



Lições sobre clientes na Internet

Quem (ainda) tem medo da rede mundial de computadores? Segundo uma pesquisa recente, as empresas não têm mais. No entanto, analistas do setor sugerem que o otimismo pode estar depositado nos “lugares errados” e que alguns benefícios não passam de miragem. Por George S. Day e Katrina J. Hubbard

Até pouco tempo atrás, a opinião corrente era que, quando os clientes conseguissem usar a Internet para ampliar suas opções, obter informações com mais rapidez e comparar preços, as margens das empresas cairiam e a fidelidade seria cada vez mais transitória. Os resultados de nossa pesquisa, realizada recentemente com 352 executivos, sobre o impacto da Internet em sua capacidade de gerenciar o relacionamento com os clientes parecem indicar que esses temores diminuiriam.

Descobrimos que 30% dos entrevistados viam a Internet como uma oportunidade importante e apenas 1% como uma ameaça. Outros 52% a consideravam uma oportunidade menor e somente 13% eram indiferentes. No geral, os executivos acreditavam que a Internet permitia a redução dos custos de atendimento, ao mesmo tempo que estreitava a ligação com os clientes em razão do estímulo ao diálogo, da ligação entre mais pontos de contato com eles e da possibilidade de personalizar as comunicações. O medo de conflito entre canais de distribuição, das guerras de preço e dos novos modelos empresariais que provocariam rupturas em seus setores de atividade parecia insignificante diante dessas oportunidades.

Entretanto, uma análise mais profunda dos resultados da pesquisa revela que essa interpretação otimista é potencialmente enganadora e que a maioria das empresas não colherá os benefícios esperados. Ao contrário, é bem possível que as vencedoras sejam as companhias

Sinopse

■ Uma interessante pesquisa sobre a Internet foi realizada nos EUA com 352 executivos seniores. O objetivo era avaliar o impacto das operações na rede mundial de computadores sobre a capacidade das empresas de gerenciar o relacionamento com seus clientes. As descobertas são igualmente interessantes (*veja detalhamento no quadro da página seguinte*): por um lado, perdeu-se o medo da Internet nessa área, mas, por outro, há o risco de otimismo exagerado. Pelo menos é o que os autores deste artigo advertem.

■ O estudo apontou oportunidades e ameaças e apresentou três grandes lições. A principal delas é a de que os bons resultados – a retenção de clientes, o crescimento e a maior rentabilidade – só acontecem para as empresas com experiência prévia na gestão eficiente de clientes mais valiosos. Além disso, o poder transformador dos novos

modelos será mais modesto do que se espera, e a Internet complementar, mas não substituirá, os canais existentes.

■ Com base nessas lições, os autores deste artigo fazem uma série de recomendações sobre como aproveitar melhor a rede para aproximar-se dos clientes. Afirmam, por exemplo, que integrar a Web ao sistema de canais de distribuição é muito melhor do que utilizá-la como canal independente.

George S. Day é professor da Wharton School, escola de administração de empresas da University of Pennsylvania, e co-diretor do Mack Centre for Technological Innovation.

Katrina J. Hubbard é doutoranda do departamento de marketing da Pennsylvania State University.

que já tinham um relacionamento sólido com seus clientes e que passaram a usar a Internet para ampliar sua vantagem.

Extraímos três lições da pesquisa, que ajudam a avaliar as possibilidades que podem surgir para uma empresa:

■ Os melhores em relacionamento com os clientes aproveitarão a Internet para aumentar sua liderança.

■ O impacto da transformação dos novos modelos de mercado será modesto.

■ A Internet complementarará os canais existentes.

As 15 principais conseqüências da Internet nessa seara estão detalhadas no quadro da página seguinte.

Oportunidades e ameaças

Em nossa pesquisa, perguntamos aos executivos se havia uma correlação entre essas 15 conseqüências e sua opinião geral. Nossa principal conclusão foi a de que nenhuma das ameaças tinha influência significativa sobre a opinião geral dos entrevistados. Entretanto, observamos que as oportunidades percebidas de reduzir custos de atendimento, unir pontos de contato com os clientes e estimular o *feedback* e o diálogo exerciam grande influência.

Redução dos custos de aquisição de novos clientes

Não esperávamos que essa variável fosse a mais importante para os executivos. No entanto, o fato de os clientes poderem ampliar seu campo de ação, comparar preços com mais

Saiba mais

O impacto da Internet sobre o relacionamento com os clientes

Conseqüências esperadas	Principal ameaça	Ameaça secundária	Sem impacto	Oportunidade secundária	Principal oportunidade	Nota média
Reduzir custos do atendimento devido ao auto-atendimento	0 0%	8 3%	121 38%	114 36%	72 23%	3,79
Reduzir custos de aquisição de novos clientes	8 3%	36 11%	109 35%	118 38%	43 14%	3,48
Incentivar <i>feedback</i> e diálogo com clientes	1 0%	10 3%	36 11%	128 41%	141 45%	4,26
Facilitar a ligação entre mais pontos de contato com clientes	1 0%	12 4%	32 10%	125 40%	146 46%	4,28
Capacitar clientes a realizar leilões	18 6%	69 22%	190 61%	31 10%	4 1%	2,79
Clientes capacitados para sugerir preços	13 4%	44 14%	223 71%	30 10%	4 1%	2,90
Clientes podem personalizar o projeto de produtos para atender a necessidades específicas	0 0%	7 2%	167 53%	96 31%	43 14%	3,56
Permitir a personalização das comunicações de marketing	2 1%	13 4%	45 14%	125 40%	131 41%	4,17
Preços podem ser mudados rapidamente	12 4%	47 15%	188 60%	54 17%	13 4%	3,03
Ampliar grupo de concorrentes	28 9%	144 46%	95 30%	36 11%	13 4%	2,56
Aumentar o conflito entre os canais de distribuição	22 7%	75 25%	188 61%	18 6%	3 1%	2,69
Facilitar a troca de fornecedor	18 6%	119 38%	113 36%	57 18%	7 2%	2,73
Aumentar a fidelidade (dificultar a troca de fornecedor)	2 1%	34 11%	173 56%	70 23%	32 10%	3,31
Clientes podem criar grupos de compra para obter descontos por volume	16 5%	60 19%	203 64%	31 10%	5 2%	2,84
Clientes podem descobrir o que outros clientes estão pensando	6 2%	53 17%	134 43%	97 31%	23 7%	3,25

Obs.: Devido ao arredondamento dos números, algumas somas não totalizam 100%. A "nota média" foi calculada com base na média das respostas, considerando: principal ameaça = 1; ameaça secundária = 2; oportunidade secundária = 4; e principal oportunidade = 5.

Se uma empresa está despreparada para tratar clientes diferentes de maneira distinta, ela tem todos os motivos do mundo para temer a Internet

rapidez e eliminar alguns de seus custos de transação usando a Internet não significa que eles venham a abandonar seu fornecedor atual. Apenas 3% das empresas consideravam esse fator uma grande ameaça, enquanto 14% o viam como uma oportunidade importante. Mais de um terço das empresas não o considerava ameaça ou oportunidade –em vista da constatação de que a maioria dos clientes efetivamente não faz muita pesquisa.

Empresas atuantes em mercados *business-to-business* (B2B) tendem a acreditar que podem beneficiar-se da redução de custos na aquisição de novos clientes. Aparentemente, imaginam que os clientes que ainda não compram delas poderão localizá-las pela Internet e que há boas chances de que sejam escolhidas por seus méritos.

Conexão e personalização

Constatamos grande entusiasmo diante da possibilidade de uso da Internet para estreitar o relacionamento com os clientes. Os entrevistados (entre 41% e 45% do total) consideravam como oportunidades importantes:

- estimular o *feedback* e o diálogo,
- facilitar a ligação entre mais pontos de contato com os clientes e
- permitir a criação de ações de marketing personalizadas.

Esses resultados contrastam com a opinião de muitos que criticam o uso da Internet na personalização do relacionamento com os clientes. Para essas pessoas, nada substitui a comunicação interpessoal, e os esforços para extrair padrões dos dados sobre acesso a páginas da Internet costumam resultar em previsões baseadas no comportamento passado. Além disso, a construção de perfis de clientes para orientar ações de marketing personalizadas continuará a esbarrar em problemas de *software*, na indiferença dos consumidores e nas preocupações com a privacidade.

Embora sérias, essas críticas enfatizam demais o fracasso de muitas empresas ponto.com. As preocupações com a privacidade, porém, são bem reais. Estima-se que 40% das empresas que implantaram a gestão de relacionamento com o cliente (CRM, na sigla em inglês) estejam buscando mais equilíbrio entre privacidade e vontade de aumentar a personalização.

Ganhos de eficiência

A oportunidade de reduzir custos de atendimento ao cliente (já que ocorre o auto-atendimento) foi o segundo fator mais importante levantado pelos entrevistados. Isso reflete uma mudança nas metas dos projetos de CRM, que deixam de ser o aumento de receita para se transformar em contenção de custos.

Os mais céticos alegam que grande parte das economias geradas pela maior eficiência irá para os clientes, porque hoje em dia seu poder de negociação é maior. De fato, duas das principais ameaças citadas nas entrevistas foram “ampliar o grupo de concorrentes” e “facilitar a troca de fornecedor”, que também são indicadores usados para medir o poder de negociação dos clientes. Entretanto, quando colocamos essas duas ameaças em um contexto mais amplo, constatamos que elas pouco influenciavam o julgamento global do impacto da Internet.

Se as ameaças de mais concorrência e de potencial troca de fornecedor podem ser ignoradas, as perspectivas de pressão sobre os preços são, de longe, superadas por outros benefícios.

Descobrimos também que as ameaças representadas por leilões e grupos de compra eram sintomas de problemas mais profundos. Por exemplo, os 5% que se sentiram ameaçados pela adesão de clientes a leilões reversos eram empresas que atuavam em mercados maduros, enfrentavam uma concorrência praticamente indiferenciada e não mantinham relacionamentos sólidos com seus clientes-chave.

Lição 1: Os melhores em relacionamento com os clientes aproveitarão a Internet para aumentar sua liderança

Nosso estudo concluiu que as empresas que gerenciam melhor seu relacionamento com os clientes estavam mais bem preparadas para aproveitar a Internet. Elas descobriram como

usar a Internet para se conectar com seus clientes, exploraram rapidamente o novo meio e implementaram a novidade com mais eficiência. Também se mostraram particularmente otimistas ao perceber que havia uma diferença substancial entre as alternativas oferecidas em seus mercados.

Isso significa que a Internet proporciona as melhores oportunidades para as companhias que já têm as condições necessárias. Contudo, se uma empresa está despreparada para tratar clientes diferentes de maneira distinta –com sistemas e bancos de dados desatualizados, por estar dividida em linhas hierárquicas que levam as equipes a brigar para colaborar ou por oferecer aos funcionários incentivos que não recompensam a retenção de clientes–, ela tem todos os motivos do mundo para temer a Internet.

Lição 2: O impacto da transformação dos novos modelos de mercado será modesto

No auge do entusiasmo com a Internet, parecia que tudo era possível e que as antigas regras para entrar e atuar nos mercados estavam prestes a desaparecer. Afirmarções “extravagantes” sobre as possibilidades que se abriam aos infomediários, modelos personalizados de formação de preços, leilões reversos e bolsas *on-line* dominavam a imaginação coletiva.

Uma vez adquirida alguma experiência sobre o assunto, os mitos caíram por terra. Nossa pesquisa confirma o que outros descobriram: esses modelos têm papel limitado na maioria dos mercados.

Infomediários

Muitas empresas desistiram da Internet diante de barreiras inesperadas, com as quais as pioneiras da rede aprenderam a conviver. Essas barreiras servem de mecanismos de isolamento que restringem as ações da concorrência. Os nichos protegidos de um mercado –criados por relacionamentos de longa data ou regulamentações destinadas a resguardar participantes de uma cadeia de valor– são fatores que sinalizam tais restrições.

A natureza das interações *on-line* impõe outras limitações. Muitos produtos são inadequados porque sua qualidade ou confiabilidade não são percebidas em termos digitais. Há atrasos inerentes à navegação e à tomada de decisão, exacerbada pelo volume de informações e aumento das opções. A falta de contato humano elimina as oportunidades para esclarecer dúvidas, resolver problemas, renovar a confiança e a negociação. Essas limitações não invalidam a Internet, embora, com frequência, a requeiem em certos mercados a um papel de apoio.

Definição de preços

A Internet permitiu o uso de novos sistemas de precificação, o que estimula as empresas iniciantes a adotar métodos bastante diferentes. O exemplo mais famoso é o “você faz o preço”, criado pela Priceline, que para muitas pessoas se tornaria o modelo predominante de formação de preços.

Esse método funciona bem no caso das passagens aéreas, porque é difícil obter informações precisas e oportunas sobre os melhores preços do mercado e as empresas precisam garantir a lotação dos aviões antes dos vôos. No entanto, os clientes têm de estar dispostos a aceitar o fato de não poderem escolher a companhia aérea nem o horário da viagem. Essas condições não se aplicam a setores nos quais os preços são mais transparentes.

Leilões reversos

Nesse formato de leilão são os vendedores e não os compradores que fazem as ofertas, e os preços caem em vez de aumentar. Embora sempre tenham existido, sua utilidade foi bastante enfatizada pela Internet e, a partir de 2002, cerca de 15% de todas as empresas em funcionamento passaram a utilizá-los. Um crescimento desse mercado está previsto com a ampliação de sua gama de produtos e serviços –de anúncios televisivos a serviços de limpeza.

No auge da era *ponto.com*, pensava-se que esse formato representava uma ameaça porque permitiria aos clientes obter descontos significativos. Entretanto, descobrimos

que somente 6% de nossos entrevistados consideravam os leilões uma ameaça importante, enquanto 22% os viam como uma ameaça secundária (e quase ninguém os avaliou como oportunidade).

Resultados de outros estudos sugerem que a ameaça só não é maior porque os clientes perceberam que pressionar continuamente por descontos maiores poderia gerar conseqüências indesejáveis. Se as margens não parassem de cair, os fornecedores talvez fossem forçados a abandonar o mercado ou entrar em uma fusão com outras empresas. Uma base de fornecedores menor poderia, então, levar a um aumento do poder destes.

Bolsas *on-line*

Esses mercados procuraram inserir-se nos canais de distribuição no ponto estratégico em que os clientes decidem de quem vão comprar, quanto vão comprar e quanto vão gastar. Com a possibilidade do pagamento por meio eletrônico, as bolsas *on-line* tentaram cobrar tarifas dos vendedores, que iam de 2% a 5% das vendas brutas.

Embora parecessem baixas, essas tarifas representavam mais de 50% da margem líquida de um distribuidor típico. Não demorou para que a concorrência as reduzisse a um custo marginal –ou mais baixo.

As bolsas pareciam promissoras porque os clientes da maioria dos canais B2B têm altos custos em compras e estoques. Nos últimos dez anos, porém, os clientes industriais aumentaram a eficiência de sua cadeia de fornecimento e reduziram o número de fornecedores. Hoje um fornecedor que consegue baixar o custo total de compras de um cliente tem vantagem sobre outro que oferece preços mais baixos.

As perspectivas para bolsas dedicadas exclusivamente ao B2B pioraram ainda mais com o advento das bolsas por setor de atividade criadas por consórcios de empresas convencionais que poderiam oferecer tanto solidez financeira como garantia de volume. Contudo, mesmo esses consórcios são, às vezes, suplantados por sistemas B2B privados.

Lição 3: A Internet complementar os outros canais de distribuição

Duas forças opostas definem a forma como as empresas vêem o impacto da Internet em seus canais de distribuição. De um lado, a Internet foi recebida não só como mais uma maneira de chegar aos clientes existentes, mas também como um meio de conquistar novos e solucionar o sério problema de sincronia entre os novos canais. De outro, estava o medo de que a Internet estimulasse o fim da intermediação e provocasse mais conflitos entre os canais.

A experiência derrotou o medo e apenas 8% de nossos entrevistados consideraram a Internet uma ameaça de aumento dos conflitos entre os canais.

Entretanto, ela é mais do que um novo canal. Quando utilizada com criatividade, melhora o desempenho de todos os outros.

Como administrar a proliferação de canais

Antes mesmo da Internet, as empresas vinham sendo pressionadas a atender seus clientes por canais diversificados. Com os serviços do tipo “0800”, surgiram rapidamente centrais de atendimento. Novos projetos de canais combinados foram criados para dividir as funções, e equipes de parceiros de canal, especializados em determinadas funções, atendem às necessidades imediatas dos clientes. O fornecedor pode negociar a venda, enquanto os parceiros assumem o atendimento do pedido, a distribuição e a assistência pós-venda.

Essa proliferação de canais de distribuição e de pontos de contato gera sérios problemas de sincronização. Além disso, os clientes não se limitam a usar um único canal e podem escolher o mais conveniente em cada situação. No entanto, eles assumem que a empresa os reconhecerá a qualquer momento. Quando fazem um pedido pela Internet, esperam que os registros da central de atendimento estejam atualizados, que as informações de estoque sejam coerentes entre os canais e que possam devolver mercadorias às lojas físicas.

A Internet desempenha dois papéis: é um canal que complementa os canais existentes e

sua arquitetura digital possibilita a conexão e sincronização de todos os canais. É por isso que as empresas que utilizam muitos canais também são as mais entusiastas da Internet.

Como aplicar as lições

Segundo a sabedoria convencional, muitas organizações descobrirão que os benefícios da Internet como impulsionadora da eficiência serão contrabalançados por seu efeito redutor nas margens de lucro. Por quê? Pelo menor conflito então existente no mercado e pelo maior poder de negociação dos clientes. Os arautos dessa sabedoria também prevêm que só algumas poucas empresas usarão a Internet para criar vantagens duradouras. Como acontece em todas as simplificações, há nessas afirmações um elemento de verdade, mas o “quadro geral” está distorcido.

Em vez de pessimismo e medo, encontramos, segundo nossa pesquisa, entusiasmo em todos os mercados. A grande maioria de nossos entrevistados via mais oportunidades do que ameaças, e 30% deles consideravam a Internet uma oportunidade importante. Essas empresas adotaram a Internet pelos mais diversos motivos, mas fundamentalmente para manter-se competitivas e aproveitar suas capacidades existentes. Conseqüentemente, a Internet é hoje o meio mais popular utilizado para atingir os clientes e interagir com eles.

Entretanto, a maior lição que se pode aprender é que apenas as empresas que já são mais competentes em administrar o relacionamento com seus clientes mais valiosos serão recompensadas com a maior retenção de clientes, com o crescimento e com a rentabilidade.

Só possuindo capacidade superior é que uma companhia aproveitará integralmente seu potencial de oferecer soluções personalizadas para os clientes e de melhorar a sincronização dos pontos de contato com eles. Isso tem algumas implicações para as empresas que buscam acompanhar a concorrência ou assumir a liderança:

■ **A tecnologia da Internet é apenas uma ferramenta, não uma estratégia competitiva e muito menos a capacidade de produzir uma estratégia.** O ponto de partida é saber quão boa é a capacidade da empresa se comparada à da concorrência e quanto será no futuro no que se refere a intenções, planos e ações. Solicite a seus melhores e mais exigentes clientes uma avaliação sincera. Pergunte-lhes quem são seus melhores fornecedores para produtos que não concorram com os seus e descubra como administram o relacionamento com seus próprios clientes. São esses *benchmarkings* que determinam as expectativas dos clientes.

■ **É preciso avaliar a qualidade do atual relacionamento com os clientes.** Os clientes mais valiosos estão comprometidos com a empresa ou mantêm com ela apenas uma conexão passiva por hábito e por inércia? Esse é o contexto em que se devem analisar os serviços disponibilizados pela Internet, que se baseia nos novos modelos de mercado ou nas novas tecnologias para descobrir se eles irão reforçar ou solapar os relacionamentos existentes. Essa análise é particularmente importante nos mercados B2B que utilizam processos de compra complexos.

■ **A difusão das tecnologias de Internet e CRM tem mais a ver com o alinhamento organizacional do que com o gerenciamento de bancos de dados, a integração de sistemas e a escolha de aplicativos.** A gestão do relacionamento com os clientes possibilitada pela Internet precisa ser administrada como uma iniciativa interfuncional que aprofunde a capacidade global da empresa. Se o pessoal de marketing culpa o de vendas por não fechar os pedidos, e o pessoal de vendas culpa o de marketing por não gerar informações sobre possíveis clientes, as promessas da CRM não se concretizarão.

■ **Não compensa paralisar o negócio em razão do conflito entre canais de distribuição.** Os clientes preferem a possibilidade de escolher entre vários canais e esperam que todos eles, inclusive a Internet, trabalhem em conjunto. Para alcançar essa sincronia, o ponto de partida é uma profunda compreensão das necessidades que os clientes-alvo esperam ver atendidas pelo sistema de canais de distribuição e uma análise reversa para verificar se os canais existentes estão atendendo ou não a tais necessidades. A próxima etapa é decompor todo o conjunto de funções dos canais de distribuição em suas partes. Só assim é possível verificar em que situações os canais são mais adequados e se eles são mais eficientes que as ferramentas atuais.

Procurar integrar a Internet ao sistema de canais de distribuição é muito mais eficaz do que simplesmente utilizá-la como um canal independente. O método utilizado para integrar canais aperfeiçoados digitalmente requer o mesmo nível de coordenação interfuncional das iniciativas de CRM que usam a Internet para coordenar todos os pontos de contato com os clientes. Na verdade, a vantagem competitiva é o resultado de duas ações: uma é integrar e alinhar a Internet à estratégia global da empresa, e a outra trabalhar melhor e mais rapidamente do que a concorrência.

© **Business Strategy Review**