

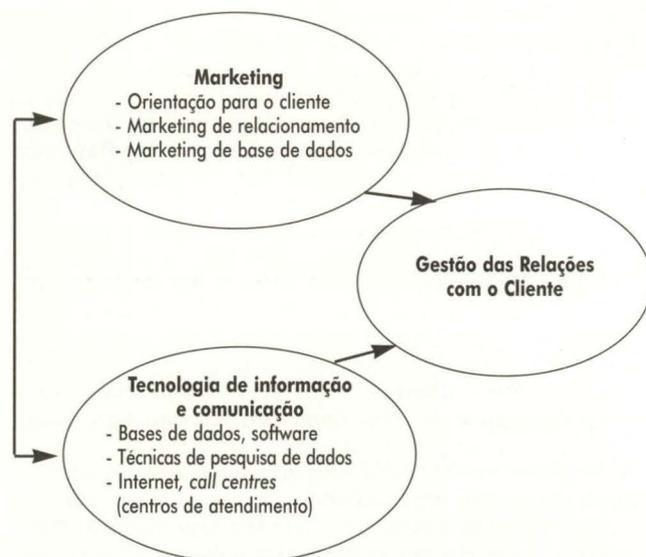
Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente

por Peter C. Verhoef e Fred Langerak

Ritmos de compra mais elevados e custos de serviço inferiores tornam os clientes de longo prazo mais lucrativos. Por isso, as empresas passaram a focar os seus esforços de marketing na gestão das relações com os clientes (mais conhecido pelo acrónimo de CRM, para «customer relationship management» na designação anglo-saxónica). No entanto, ficam muitas vezes decepcionados com o desempenho dos projectos de CRM. Estes resultados decepcionantes devem-se a preconceitos dos gestores sobre esta metodologia e sobre o próprio comportamento dos clientes. O presente artigo foca 11 desses preconceitos, para ajudar os gestores a tomarem decisões relacionadas com CRM bem avaliadas e a aumentarem a taxa de sucesso destes projectos.

A pesar da formação tradicional dos gestores de marketing no sentido da aquisição de novos clientes, com ferramentas como o preço, promoções e publicidade de massas, a sua atenção dirige-se actualmente cada vez mais para a retenção e desenvolvimento de relações com o cliente. O objectivo é maximizar o valor do tempo de vida do cliente, em vez de maximizar os lucros através de transacções ocasionais. Para tal, voltaram-se para a Gestão de Relações com o Cliente ou CRM. O CRM não é um conceito de marketing totalmente novo. Baseia-se em três aspectos da gestão de marketing: orientação para o cliente; marketing de relações; e marketing de bases de dados (ver Figura 1).

Figura 1
A essência do CRM



Trata-se, portanto, de um processo de gestão concentrado no desenvolvimento e manutenção de relações com clientes individuais, de tal forma que um valor é criado para ambos – o cliente e a empresa – através da utilização de bases de dados de clientes, ferramentas estatísticas de apoio à decisão e técnicas de comunicação interactiva.

Apesar de o CRM ter raízes no marketing, é muitas vezes associado à utilização de software. Os resultados de inquéritos demonstram que 65% das grandes empresas, tanto nos EUA como na Europa, estão cientes da tecnologia de CRM, 28% estão a desenvolvê-la e 12% estão neste momento a

Traduzido de «Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management», de Peter C. Verhoef e Fred Langerak, de *Business Strategy Review* (Winter 2002, vol. 13, edição 4, pp. 70-79), com autorização dos autores e do editor. © 2002, London Business School e Blackwells.

Tradução de Géraldine Correia.

utilizar aplicações. Todavia, não obstante a crescente utilização de software de CRM, perdura um debate sobre a sua eficácia. A taxa de sucesso de projectos de CRM varia, segundo os dados apurados, entre 30% e 70%. Não é, pois, de admirar que a maioria dos gestores esteja insatisfeita com o seu desempenho.

Preconceito 1 – O software de CRM por si só melhoraria o desempenho da empresa

O CRM é muitas vezes comparado à implementação de programas de software e muitos gestores acreditam que a sua utilização melhora directamente o seu desempenho de marketing. Existem três razões pelas quais esta crença não se pode realizar.

Em primeiro lugar, o CRM é muito mais do que a instalação e utilização de software. Inicia-se pela constatação, em toda a organização, de que a criação de valor para o cliente é o motor da filosofia de negócios. O que obriga a um verdadeiro compromisso da gestão do topo. Além disso, exige uma organização estruturada em torno dos clientes, com uma cultura focada nos clientes, em que os diferentes departamentos e empregados estão empenhados em conjunto na criação de um valor acrescentado para os clientes. O software de CRM, sem considerar os aspectos culturais e organizacionais de gestão da relação com o cliente, poderá, no seu desempenho máximo, diminuir os custos operacionais e melhorar a eficácia das operações de marketing.

A maior parte das empresas líderes possuem actualmente regras quanto ao número máximo de «mailings» que um cliente deve receber num dado período. Outra das soluções para este problema poderá ser o marketing de permissão.

Outra das razões pelas quais o CRM nem sempre está à altura das expectativas é que a utilização com sucesso do software de CRM e ferramentas de apoio à decisão é afectada pelo cruzamento de informação tecnológica, capacidades analíticas, dados de marketing e marketing propriamente dito. Este cruzamento implica que as ferramentas analíticas só terão a sua performance máxima se os dados de marketing usados como *input* forem de alta qualidade. Uma boa correspondência entre o sistema de apoio ao CRM e o resto dos elementos de marketing é crítica para sistemas

de CRM de sucesso. Por exemplo: em algum software de CRM são utilizadas novas técnicas estatísticas, como os algoritmos genéticos e redes neuronais. Ora, muitos gestores de marketing não percebem estas técnicas. Como consequência, são relutantes em usá-las, apesar de poderem alcançar um desempenho provavelmente superior ao das técnicas mais tradicionais.

Em terceiro lugar, o software de CRM pode também ser decepcionante porque, apesar do CRM se centrar na construção de relações a longo prazo com clientes, a maior parte do software utilizado concentra-se em otimizar a resposta a curto prazo dos clientes. Aplicar estes modelos implica que apenas os clientes com maior probabilidade de resposta sejam um alvo. Como resultado, os mesmos clientes são seleccionados de forma repetida e bombardeados com correio electrónico, chamadas telefónicas e/ou correio directo. Em simultâneo, estes clientes atraentes e de rendimentos elevados também recebem ofertas de concorrentes que usam os mesmos modelos e técnicas. Como consequência, é bem possível que fiquem irritados e se sintam inclinados a mudar para outros fornecedores menos agressivos.

A maior parte das empresas líderes possuem actualmente regras quanto ao número máximo de *mailings* que um cliente deve receber num dado período. Outra das soluções para este problema poderá ser o marketing de permissão (*permission marketing*), em que o cliente escolhe o conteúdo da oferta, o momento e a forma de comunicação directa utilizada.

Preconceito 2 – As empresas deveriam centrar-se apenas no desenvolvimento de relações com o cliente

O foco na gestão das relações com o cliente poderia levar as empresas a prestarem pouca atenção (e dedicar poucos recursos) à aquisição de clientes. O preconceito subjacente é que é mais caro adquirir novos clientes do que manter os que existem. Mas tal significa que as empresas devem concentrar os esforços de marketing apenas na gestão das relações com os clientes actuais? Isso é problemático por duas razões.

Primeiro, apesar de todos os esforços para reter a lealdade do cliente, haverá sempre alguns dissidentes na base de clientes. Por isso, todas as empresas precisam de adquirir novos clientes, nem que seja apenas para repor este fluxo. De outra forma, a base de clientes diminuirá, com consequências negativas para a sua competitividade a longo prazo.

Segundo, em mercados com taxas de retenção relativamente baixas, uma concentração de esforços no desenvolvimento de relações com clientes pode provocar a queda da empresa. Nestes mercados, empenhar-se em manter as relações quase nem vale a pena, já que os lucros daí decorrentes são muito limitados.

Alguns produtos duráveis de consumo, como os aspiradores e os frigoríficos, possuem ciclos de compra de 10 a 15 anos. As taxas de retenção nestes mercados são afectadas por um conjunto de factores incontroláveis e os processos de compra deste tipo de produtos são muitas vezes altamente elaborados. Por isso, a maior parte dos fabricantes de bens duráveis não lutam para manter relações fortes com clientes, mas concentram os seus esforços de marketing na aquisição de novos compradores.

As empresas que introduzem novos produtos ou vendem produtos existentes em mercados subdesenvolvidos deveriam inicialmente prestar mais atenção à aquisição de clientes do que ao CRM. Um bom exemplo disso é a estratégia de marketing dos operadores de serviço de telemóveis.

As empresas que introduzem novos produtos ou vendem produtos existentes em mercados subdesenvolvidos deveriam inicialmente prestar mais atenção à aquisição de clientes do que ao CRM. Um bom exemplo disso é a estratégia de marketing dos operadores de serviço de telemóveis. Nas fases iniciais do ciclo de vida do mercado, os operadores investiram milhões de dólares na aquisição de clientes, oferecendo telemóveis para vender assinaturas de rede. Agora que o mercado amadureceu, a retenção tornou-se o novo chavão. Logo, as empresas deveriam multiplicar com cuidado os esforços de aquisição e de desenvolvimento de relações com os clientes.

Preconceito 3 – A aquisição de clientes e a CRM são duas actividades sem relação

A aquisição de clientes e o CRM são muitas vezes consideradas actividades separadas. Isso reflecte-se na existência de funções ou departamentos distintos para a aquisição de clientes e para CRM. No entanto, considerar as duas como actividades sem ligação reduz severamente a eficácia de estratégias de CRM. Devem ser geridas em simultâneo, porque a estratégia de aquisição de clientes possui impacto

no desenvolvimento das relações com os clientes.

Por exemplo, a indústria dos seguros usa com frequência descontos no preço para atrair novos clientes. Quando um potencial cliente se tornou cliente, as empresas aplicam várias ferramentas de cruzamento de vendas, como os programas de lealdade e *mailings* directos, para desenvolver o relacionamento. No entanto, esta estratégia nem sempre tem sucesso, porque a oferta de descontos atrai com frequência clientes sensíveis ao preço que estão mais inclinados a mudar e que com menos probabilidade comprarão produtos adicionais de preço mais elevado, sendo menos lucrativos.

Outro exemplo está relacionado com os canais de marketing utilizados para atrair novos clientes. Diferentes canais podem atrair clientes que proporcionam diferentes níveis de lucro. Novamente, na indústria dos seguros, os clientes atraídos através de anúncios de resposta directa em jornais eram mais inclinados a mudar passado um ano, do que os clientes adquiridos através de outros canais de marketing.

Em geral, é ponto assente que, com estratégias de aquisição mais selectivas, o valor do tempo de vida de clientes individuais pode ser maximizado. Todavia, se demasiado selectivo, impede a aquisição de clientes e conduz a níveis de lucro mais reduzidos. Apesar desta vantagem-desvantagem ser difícil de gerir, torna-se mais fácil quando a aquisição de clientes e actividades de CRM são consideradas como duas actividades interrelacionadas que devem ser levadas a cabo em harmonia e cooperação estreita.

Preconceito 4 – Os clientes querem ter relações com as empresas

Numa perspectiva económica, as relações com os clientes são muitas vezes definidas como uma série de transacções repetidas entre um cliente e um fornecedor. Numa perspectiva social, as relações com clientes incluem também interacções sociais repetidas entre um cliente e um fornecedor. As empresas já reconheciam desde os anos 60 a importância de transacções repetidas com clientes, mas foi apenas a partir de 1980 que aceitaram a dimensão social de tais relações.

A interacção social é considerada importante porque dá forma ao compromisso dos clientes face ao relacionamento. Em consequência, as empresas usam ferramentas de marketing focadas na dimensão social do relacionamento com o

cliente. Por exemplo: as companhias de seguros enviam aos clientes revistas com informação geral sobre aspectos saudáveis e agradáveis da vida. Outro exemplo é o retalhista holandês Albert Heijn, que usa uma revista chamada *Allerhande* para sublinhar a experiência de compra nas suas lojas.

No entanto, o efeito de tudo isto é negligenciável na maior parte dos mercados de consumo, porque as interações sociais não acrescentam muito valor ao produto ou serviço oferecido. Isto porque em muitos casos os clientes não desejam um relacionamento pessoal ou de cara-a-cara com um fornecedor. Especialmente quando se trata de produtos de fraco envolvimento e bens e serviços utilitários. Com estes produtos, as compras de repetição são com frequência baseadas na inércia e/ou na alteração de custos.

Em muitos casos os clientes não desejam um relacionamento pessoal ou de cara-a-cara com um fornecedor. Especialmente quando se trata de produtos de fraco envolvimento e bens e serviços utilitários.

Para um envolvimento elevado e/ou produtos hedonísticos, por outro lado, os relacionamentos poderão fornecer aos clientes benefícios sociais muito valorizados. Por exemplo, o marketing e programas comunitários de marcas como a Jeep, Harley Davidson e Manchester United oferecem benefícios importantes quer para o cliente quer para a empresa. Os aspectos sociais no relacionamento com os clientes poderão também ser importantes em contactos directos nos fornecedores de pequena dimensão, muitas vezes especializados, no comércio de proximidade e fornecedores de acesso.

Por outras palavras, dependendo do tipo de produto e do comportamento de compra, os clientes poderão não querer ter relações com os fornecedores. Conhecer esta realidade de antemão poupa recursos de marketing e impede os clientes de considerarem os fornecedores agressivos e obstrutores.

Preconceito 5 – Relações de longo prazo com os clientes são sempre mais rentáveis

Outro preconceito subjacente à concentração de esforços na construção de relações a longo prazo com os clientes é a ideia de que clientes com longevidade são mais rentáveis. Os argumentos por detrás desta afirmação são: os clientes

O pressuposto de que clientes com relacionamentos de longa duração estão dispostos a pagar preços de primeira não é verdadeiro. Estes clientes possuem mais experiência a lidar com a empresa e uma melhor compreensão do valor fornecido.

com relacionamentos de longa duração são menos sensíveis ao preço, logo, pode-se pedir valores elevados; os custos de servir estes clientes são inferiores; os rendimentos por cliente são mais altos; e clientes leais dão referências a outros clientes.

Apesar de existirem até anedotas sobre estas afirmações, uma pesquisa empírica mostrou que se trata de uma simplificação grosseira para estabelecer a equivalência entre «clientes leais» e «lucros mais elevados». Uma das explicações poderá ser que os pressupostos subjacentes à associação positiva entre a duração do relacionamento e a rentabilidade do cliente estão errados. O pressuposto de que clientes com relacionamentos de longa duração estão dispostos a pagar preços de primeira não é verdadeiro. Estes clientes possuem mais experiência a lidar com a empresa e uma melhor compreensão do valor fornecido. Por isso, clientes de longa data são muitas vezes mais sensíveis ao preço.

As provas empíricas de custos operacionais mais reduzidos para clientes com longevidade também são raras, porque não se detectaram diferenças substanciais entre clientes de longa e curta data no que respeita aos custos promocionais. A pesquisa empírica demonstrou, no entanto, que clientes com relações de longo prazo estão menos inclinados a mudar.

Resumindo, parece que uma simples concentração em taxas de retenção mais elevadas não é uma boa estratégia de marketing. Os gestores deveriam, em contrapartida, tentar explorar as possibilidades de cruzamento de vendas (*cross-selling*) e vendas a jusante (*up-selling*). O CRM deveria concentrar-se mais no desenvolvimento de relações do que na continuação de relações.

Preconceito 6 – Clientes satisfeitos são sempre mais leais

Ter clientes satisfeitos é um dos principais objectivos das organizações orientadas para o cliente. Assume-se que clientes satisfeitos são mais leais. Com base nesses pressupostos, muitas empresas investiram maciçamente em programas de qualidade total para melhorar a satisfação do

cliente. Apesar desses investimentos, os gestores dizem com frequência que é difícil encontrar uma relação positiva entre a satisfação do cliente e a lealdade.

O segundo problema relativo à satisfação do cliente é que é uma medida do *statu quo* actual. Não apreende necessidades por preencher. É por isso que muitos académicos defendem o foco na criação de um valor superior para os clientes, em vez da mera satisfação do cliente.

Assim, em vez de fazerem uma avaliação cruzada da satisfação do conjunto de clientes, as empresas deveriam controlar o nível de satisfação de cada cliente ao longo do tempo. Traz mais informação do que o controlo do nível de satisfação absoluta, num dado momento, de todos os clientes.

Em vez de fazerem uma avaliação cruzada da satisfação do conjunto de clientes, as empresas deveriam controlar o nível de satisfação de cada cliente ao longo do tempo. Traz mais informação do que o controlo do nível de satisfação absoluta, num dado momento, de todos os clientes.

Uma terceira razão pela qual os gestores nem sempre vêm a ligação entre a satisfação e a lealdade tem que ver com a heterogeneidade dos clientes. A lealdade de alguns é motivada em primeiro lugar pela satisfação, enquanto para outros se trata de uma mudança de custos, um comportamento de compra habitual ou um comportamento de busca de variedade.

Os gestores deveriam focar-se em: encantar o cliente; adoptar uma visão mais dinâmica da satisfação do cliente; e implementar programas para melhorar a satisfação do cliente apenas nos segmentos em que a lealdade é de facto afectada pela satisfação do cliente. Por outras palavras, assumir que a melhoria da satisfação do cliente melhora sempre a sua lealdade é demasiado simplista.

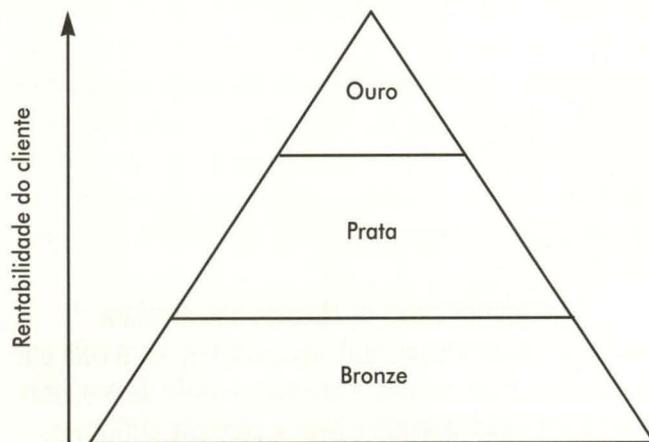
Preconceito 7 – As empresas deveriam fazer incidir os esforços de marketing nos seus clientes mais lucrativos

Esta regra diz que cerca de 20% dos clientes são responsáveis por aproximadamente 80% da facturação ou dos lucros. Estes são muitas vezes identificados através da pirâmide de clientes (ver Figura 2). Perder clientes de topo tem um efeito negativo poderoso na rentabilidade de uma empresa. Por isso, uma das recomendações-chave é que as empresas concentrem os esforços de marketing nos seus

clientes mais leais e lucrativos, dedicando-lhes uma fatia substancial do seu orçamento de marketing. A questão é saber se tais investimentos são de facto necessários para evitar que esses clientes passem para a concorrência.

Pesquisas empíricas demonstram que a lealdade é em

Figura 2
A pirâmide de cliente



primeiro lugar induzida pela inércia, o que é independente de qualquer programa de lealdade. Isto significa que a maioria de clientes leais manter-se-ão leais no futuro. Logo, investimentos adicionais na lealdade de clientes lucrativos são um desperdício de recursos de marketing. Destinar uma grande fatia do orçamento de marketing aos clientes mais rentáveis implica também que menos recursos estarão disponíveis para a venda a jusante a clientes potencialmente muito lucrativos no terço mais baixo da pirâmide. Focar os esforços de marketing desta forma, apenas nos clientes mais lucrativos, prejudica a rentabilidade da empresa a longo prazo. As empresas deveriam assim focar-se não apenas nos clientes mais lucrativos mas também nos que têm um forte potencial no futuro.

Preconceito 8 – A pirâmide de clientes é um bom esquema de segmentação

No CRM, uma das ferramentas analíticas-chave é a pirâmide de clientes, a que já nos referimos. Esta classifica e distribui os clientes em terços diferentes consoante a sua rentabilidade. Apesar do factor atractivo e da utilidade muitas vezes referida desta segmentação, a pirâmide de clientes possui algumas limitações, para além de atribuir recursos de marketing exclusivamente aos clientes mais rentáveis.

A pirâmide de clientes possui algumas limitações, para além de atribuir recursos de marketing exclusivamente aos clientes mais rentáveis.

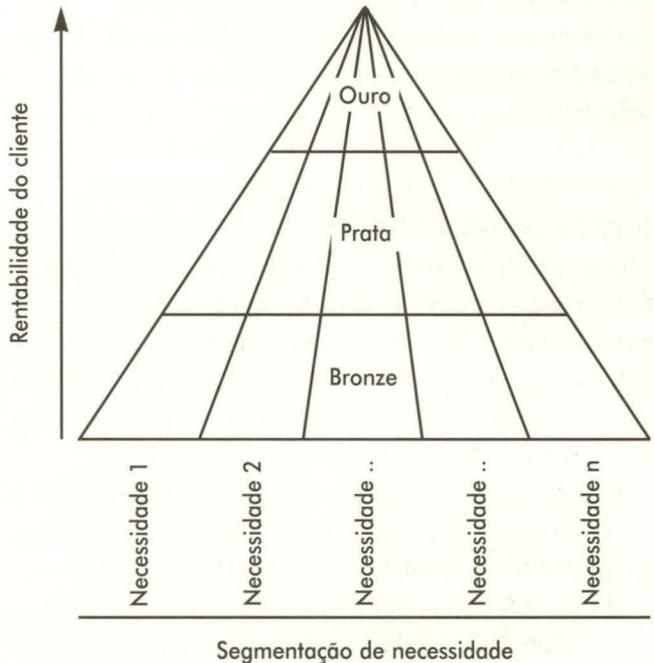
Um dos problemas importantes da pirâmide é que, muitas vezes, torna-se difícil calcular a rentabilidade do cliente. Com frequência, esta é calculada somando as margens de contribuição dos produtos e/ou serviços vendidos. Estas medidas de rentabilidade são apenas específicas do cliente no que respeita ao comportamento de compra. Os custos específicos do cliente frequentemente não são contabilizados. Por exemplo: um cliente com custos de serviço elevados (muitos telefonemas, necessidades de serviço personalizado, etc.) é avaliado de forma equivalente a outro com custos de serviço reduzidos ou inexistentes. Além disso, a pirâmide de clientes não toma em consideração comportamentos não relacionados com a compra, como as referências dadas por clientes.

Para mais, as margens de contributo consideradas na pirâmide podem ser sensíveis ao número de produtos e/ou serviços vendidos, porque as margens aumentam muitas vezes quando o número de produtos e/ou serviços vendidos aumenta. Isso é particularmente verdade quando os custos representam uma parte substancial dos custos inerentes a um produto ou serviço.

Outra desvantagem da utilização da pirâmide de clientes como esquema de segmentação é considerar apenas o valor monetário dos clientes. Por exemplo, o gigante de fundos mutualista Fidelity classifica os seus clientes em segmentos baseados na rentabilidade e depois usa essa informação para ajustar a sua oferta à medida dos diferentes segmentos. Em consequência, os gestores poderão ter tendência a concentrar-se apenas nos resultados monetários do comportamento dos clientes, esquecendo assim as suas necessidades latentes. Não é por isso de admirar que muitas empresas tenham dificuldade em construir relações com os clientes. Para ultrapassarem este problema, deveriam tentar aperceber-se das necessidades dos clientes da sua pirâmide (ver Figura 3).

Um bom exemplo é a abordagem da Robeco Direct, uma companhia de investimentos financeiros. Segmentou a sua base de clientes em dez grupos diferentes de clientes, consoante a sua atitude face ao dinheiro, que a Robeco identificou através de perguntas sobre os objectivos de vida, preferências no que respeita à situação financeira e situação

Figura 3
Da segmentação da rentabilidade do cliente para a segmentação da rentabilidade e das necessidades do cliente



financeira actual. Dois exemplos destes grupos são «os que procuram a segurança» e os «autodidactas ou self-made-men». Esta segmentação por necessidades é associada depois à segmentação por rentabilidade. Para cada segmento de necessidade/rentabilidade, Robeco desenvolveu diferentes programas de marketing e sistemas de serviço à medida. Tanto as necessidades dos clientes como o valor monetário esperado dirigem o conteúdo desses programas e sistemas.

Uma implicação adicional da pirâmide de clientes é encorajar os profissionais de marketing a largar clientes menos rentáveis. Ter menos clientes e uma facturação mais reduzida poderá, no entanto, diminuir a margem de contributo em cada produto e/ou serviço vendido, devido à dependência entre a margem de contributo e o número de produtos e/ou serviços vendidos. Isso implica que clientes que são actualmente rentáveis poderão deixar de sê-lo quando outros clientes forem abandonados e, por consequência, que estes também sejam largados depois. A isto chamamos «armadilha da rentabilidade do cliente». Abandonar clientes poderá ter também outras consequências negativas, em particular quando a dimensão da base de clientes é um importante sinal de qualidade para clientes potenciais.

Finalmente, ao usar a pirâmide de clientes como um esquema de segmentação, as empresas deveriam saber de que forma os clientes apreendem um tratamento diferenciado dos vários terços da pirâmide. Nos mercados em que a igualdade é um valor social importante, dar aos clientes um tratamento diferenciado pode prejudicar a reputação de uma empresa.

Preconceito 9 – Os programas de lealdade melhoram sempre a lealdade dos clientes

O programa de lealdade é a ferramenta de marketing mais estreitamente associada ao CRM. Embora existam há anos programas de lealdade, os desenvolvimentos tecnológicos melhoraram a sua utilização. O objectivo destes programas, muitas vezes com utilização de cartões de cliente, é melhorar as taxas de retenção e aprofundar as vendas cruzadas.

A implementação de tais programas de lealdade é onerosa. Além disso, depois de um programa de lealdade ter sido implementado, a maioria das empresas são relutantes em cortá-lo devido à resposta negativa dos clientes. Por exemplo, nos anos 1980, a Shell terminou o seu programa de lealdade nos Países Baixos. O resultado foi grandes grupos de clientes terem começado a fazer boicote à empresa. Isto causou imensa publicidade negativa e forçou a Shell a relançar o programa, incorrendo em custos elevados e na passagem de má publicidade de boca em boca.

Existem poucas provas empíricas sobre o efeito positivo de programas de lealdade, porque a maior parte das empresas tem relutância em partilhar dados. As provas disponíveis revelam que, em muitos mercados estabelecidos e competitivos, é difícil aumentar a lealdade do cliente acima da norma do mercado com um programa de lealdade de fácil duplicação.

As empresas deveriam, por isso, ter muito cuidado antes de desenvolverem um programa de lealdade e fazer uma análise profunda de custo-benefício antes de tomar uma decisão final. Note-se que os benefícios considerados devem também ter em conta ganhos não-monetários resultantes do aumento de lealdade do cliente. Por exemplo, a implementação de um programa de lealdade pode trazer aos retalhistas informação valiosa sobre o cliente, que poderá ser usada para definir promoções, prever vendas e negociar com fornecedores.

Preconceito 10 – O valor do tempo de vida dos clientes individuais é previsível

O valor do tempo de vida do cliente (acrónimo anglo-

Existem poucas provas empíricas sobre o efeito positivo de programas de lealdade, porque a maior parte das empresas tem relutância em partilhar dados. As provas disponíveis revelam que, em muitos mercados estabelecidos e competitivos, é difícil aumentar a lealdade do cliente acima da norma do mercado com um programa de lealdade de fácil duplicação.

-saxónico CLV, *Customer Lifetime Value*) é uma das medidas de desempenho mais importantes no CRM. (O CLV define-se melhor como o valor actual líquido de todos os futuros rendimentos de um cliente individual). Se uma empresa conhece o valor actual líquido dos clientes, todos os esforços de marketing podem ser concentrados nos que tiverem o valor esperado mais elevado. Para prever com precisão o valor do tempo de vida de cada cliente, os gestores precisam de informação sobre a retenção individual e probabilidades de compras cruzadas.

Apesar da disponibilidade de vastas bases de dados, muitas empresas comparam a previsão de CLV com a pesquisa do Santo Graal. Outro dos problemas é o CLV ser afectado por um sem-número de outros factores, como a satisfação do cliente, acções da concorrência e legislação, que nem sempre estão armazenados na base de dados. Isso torna difícil prever o CLV com precisão.

Apesar das dificuldades associadas à avaliação de CLV, ainda é um conceito útil, por duas razões.

Primeiro, usar o CLV como avaliação do desempenho força os gestores a adoptarem uma visão de longo prazo na sua tomada de decisões no marketing. Em vez de se centrarem em medidas de curto prazo, como a fatia de mercado e as vendas, são forçados a focalizar-se em rendimentos futuros. Em segundo lugar, existem disponíveis modelos bons e relativamente simples, que podem ser usados para prever o CLV ao nível do agregado ou grupo. A previsão resultante pode ser usada para atribuir um orçamento à aquisição de clientes e a estratégias de desenvolvimento de clientes para segmentos de mercado específicos. Por exemplo, se o valor esperado de um cliente recém-adquirido é de 200 dólares, o custo máximo por cliente de aquisição de clientes deveria ser 200 dólares.

Preconceito 11 – A Internet é a ferramenta mais adequada para melhorar a lealdade do cliente

A moda da Internet já passou, mas ainda se acredita que

O objectivo das empresas com operações na Internet deveria ser aprisionar os clientes através da disponibilização de serviços personalizados. Estes serviços não têm de estar limitados à Internet.

é o melhor canal para construir relações com clientes, sobretudo devido às oportunidades de customização que oferece. A verdade, todavia, poderá ser diferente, porque uma das consequências importantes da Internet é fazer aumentar a transparência do custo de mercado. A Internet permite aos clientes compararem preços, por exemplo, através de sítios na Web de comparação de preços, e mudar facilmente para outros fornecedores, porque as barreiras tradicionais de mudança, como a distância entre lojas, não contam. Por isso, a lealdade dos clientes deverá baixar na Internet.

O objectivo das empresas com operações na Internet deveria ser aprisionar os clientes através da disponibilização de serviços personalizados. Estes serviços não têm de estar limitados à Internet. Por exemplo, as entregas a domicílio de produtos alimentares podem ser ajustadas aos desejos e constrangimentos pessoais de um cliente, através da utilização de perfis de cliente construídos com dados de comportamento de compra na Internet.

Em suma, a Internet é apenas uma ferramenta adequada para melhorar a lealdade de clientes quando estes passam voluntariamente para o novo canal e podem ser retidos através de ofertas personalizadas.

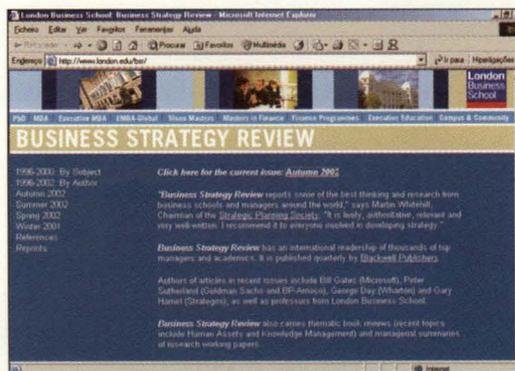
Se os gestores tiverem consciência destes 11 preconceitos, terão, naturalmente, expectativas mais realistas sobre o que o CRM tem para oferecer. Além disso, terão mais cuidado e serão mais selectivos antes de investirem em projectos de CRM, porque estarão cientes de que a sua adopção com sucesso exige a formulação e implementação de uma estratégia de CRM liderada pelo cliente. ■

Bibliografia

- CUNNINGHAM, R.M. (1961), «Customer loyalty to store and Brand», *Harvard Business Review*, nº 40 (Nov.- Dez.), pp. 127-37.
- DOWLING, G.W. e UNCLES, M. (1997), «Do loyalty programs really work?», *Sloan Management Review*, nº 38 (4), pp. 71-82.
- DWYER, R.F., SCHURR, P.H. e OH, S. (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, nº 51 (Abr.), pp. 1-19.
- GLAZER, R. (1999), «Winning in smart markets», *Sloan Management Review*, nº 40 (4), pp. 59-70.
- REICHHELD, F.F. e SCHEFTER, P. (2000), «E-loyalty: your secret weapon on the Web», *Harvard Business Review*, nº 78 (Jul.-Ag.), pp. 105-113.
- SINHA, I. (2000), «Cost transparency: The net's real threat to prices and brands», *Harvard Business Review*, nº 78 (2), pp. 43-50.
- VERHOEF, P.C. (2001) **Analysing Customer Relationships: Linking Relational Constructs and Marketing Instruments to Customer Behaviour**, Amesterdão, Thesis Publishers.
- VERHOEF, P.C., FRANSES, P.H. e DONKERS, B. (2001), «Changing perceptions and changing behaviour in customer relationships», *Marketing Letters*, nº 13 (2), pp. 121-134.

Peter C. Verhoef e Fred Langerak são professores da Rotterdam School of Management, Holanda.

Peter C. Verhoef pode ser contactado no E-mail: verhoef@few.eur.nl e Fred Langerak no e-mail: f.langerak@fbk.eur.nl.



www.london.edu/bsr