

Peppers, Don e Rogers, Martha, *One to One B2B*, Currency books, Double Day, Radon House Inc, Copyright, 2001

Eugénia Vicente

«Vamos imaginar, por exemplo, que vivemos numa cidade toda de aço e um dia acordamos e descobrimos que a cidade inteira agora é de vidro. Tudo o que era opaco é agora transparente...»

Há muito que se fala do fim do Marketing tal como o conhecemos. A segmentação cada vez maior de mercados e clientes e a importância da customização, tornaram obsoletas a maior parte das abordagens do marketing de massas. A evolução da economia e das TI (tecnologias da informação) e as consequentes alterações que esse processo implicou na cadeia de valor das empresas, nomeadamente das organizações de grande dimensão, fez com que o *B2C* – *Business to Customer* – tenha deixado de fazer sentido para estas empresas.

O advento da *World Wide Web* e o impacto que as tecnologias «interactivas» têm actualmente sobre a economia, provocou grandes alterações nas relações entre as organizações e os seus clientes. Ao Marketing de massas sucedeu-se a relação individualizada cliente a cliente, emergente no B2B – *Business to Business* – *one to one*, onde mais importante do que as vendas é o relacionamento com o cliente que assume particular importância, nomeadamente em ordem à sua transição para outras zonas de negócio, como a Internet.

«*One to one, B2B*» resulta do trabalho de investigação realizado por Don Peppers e Martha Rogers, e inclui um conjunto de *case studies* de empresas que implementaram um conjunto de estratégias de desenvolvimento de clientes para o Mundo do *Business to Business*.

O desenvolvimento das TI gerou novas oportunidades de negócio, expandiu o horizonte empresarial e a capacidade de negociação das organizações, mas também aumentou a sua responsabilidade e vulnerabilidade económica, concorrencial e inovadora. De uma economia que funcionava à velocidade rodoviária de 100Km por hora passámos, com a Internet, para uma velocidade de 330 mil Km por segundo. Isto significa que um acontecimento, como o de 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos, passou a ter a capacidade de afectar a economia mundial numa questão de segundos.

Vivemos numa Economia em Tempo Real, resultante da junção da Velha Economia, – de produtos visíveis, bens e serviços exclusivamente materiais, – com a Nova Economia da tecnologia de bens e serviços com base em informação flexível.

É a partir deste pressuposto que as organizações de B2B têm de desenvolver as suas estratégias de marketing directamente orientadas para o cliente. Cada cliente é único e, mais importante do que lhe vender um produto logo após os primeiros contactos, trata-se de recolher informação que permita conhecer todos os seus hábitos e interesses pessoais, e o seu posicionamento e poder de decisão na organização em que está inserido.

Segundo Peppers, o desenvolvimento do CRM (*Customer Relationship Management*) no B2B devia designar-se BRM (*Business Relationship Management*) e devia obrigar toda a organização de B2B a saber soletrar e entender as RP (Relações Públicas) como parte integrante e fundamental da sua cadeia de valor. Hoje em dia, há todo um conjunto de instrumentos de comunicação que deve ser coordenado para funcionar como um esquema interactivo de captação, relacionamento, formação e educação do cliente. A competitividade das empresas de B2B, directamente

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

sustentadas no potencial das TI, depende da avaliação longitudinal dos benefícios do cliente - um cliente de cada vez - e não na avaliação linear - o mercado inteiro - que esta faz do seu modelo de negócio.

A crise económica, o desenvolvimento tecnológico, a concorrência, os custos de produção e manutenção das forças de venda, aliados à facilidade como se pode ganhar e perder um cliente no espaço virtual, fizeram com que várias empresas como a Dell, a Cisco, a Novartis, a Bentley, entre outras, repensassem todas as suas estratégias de marketing e vendas.

Estas empresas migraram parte das suas estratégias de negócio para a Internet, ou pelo menos parte dos seus sistemas de relacionamento com o cliente, construindo dessa forma um conjunto de benefícios para o cliente que o incentiva a procurar nos seus sites o conjunto de informação necessária a satisfazer os seus desejos e necessidades, libertando assim os seus vendedores para a captação de novos clientes.

Este processo não é fácil e envolve todo um encadeamento de formação interna e externa, que exige permanentemente um processo de reavaliação tecnológico e humano. É necessário educar cliente e vendedor para o facto de que a Internet possui um potencial e um conjunto de benefícios inesgotáveis para ambos.

Um cliente fidelizado e satisfeito com todas as informações de que necessita ao custo de um clique, representa poupança num dos bens imprescindíveis no B2B - poupança de tempo e concentração noutro serviço.

Para a implementação do B2B *one to one*, torna-se imperiosa a aceitação da ideia fundamental de que clientes únicos exigem estratégias de negócio e contratos únicos. É necessário conhecer quem é quem dentro do cliente (entidade jurídica); ter um organigrama perfeito do cliente com o cruzamento de relacio-

namentos bem delineado; quem influencia quem e quem toma as decisões sobre?

A criação e manutenção do relacionamento com o cliente pode definir-se em quatro etapas:

- Identificação do Cliente. O primeiro passo do CRM é identificar os indivíduos que compõem os clientes;
- Diferenciar os clientes. A diferenciação deve ser feita de acordo com o nível de importância do cliente para a empresa; CMVs - Clientes de maior valor; CMPs - Clientes de maior potencial e BZs - clientes abaixo de zero;
- Interagir com o clientes, dialogar é a melhor forma de os conhecer;
- Personalizar a relação com o cliente, oferecer-lhe benefícios, fazê-lo sentir-se especial.

Os passos de CRM no B2B podem ser classificados em 3 grupos diferentes:

- As Informações empresariais indicadoras de negócio, englobando todas as informações institucionais;
- Demográficas e Psicográficas que constituem as informações sobre os indivíduos que constituem os clientes;
- Dados Gerenciais que classificam o tipo de informação e como se deve comunicar com o cliente de modo a ser mais persuasivo e directo.

As Empresas são instâncias jurídicas que organizam a actividade humana, e é nelas que se deve centralizar o nosso foco B2B *one to one*. Esta interacção deve ser realizada dentro do contexto de ensino e formação do cliente, enriquecendo o seu e o nosso conhecimento, encaminhando-o para os serviços Web da empresa, para assim o converter num cliente informado e utilizador de ferramentas de informação mais lucrativas para ambos.

Interagir com um cliente no B2B, é contribuir para a facilitação do seu acesso a produtos

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

e informação, alargando-se assim através do uso das TI a sua capacidade de autogestão. Este tipo de procedimentos também permite, de acordo com os autores, obter fortes diminuições dos custos das organizações na manutenção de *stocks*, vendedores e operadores, permitindo uma afinação da satisfação do cliente.

Contrariamente ao Marketing de massas e à proliferação da publicidade, que apenas deixa em aberto um único canal de cada vez, as TI permitem abrir dois canais de comunicação e retorno com o cliente em simultâneo. Tal facto facilita a manutenção de um canal de baixo custo destinado à discussão aberta e permanente com o cliente, aumentando-se assim o poder de negociação e relacionamento *one to one*.

Apesar da análise muito optimista que os autores fazem da integração deste tipo de metodologias de relacionamento com o cliente nas organizações, existem alguns factores que, embora empolgantes, se tornam ameaçadores. A criação de bolsas de negócios B2B na Web pode ser dramática para as empresas quando considerado o modelo de negócio e a cadeia de valor típica da web. Num simples site podemos encontrar fornecedores e vendedores da mesma gama de serviços e escolher o mais atractivo e frutuoso, não só monetariamente mas também geograficamente, para além de podermos especificar a configuração do produto até níveis muito elevados, o que obviamente coloca graves problemas à consideração de economias de escala rentáveis ao nível da produção. Esta proliferação de bolsas *on-line* está a provocar um *boom* dos negócios na Internet, nomeadamente na industria química, dos computadores, das telecomunicações e aeroespacial. Se por um lado, o desenvolvimento deste modelo de negócio entre entidades comercialmente dependentes é muito tentador e benéfico, pelo menos naquilo que se refere à criação de canais individuais de comunicação e negociação com

clientes directos, os custos de implementação e a customização excessiva do produto em função dos desejos do cliente que estas metodologias preconizam, pode ter impactos muito negativos sobre o potencial de lucro dos negócios de uma empresa.

Além de coagir a uma maior transparência nas estratégias das empresas, obrigando-as a repensarem todas as suas estratégias, a decisão de entrar ou não entrar numa bolsa *on-line* B2B pode significar a morte de uma empresa cuja cadeia de valor esteja totalmente sustentada nas TI.

A criação das bolsas obriga as empresas a modificar e a tornar claras as suas estratégias de custo de produção, manutenção de *stock* e política de preços. Muitas são as que vão aparecer e desaparecer num ápice, dada a maneira como são dissecadas pelos concorrentes e clientes. A manutenção das empresas nas bolsas B2B passa pela criação de bolsas cooperativas que diminuam a concorrência e aumentem a transparência dos custos de produção, o preço do produto ou serviço e anulem o atrito entre as organizações e os clientes.

A redução de tempo é uma proposta de altíssimo valor nas bolsas B2B e o seu sucesso na Internet assenta na criação de portais e vortais diferenciados pelas características de negócio, sob a forma de cooperativas orientadas para o cliente e não para o produto.

Aqui devemos abrir um parêntesis para explicar que existem dois tipos de bolsa na Internet: a vertical e a horizontal.

A vertical foca-se num sector específico, onde vendedores e compradores se encontram *on-line* e nos quais os clientes garantem contratos vantajosos e os vendedores economizam custos na captação de vendas. A bolsa horizontal interliga compradores e vendedores em determinada disciplina, mas não num sector específico, um exemplo disso são os serviços por exemplo de logística.

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

Os portais verticais, que abrangem outros serviços adicionais, como a formação, educação e a consultoria, são designados de «vortais» ou «vertiport», porque além de diminuírem o atrito entre as empresas dispõem de uma panóplia de serviços interligados com o serviço básico em questão.

Os autores concluem a sua análise afirmando que independente da sua situação espacial e das estratégias adoptadas, as empresas que desejem sobreviver a longo prazo nas bolsas B2B têm de architectar soluções de Marketing estratégico que interliguem vendedores e clientes. As empresas têm de gerar relacionamentos *one to one*, relacionamentos esses que se caracterizam por tentar solucionar os problemas dos clientes em tempo real «just in time» garantindo simultaneamente a criação do produto certo, para o cliente certo, em tempo real. De acordo com esta concepção o tempo é o elemento chave na Economia em Tempo Real.

Mais uma vez é a tecnologia que dita as regras para o B2B *one to one*, num processo semelhante a uma agência de relacionamentos que dita as regras do CRM. Uma empresa precisa de utilizar todas as ferramentas da tecnologia para monitorar cada pessoa dentro da conta cliente e traçar um mapa de relacionamentos entre si.

A posição preconizada pelos autores implica que a empresa abraça a tecnologia por completo e a coloque ao serviço das organizações e do cliente numa visão de B2B *one to one*. Mas fundamentalmente os autores defendem e obviamente devemos concordar com esse ponto, que uma estratégia empresarial orientada para esta área só pode ser viável se sustentada numa análise criteriosa do mercado e na definição precisa dos objectivos a atingir.

Para além das circunstâncias específicas da dependência tecnológica que existe neste tipo de negócio, há uma variável crucial de sucesso que é representada pela mudança dos hábitos

culturais e organizacionais na hierarquia interna da empresa e no incentivar à sua implementação exterior.

De entre os principais problemas colocados pelo modelo B2B, devem-se destacar aqueles que se relacionam com a implementação e execução dos programas gerenciais que interagem com os clientes. Torna-se necessário mudar não só os processos, mas acima de tudo, mudar as atitudes e a figura do cliente. Na economia em tempo real dos nossos dias, um cenário movido pela tecnologia, com atritos cada vez menores e custos mais transparentes, em que basta um clique para perder um cliente – a única estratégia possível e viável é a criação e o cultivo de relações saudáveis, tornando-as lucrativas a longo prazo, numa estratégia *one to one*. O incremento de relações saudáveis e de confiança pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso num futuro a curto prazo. Resta ainda perceber se a metodologia de CRM advogada nesta obra será a mais exacta e correcta face aos inúmeros problemas colocados pela pulverização da cadeia de valor e pelo excesso de customização.