cliente para que possa se identificar e dessa maneira a empresa começa a conhecer o seu cliente.

Uma das ferramentas conhecidas é o Programa de Fidelidade, que através de algum atrativo faz com que o que cliente se identifique cada vez que ele interage com a empresa.

Esses dados e interações são registrados em um bancos de dados que serve para a empresa diferenciar os clientes após a identificação, proporcionando condições de se saber com quais clientes

vale a pena desenvolver uma “relação de aprendizado” conforme cita Peppers (2000:25).

Os dados que devem ser armazenados, além da identificação do cliente são:

- história e transações
- receita e lucratividade
- reclamações
- canal de comunicação preferido
- momento da vida
- valor-real, potencial e estratégico
- potencial de crescimento
- risco

Estes dados devem estar disponibilizados em todos os pontos de contato, preocupando-se em não fazer com que o cliente informe a mesma coisa mais de uma vez.

Como já foi abordado, os clientes são diferentes. Essa diferenciação é observada também na empresa com relação ao valor do cliente para a empresa e em suas necessidades. Objetiva-se com essa diferenciação, identificar os clientes de maior valor (CMV)⁴ e os clientes de maior potencial (CMP)⁵. Dessa maneira, conhe-

⁴CMV – Cliente de Maior Valor – clientes com o valor real mais alto para a empresa, que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis. São aqueles com os quais a empresa, provavelmente, tem a maior participação. O objetivo de uma empresa com relação a seus CMPs é a retenção. Peppers(2000:63)

⁵CMP – Clientes de Maior Potencial – clientes para os quais o valor estratégico – que é o valor potencial do cliente- excede muito o valor real atual do cliente. São clientes que têm o maior potencial de crescimento, que pode ser alcançado por meio de vendas cruzadas, da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do comportamento dele, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa. Peppers(2000:63)

cendo esses clientes, pode-se desenvolver uma “relação de aprendizado”.

3.2.2 Diferenciação por valor

Segundo Peppers (2000:26) quando se fala em valor, deve-se pensar em “Valor Vitalício”, ou *Lifetime (LTV)*⁶, valor que se conhece a partir de toda a história transacional do cliente com a empresa. A empresa deve exprimir o valor em termos de lucratividade. A medida através da receita, neste caso deixa a desejar. Há necessidade de se mensurar quanto custa para atender cada um dos clientes, pois estes são diferentes de cliente para cliente.

Conforme comenta Carl Sewell apud Peppers (2000:26) quando se pensa em LTV tudo muda. Identifica o seguinte exemplo : *“(...) um comprador de automóveis em média tem um potencial LTV de US\$ 300.00, entre as compras de automóvel, serviços, peças, referências, etc. Será que o vendedor de automóveis sabe disso? Ou será que somente está vendo na sua frente o cheque de poucas centenas de Reais de sua comissão pela venda daquele carro? ”*

Pode-se apurar o valor do cliente, em termos reais, a partir do levantamento de toda a sua relação comercial com a empresa, em termos potenciais, avaliando-se a lucratividade que poderá ocorrer nos negócios futuros que poderá ter junto à empresa e gerados por sua referência. Esses dados são armazenados nos sistemas contábeis da empresa que servem, ao menos, para iniciar o processo de diferenciação dos clientes.

Por outro lado, o valor potencial é mais difícil de ser medido, utiliza-se de dados externos à empresa e de avaliações estatísticas, mas deve ser medido. Subjetivamente esse valor pode ser mensurado através do conhecimento de quantas vezes o cliente comprou ou utilizou os serviços de um concorrente – se o cliente compra

⁶LTV – é o valor presente líquido do lucro futuro originário de um cliente. O valor real sobre o valor estratégico pode ser entendido como participação no cliente. Peppers(2000:76)

da empresa e do concorrente existe um potencial a ser desenvolvido pela empresa. “*O valor real dividido pelo valor potencial equivale à participação no cliente*”. Conforme comenta Peppers (2000:26).

O valor estratégico é menos tangível, não sendo medido mas interpretado. A “relação de aprendizado” é utilizada, pois os dados fornecidos pelos clientes através de contatos, sugestões, reclamações, são usados como referencial. Esse valor deve ser interpretado e armazenado na base de dados de clientes e deve ser refinado ao longo do tempo, conforme se desenvolve o aprendizado junto aos clientes.

Para iniciar o processo deve-se avaliar os dados que existem e depois ir sofisticando as medidas e a base de dados.

3.2.3 Diferenciação por necessidades

Outra maneira de diferenciar os clientes é através das suas necessidades, se a empresa conhece um número maior delas, terá maior oportunidade de participar no cliente. Inicialmente a diferenciação pode ter como base as necessidades inferidas pela empresa e depois chegar ao individual.

Peppers (2000:27) cita como exemplo os usuários de computadores que têm necessidades claramente distintas quando se observa o uso doméstico e o uso na empresa. Os usuários domésticos precisam, na maioria das vezes, de uma placa de som para jogos, de um modem para conexão à linha telefônica, etc. e, o usuário na empresa necessita de uma placa de rede, dispensa o modem. A rede possibilita a conexão e tem na placa de som um item que é desejável mas não fundamental.

Com esse exemplo, identifica-se que pode-se iniciar a diferenciação das necessidades de grupos, para depois conhecer o individual, a partir do maior relacionamento com o cliente.

Resumindo vale ressaltar que, a descoberta de novas necessidades possibilita descobrir novas oportunidades. Quanto mais a empresa sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais va-

lor a empresa tem para eles. Quanto mais a empresa entende e responde à essas necessidades, mais os seus serviços serão percebidos como diferenciados.

3.2.4 Estratificando os clientes

Os critérios apresentados demonstram que há necessidade de, em função da diferenciação dos clientes, utilizar iniciativas e tratamentos distintos. Observando-se os CMVs, é interesse da empresa mantê-los e para isso deve-se desenvolver programas de retenção, utilizando-se de canais exclusivos de comunicação recompensando esses melhores clientes.

Deve-se utilizar um tratamento distinto para os CPMs, através de incentivos concedendo privilégios. Há necessidade de investimento para entendê-los e buscando sua maior participação nos negócios que mantêm com a empresa, pois ainda tem um potencial a ser desenvolvido.

Existem ainda os BZs (below zeros)⁷ que devem ser cobrados com valor real dos serviços que se presta à eles. Deve-se, ainda, suprimir seus nomes das listas de mala direta ou de outras iniciativas de contato da empresa, porém sem eliminar seus nomes da base de dados.

O valor estratégico e real dos BZs é abaixo do custo de atendimento, não havendo perspectiva de lucratividade, mas dentro deste parâmetro vale citar o exemplo dado por Peppers (2000:29) “(...) *se um banco resolve investir em universitários por que espera mais tarde ter lucro com o profissional formado é porque embora o valor atual seja baixo, eventualmente fique abaixo do*

⁷BZs – below zero – abaixo de zero – clientes que custam mais caro atender do que irão render para a empresa. Exemplos: Um BZ pode ser alguém que aceita muitos serviços gratuitos e não gera receita suficiente para pagar esses serviços. Alguém que reclamou e que não foi atendido e não faz mais negócios com a empresa. Essa pessoa não somente vale zero nessa conta, mas tem valor abaixo de zero, pois irá prejudicar a reputação da empresa falando mal dela para outros clientes. Peppers (2000:62).

custo de atendimento, esse cliente tem um valor potencial muito acima desse custo e portanto não pode ser considerado um BZ.”

Martin através do seu artigo “ *As sete regras do Marketing na Internet*” confirma comentários de Peppers (2000: 29), onde se ajustam três das sete regras ao tema ora abordado, que são :

“Produto e serviço: a separação entre essas duas áreas vai ser cada vez menor. Uma oferta e uma firme unificação de produto e serviço que ajuda a satisfazer a necessidade do cliente e ajuda a liberar um valor futuro do consumidor ao responder a esta necessidade.

Contato com o cliente: Faça com que cada relação seja diferente como cada cliente. Está é a nova era do ‘customer empowerment’, afirma.

Empregue o cliente: Faça o menos possível e leve o consumidor a lhe dar o maior volume de informações possíveis sobre seus hábitos e necessidades.”

A partir do conhecimento desenvolvido, através das diversas ferramentas, das necessidades dos clientes, deve-se personalizar os serviços e os produtos para proporcionar uma maneira de fazer negócio que seja única, sendo que quanto mais se personaliza, mais valor se entrega ao cliente que sente conveniência em continuar atuando com a empresa.

3.3 CRM – Customer Relationship Management

O CRM ⁸ é um modelo de negócios centrado no cliente, através do estabelecimento de um relacionamento de forma individual, usando as informações coletadas para proceder um tratamento diferente a clientes diferentes. Esse intercâmbio, cliente e empresa, torna-se mutuamente benéfico, pois os clientes oferecem informações em contrapartida aos serviços personalizados que aten-

⁸Customer Relationship Management – segundo Gartner Group, Apud, Peppers (2000:35) , CRM é uma estratégia de negócios voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

dem às suas necessidades individuais. É uma infra-estrutura para a implementação do One to One Marketing.

Observando-se pelo lado dos sistemas, CRM⁹ é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico, integrando, ainda, essas aplicações com os sistemas de ERP¹⁰ ou outros transacionais.

As empresas objetivam o crescimento e a qualidade da receita e, dessa maneira, o CRM é um instrumento muito importante e deve ser incorporado à visão da organização.

A tendência existente no mercado empresarial, é uma migração do foco em produtos para o foco em clientes, sendo que as empresas estão se organizando, cada vez mais, em função dos vários tipos de clientes que possuem.

O conceito complexo de que “cada cliente é distinto, diferente e deve ser tratado de forma diferente”, faz com que o CRM seja dividido em dois - analítico e operacional – para que dessa maneira o conceito seja mais facilmente atendido.

O CRM analítico tem como tarefa determinar quais são os clientes que devem ser tratados de forma diferenciada – one to one – e quais devem ser deslocados para níveis inferiores de prioridade. Infelizmente, conforme comenta Peppers (2000:34) poucas empresas estão investindo na infra-estrutura necessária para a im-

⁹Ibidem

¹⁰ERP (Enterprise Resource Planning) -ERP é o termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de IT. Estas são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para as áreas financeiras e de recursos humanos. Normalmente um ERP utiliza ou é integrado a um banco de dados, e a implantação de um sistema de ERP envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos. Peppers (2000:67)

plementação desse sistema, e sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos.

Por outro lado, a maioria das empresas estão focadas no CRM operacional, que utilizam-se de sistemas de automatização de vendas, centros de atendimento a clientes, *sites* de comércio eletrônico e sistemas automatizados de pedido, os quais objetivam racionalizar e otimizar processos organizacionais sem ter um relacionamento direto com as necessidades ou conveniências dos clientes. Obviamente esses recursos, se bem implementados, poderão trazer agilidade no atendimento, transformando-se em benefício ao cliente.

Quando a empresa implementa projetos de CRM, deve se preocupar em ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente, observando a empresa com olhos críticos “dos melhores clientes”, caso a empresa não implemente sob essa ótica, ela estará somente disponibilizando um *software*.

4 Conclusão

Como análise comparativa, criou-se o quadro, abaixo, onde são apresentadas as diferenças entre o marketing de massa e o one to one marketing.

A partir da análise dos fatores que foram comparados, pode-se verificar que o One to One Marketing ainda vai levar algum tempo para ser incorporado pelas empresas. Conforme cita Peppers (2000:7) em uma pesquisa feita pela revista *Economist* junto a 200 executivos seniores no mundo inteiro, no ano 2002 cerca de 50% das empresas estarão organizadas em torno de tipos de clientes, comparado com 18% na data da pesquisa, sendo que mais de 60% das empresas representadas nessa pesquisa citaram “mudanças nos dados demográficos e de necessidades dos clientes” e “pressão para a personalização” de seus produtos e serviços à luz dessas mudanças como sendo as mais profundas influências em suas atuais estratégias de negócio.

Fator de comparação	Marketing de massa	One to one Marketing
Medida de sucesso	Aumento de participação no mercado, medindo por categoria de produto, uma de cada vez	Participação no cliente medindo cliente a cliente, um de cada vez
Produto	Procura mais clientes para produtos específicos	Procura mais produtos e serviços para seus clientes
Estratégia	Gerencia Produtos e seus executivos são remunerados pelas vendas trimestrais dos produtos e serviços para seus clientes	Gerencia clientes e seus executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes ao longo do tempo, até seu valor esperado
Consequências	Pode ser implementado através de um departamento, mais ou menos independente de outras atividades da empresa, não relacionadas a marketing. Contrata-se um diretor de marketing, executa-se a campanha promocional ou de anúncios e vendem-se os produtos através das lojas ou canais de distribuição já existentes	Envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, e de todas as linhas de produtos ou grupos de produtos e serviços, o que exige uma grande integração de dados e processos. Isso desafia a estrutura existente dos canais de distribuição tanto que a gerência de uma iniciativa para a utilização do one to one, significa repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação, os orçamentos e a forma de remunerar os vendedores

Quadro 1 – Análise comparativa do marketing de massa e o one to one marketing

Deve-se avaliar, ainda, que a maneira tradicional de se manter no mercado, ou seja, atrair e reter clientes, está tornando-se ineficaz. A globalização da economia, a competição em áreas anteriormente monopolizadas, o comércio eletrônico, estão provocando grandes modificações no cenário dos negócios mundialmente. Por estes fatos, as empresas devem mudar a maneira de fazer negócios visando a manutenção no mercado com competitividade, sendo que o One to One Marketing é a força motriz para essa mudança, que segundo Peppers (2000:59) “(...) *sair do mundo orientado a produtos e entrar no mundo orientado a clientes. Não é fácil, mas é possível.* ”

5 Bibliografia

- FURLLETON, R. A. *How Modern is Modern Marketing ? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era.* In: *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 1, pág. 108-125, jan. 1988.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI – como criar, conquistar e dominar mercados.* São Paulo: Futura, 1999.
- _____, *Quatro Paradigmas de Marketing.* Disponível no endereço eletrônico: www.intermanagers.com.br 10/10/00.
- _____, *Buscando o Valor do Cliente e a Satisfação.* Disponível no endereço eletrônico: www.intermanagers.com.br 10/10/00.
- MARTIN, Chuck . *As sete regras do Marketing na Internet.* In: *Intermanagers.* Disponível no endereço eletrônico: www.intermanagers.com.br 20/10/2000
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *CRM Series – Marketing 1 to 1 – Um Guia Executivo Para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management.* Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- SEMENIK, Richard J. e BOMOSSY, G.J. *Princípios de Marketing – uma perspectiva global.* São Paulo: Makron, 1995.