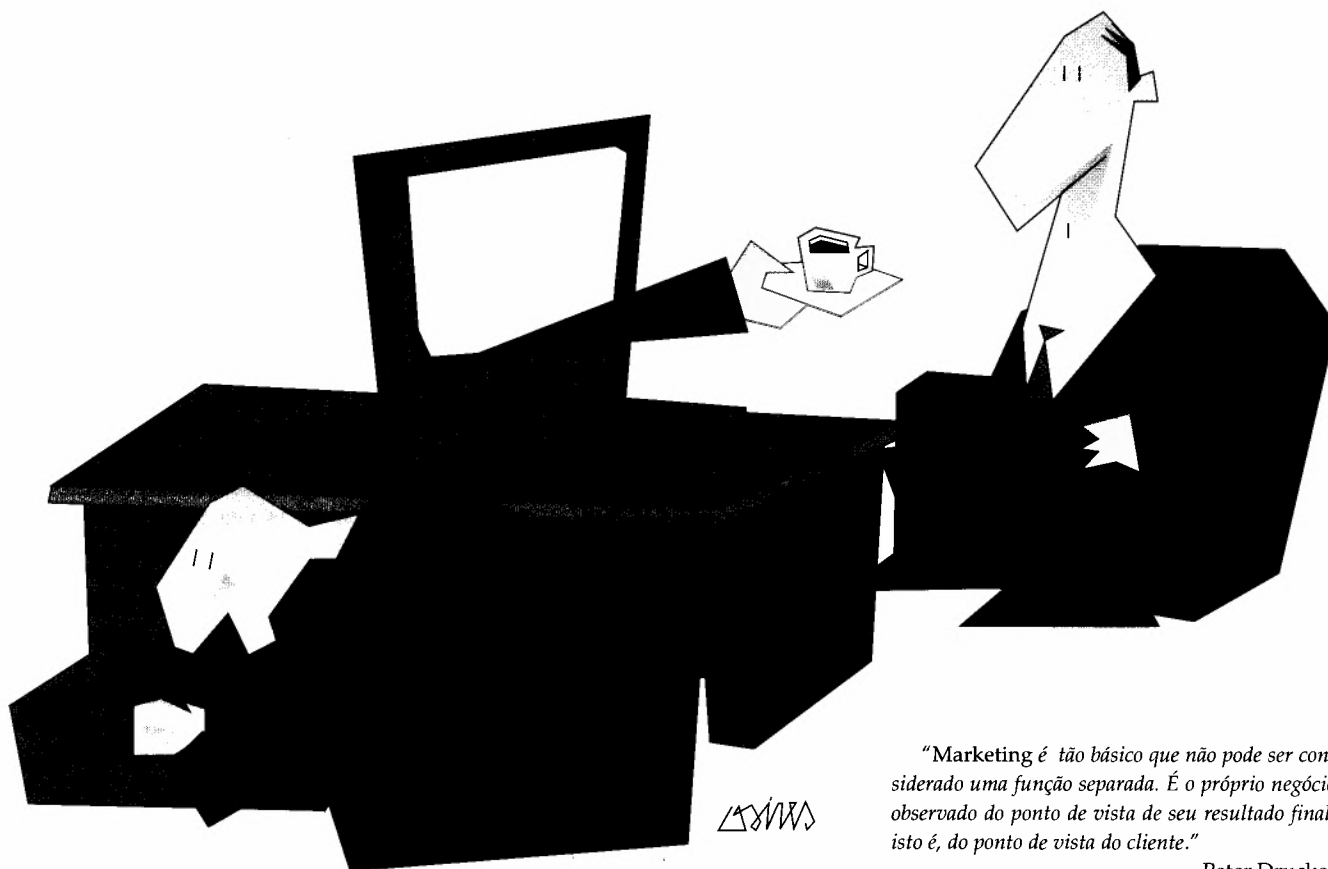


TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E *MARKETING* COMO OBTER CLIENTES E MERCADOS

★ Carlos Alberto Gonçalves

☆ Cid Gonçalves Filho



“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o próprio negócio observado do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente.”

Peter Drucker

PALAVRAS-CHAVE:

marketing de relacionamento, database marketing, sistema de informação em marketing, clientes, vantagem competitiva, tecnologia da informação, negócios, estratégia mercadológica, competição, mudança social.

KEY WORDS:

relationship marketing, database marketing, marketing information system, clients, competitive advantage, information technology, business, marketing strategy, competition, social change.

★ Professor do Centro de Pós-Graduação em Administração da UFMG.

☆ Professor Titular da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da FUMEC/MG.



A Tecnologia da Informação passa a ser vista como uma arma para obtenção de clientes e negócios competitivos. Permite que o *Marketing* trate novamente necessidades e desejos de forma personalizada.

The Information Technologies can be seen as an important resource to get clients and competitive business. It makes possible Marketing actions to treat needs and desires in a personalized way again.

A informação é hoje poderoso recurso das organizações, permitindo a estas perfeito alinhamento estratégico — mediante constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o macroambiente —, e criando condições para que se viabilizem seus objetivos e se cumpra sua missão corporativa. As empresas têm, no fluxo informacional, o elo que une e coordena seus componentes, o que propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente em crescente mutação.

Vários autores têm elaborado comentários sobre a passagem da era industrial para a era da informação, situação na qual as atividades informacionais, que têm no conhecimento sua maior riqueza, ultrapassaram as industriais. Em junho de 1994, a revista *Business Week*¹ publicou uma pesquisa constatando que o investimento privado em tecnologia da informação é hoje o dobro daquele voltado para máquinas industriais. Em 1975 a relação era inversa. Conforme essa mesma pesquisa, a exportação de produtos de informática e *software* nos EUA é hoje mais representativa do que a de veículos e peças, empregando já mais pessoas.

Segundo Synnott², hoje a maioria das pessoas nos EUA está na área de serviços altamente informacionais e baseadas em conhecimento. Em termos de *hardware*, a velocidade de processamento sobe rapidamente, o processamento paralelo é uma realidade, a optoeletrônica e a comunicação sem fio agilizam as redes, e até o ano de 1997 cada micro pessoal terá mais de 1 *gigabyte* de disco. O *software* passa a con-

tar com o paradigma da orientação a objetos, a inteligência artificial se desenvolve e o reconhecimento da fala já se está tornando uma realidade. Alguns projetos de redes e TVs a cabo sinalizam a possibilidade de se terem disponíveis 500 canais ativos por 24 horas. Em vista desse desenvolvimento tecnológico, deve-se analisar as palavras de Andy Gove, presidente da Intel Corp.: “Você pode retardar a tecnologia, mas o custo de retardá-la é geralmente alto”.

A tecnologia da informação, que surgiu como ferramenta de redução de custos e agilizadora do processamento de informação, tem sido cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana, devido ao crescimento exponencial de seus recursos e habilidades. Diante desse cenário, milhares de organizações passaram a usar a tecnologia da informação não somente para automatizar processos repetitivos, reduzir despesas e agilizar tarefas, mas principalmente para viabilizar e otimizar o relacionamento com clientes e com o macroambiente, obtendo vantagem competitiva nos seus negócios. A Federal Express permite ao cliente localizar *on-line* o volume despachado; a American Hospital Supply instalou terminais junto aos seus clientes, permitindo-lhes fazer pedidos *on-line* que, além de serem mais econômicos, são processados muito mais rapidamente e com segurança³.

A importância dos processos informacionais pode ser sentida com a recente repercussão dos conceitos de reengenharia de Hammer e Champy⁴, que sugerem um enfoque nos processos que criam valor

1. VERITY, John. The info revolution. *Business Week*, New York, p.36-41, June 1994.

2. SYNNOTT, William R. *The information weapon: winning customers and markets with technology*. New York: John Wiley & Sons, 1987.

3. Idem, *ibidem*.

4. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

para o cliente e que cortam transversalmente os departamentos das organizações. Uma análise mais profunda dos sete princípios da reengenharia, encontrados no artigo pioneiro de Hammer⁵, demonstra que cinco deles dizem respeito ao fluxo informacional e que todos se relacionam com o papel capacitador da tecnologia da informação. Conforme Webster⁶, pode-se verificar uma tendência de formação de organizações em rede, resultantes de alianças estratégicas e outros tipos de associações — divisões, subsidiárias, representantes — que atuam como uma confederação, uma coalizão frouxa e flexível guiada por um núcleo. O núcleo da organização em forma de rede tem funções tais como desenvolver e coordenar as alianças, direcionar recursos financeiros e tecnológicos, definir e gerenciar a competência central do núcleo, desenvolver relacionamentos com clientes e gerenciar recursos de informação que integram a rede. A chave para esse tipo de organização é evitar fazer o máximo de coisas, especialmente aquelas que não fazemos bem e outras empresas podem fazer melhor, desenvolvendo e concentrando-se na competência e competitividade do núcleo. As organizações em rede necessitam da tecnologia da informação para ligar seus componentes e parceiros, de modo a gerar perfeita integração, rápida comunicação e agilidade na resposta. A IBM (International Business of Machine) é um exemplo de organização que está reinvestindo em si mesma sob o conceito de rede. Neste novo enfoque a informação cria relacionamentos a longo prazo com clientes, associações e alianças estratégicas.

As redes digitais integradas e os satélites distribuídos, em implantação nos EUA e Europa, levarão, através de fibras óticas e sinais analógicos de alta frequência, fluxos de informação até lares, empresas e indústrias. Cada lar terá um equipamento — misto de televisão, computador, telefone e fax — que permitirá comprar, ver, obter, comunicar, imprimir e armazenar todo tipo de informação que se desejar. A Microsoft está preparando um servidor de vídeo Tiger, um aparelho que, posicionado sobre o televisor, permitirá vídeo digital e interativo. As empresas poderão manter entre si comunicação tão eficiente, que somente aquelas integradas conseguirão sobreviver.

Buscando uma atuação conjunta com seus parceiros, várias organizações no Bra-

sil e EUA têm exigido deles conexão com seus computadores, para pedidos, cobrança e contas a pagar. Essas organizações não querem trabalhar com instituições que gerem atrasos, erros e não tenham capacitação adequada. Tentam evitar, assim, transtornos no seu processo produtivo. Além disso, determinam o tipo de tecnologia a ser utilizada, criando padrões que impõem constante atualização das potencialidades tecnológicas do parceiro. Exemplo deste fato é o padrão Edifact, da ONU (Organização das Nações Unidas), já adotado por várias companhias.

Em novembro de 1994, Verity e Hof⁷, na revista *Business Week*, completaram essa visão, informando que a Internet, rede mundial até agora utilizada somente para fins científicos, irá mudar a forma das organizações fazerem seus negócios via *home shopping*, publicidade, trocas de informações, divulgação de publicações etc. Empresas como AD Online Agency e Open Market, entre outras, demonstram serviços disponíveis, com telas gráficas e amigáveis.

Imagine se o seu concorrente permitir ao cliente, por meio de *notebook* conectado a um telefone celular, consultar preços, fazer pedidos, obter informações e saldo e aplicar dinheiro. Por que o cliente irá preferir outro serviço? Se você recebe em sua casa, uma semana antes do aniversário do seu filho, oferta de brinquedos voltados para ele — quanto a idade, sexo e preferências —, será que você se dará o trabalho de ir até uma loja? Se você pode, via microcomputador, personalizar os produtos oferecidos, e dali mesmo transmitir o pedido, por que irá telefonar a alguma loja para saber se ela tem o que você deseja? Este é o início de uma corrida pelo uso da tecnologia, da qual quem estiver fora acabará à margem do mercado. O grande desafio do profissional de *marketing* e informação será planejar, construir, administrar e avaliar sistemas de informação, fundamentais para as organizações, em sintonia com suas estratégias de negócio, visando a atingir sua missão, objetivos e metas, em um ambiente sob constante mutação.

PLANEJAMENTO INTEGRADO DE NEGÓCIOS E SISTEMAS E O MODELO DE PORTER

No passado, muitas empresas faziam planejamento estratégico de seus negócios e, depois, um PDI (Plano Diretor de Informática), que deveria reagir ao que foi

5. HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 4, p.104-112, July/Aug. 1990.

6. WEBSTER, F. The changing role of *marketing* in the corporation. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 56, n. 57, p. 1-17, Oct. 1992.

7. VERITY, J., HOF, R. D. The Internet: how it will change the way you do business. *Business Week*, New York, n. 3.383, p. 38-46, Nov. 1994.

proposto pelo planejamento empresarial. Hoje, somente o planejamento integrado de negócios e sistemas, realizado como um todo, proativamente, buscando oportunidades e alternativas, tratando a informação como os outros recursos (capital, humanos e físicos), é sinérgico com as metas negociais da empresa. Nesse sentido, pode-se analisar as estratégias genéricas de Porter⁸ para negócios, e integrá-las com as estratégias de sistemas de informação. Para tanto, são necessários dois grupos de conceitos introduzidos por Porter⁹. Conforme esse autor, os segmentos de negócio podem ser classificados nas seguintes categorias:

- **decadentes:** sem lucros e declinando — candidatos a serem extintos;
- **colheita:** baseia-se em técnicas ultrapassadas de cortar custos e/ou crescer preços até que os lucros desapareçam, de onde a empresa tira seu lucro atual;
- **enfoque:** focaliza um segmento do mercado onde se pode competir com sucesso utilizando-se de vantagem de custo/produto;
- **líderes:** atuam em um bom mercado e com possibilidade de crescimento.

Segundo Porter¹⁰, são estas as estratégias genéricas para se obter vantagem competitiva:

- **liderança de custo:** deve-se ter um produto de baixo custo, para que se possa obter um bom potencial de manutenção de preços baixos;
- **diferenciação:** deve-se criar um único produto ou serviço diferenciável no mercado;
- **enfoque:** deve-se encontrar um nicho no mercado no qual seja possível competir favoravelmente. Pode-se utilizar vantagem de custo ou diferenciação.

Assim, surge o modelo de competitividade estratégica, proposto por Synnott¹¹, que une as estratégias de negócio e tecnologia, para cada tipo de segmento de negócio e sua estratégia genérica.

Por exemplo, se a estratégia para o segmento/produto é a diferenciação, devemos buscar inovação tecnológica, agregando valor para o cliente, mediante informação, serviços e facilidades geradas pela tecnologia de informação, sistemas para controle e gestão de qualidade etc. Se a estratégia de negócio é preço/custo, de-

vemos construir sistemas que reduzam custos, automatizem, controlem etc. Se a estratégia é suporte, devemos reduzir o corpo de profissionais que mantém os sistemas de apoio ao produto, apenas fazendo o essencial. Assim, gera-se o elo entre as estratégias genéricas de Porter e as estratégias para sistemas de informação.

TÉCNICAS PARA INOVAR E USAR A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE FORMA COMPETITIVA

Synnott¹² classifica os sistemas de informação como Operativos (suporte à parte operacional e de produção da empresa), Gerencial (apoio a tomadas de decisão) e Suporte a Clientes (SSC-Sistemas de Apoio a Clientes: apoio a operações com clientes). A inovação tecnológica normalmente está voltada para os SSC. *Home bank* é uma típica aplicação de SSC. Para que haja inovação tecnológica, podemos implementar pesquisas de mercado e serviços de informação para inteligência competitiva e mesmo criar área de pesquisa e desenvolvimento em tecnologia da informação, como o Office of Innovation, da Kodak, ou Information Services Division, do Citibank. Também pode-se inserir pessoal de tecnologia nas áreas de produto, criando "empreendedores tecnológicos" e gerando uma aliança entre o pessoal de sistemas e aqueles que lidam com clientes.

DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

São sistemas capazes de reunir, selecionar, avaliar e distribuir as informações necessárias e precisas, para que o profissional de *marketing* possa tomar decisões. Inicialmente, identificam-se necessidades de informação, de modo a gerar subsídios para a construção dos Sistemas de Informação de *Marketing* (SIM). Usualmente estes sistemas contemplam três áreas:

- **registros internos:** dados e informações existentes dentro da organização. Podem vir dos sistemas aplicativos já implantados e do pessoal interno, e podem contemplar dados de vendas, custos, lucros e receitas, crescimento de segmentos, estoques, prazos de produção, entrega, revendedores, distribuição das vendas e clientes atuais. A Sears, por exemplo, mantém cadastro com 40 milhões de clientes e o utiliza para promoções. A

8. PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

9. _____. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

10. Idem, *ibidem*.

11. SYNNOTT, William R. Op. cit.

12. Idem, *ibidem*.

Mead Paper permite aos vendedores conhecer o estoque em segundos. Fazem, ambas as empresas, uso dos sistemas operativos existentes, dos sistemas de informação gerencial e do EIS (Executive Information Systems);

- **pesquisas de mercado;**
- **inteligência de marketing:** informações sobre o macroambiente e o microambiente de *marketing*, incluindo clientes e concorrentes, fruto de um monitoramento ambiental contínuo. Esse monitoramento pode usar, como fontes, entrevistas de seleção de empregados de concorrentes, clientes de concorrentes, material publicado e documentos públicos, observação dos concorrentes, seus produtos (desmontar, aprender), evidências físicas (caminhões que entram e saem, lixo dos concorrentes). Além disso, pode-se monitorar vendas e patentes e comprar serviço de banco de dados. Segundo Auster e Choo¹³, estas são as principais fontes de informação nas organizações:

* **fontes externas:** clientes, competidores, associações de classe, governo e outras pessoas externas, jornais, periódicos, publicações do governo, bibliotecas externas, anais de conferências, relatórios de companhias de pesquisa e serviços de informação eletrônica;

* **fontes internas:** superiores, profissionais, subordinados, memorandos, circulares, relatórios, estudos, biblioteca e informações geradas pelos sistemas de informações gerenciais.

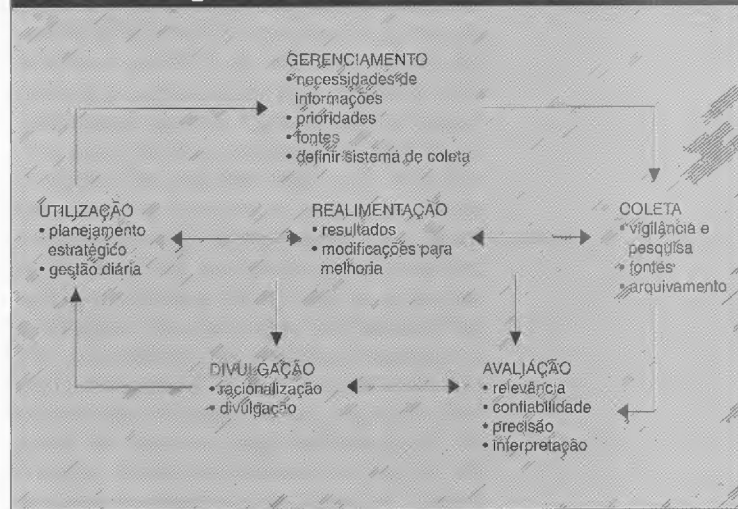
Degent¹⁴ mapeia os processos dos serviços de inteligência empresarial e propõe o fluxo de informação apresentado na figura 1 para a operacionalização deste serviço.

O centro da questão é a pequena margem de automação e estruturação da coleta, avaliação e divulgação. Os processos informacionais relativos às fontes externas são pouco trabalhados, mesmo hoje, em plena era da reengenharia.

MIX DE MARKETING E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Define-se *Mix de Marketing* como sendo um grupo de variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para obter a resposta que deseja no mercado alvo. As diversas variáveis podem ser reunidas

Figura 1: Fluxo de informações



nos grupos conhecidos como "quatro Ps" (Praça, Promoção, Produto, Produtividade). Vamos analisar os benefícios do uso da tecnologia da informação no *marketing*, sob a ótica de cada um desses grupos de variáveis. Os recursos citados atendem, muitas vezes, a mais de um dos quatro Ps, mas estão sendo incluídos naquele mais significativo. Os itens abaixo são mais significativos quando o produto não é a própria informação, quando, no caso, a aplicação da TI é simplesmente essencial.

1º P: Praça

Pode-se aplicar a tecnologia da informação ampliando o conceito de praça e diferenciando o produto das seguintes maneiras:

- **compra por computador:** permite que se realizem vendas sem estoque, apenas intermediando a transação entre o cliente e o fornecedor. Pode ser realizada em casa, via microcomputador, o que representa uma tendência, com o advento da superinfovia, crescimento das redes de telecomunicações e redução de preço dos computadores. Exemplos: o *Prodigy*, sistema da IBM e Sears, permite compras, reservas de passagens aéreas, hotéis ou veículos, competições, acesso a previsões do tempo etc. O *Home Shopping*, que também pode ser feito através de terminais instalados junto ao cliente, permite processar pedidos, cobrança, pagamentos a fornecedores etc., tal como o faz a *American Hospital Supply*¹⁵. Os quiosques multimídia com *touch screen* (telas sensíveis ao toque) também permitem

13. AUSTER, E., CHOO, C. W. Environmental scanning: a conceptual framework for studying the information seeking behavior of executives. In: *54th Annual Meeting of the American Society of Information Science*. Medford: Learned Information Inc. 1991.

14. DEGENT, R. J. A importância estratégica do serviço de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 26, n.1, p.77-84, jan./mar. 1984.

15. SYNNOTT, William R. Op. cit.

compra direta. A Electronicstore faz vendas com estes quiosques, com emissão de recibo e indicação do prazo de entrega. O Sam's Club, da K-Mart, também está usando esta tecnologia, segundo Kotler e Armstrong¹⁶. Na era da realidade virtual será possível andar pelos corredores das lojas apenas movendo o *mouse*, e, como se estando presente no local, manipular, girar, ver de perto e comprar as mercadorias. Os conhecidos sistemas de reserva de passagem aérea, utilizados por agências de viagens e companhias aéreas, são realizados por via eletrônica. O EDI (Electronic Data Interchange), ou intercâmbio eletrônico de informações, que consiste de troca de arquivos eletrônicos entre organizações, encontra-se em pleno crescimento, aproximando fornecedores, clientes, bancos etc. Algumas empresas só trabalham com bancos e fornecedores que se utilizam do EDI, eliminando fluxo de papel e erros. As VANs (redes de valor agregado), que são empresas possuidoras de redes nacionais e internacionais, alugam serviços para conexão entre parceiros comerciais. Um conceito corrente entre algumas empresas diz: "No EDI, No Business" (sem EDI não há negócio);

- **sistemas de distribuição:** permite aos clientes consultas *on-line*. Por exemplo, a Federal Express possui banco de dados indicando a posição das mercadorias despachadas e o local onde se encontram; os pacotes passam pelas leitoras de código de barra várias vezes durante o trajeto, inclusive nos caminhões. Assim, mediante consultas *on-line*, os clientes podem saber onde se encontram suas encomendas¹⁷;
- **multiplicação dos pontos de venda:** refere-se às possibilidades de aumento de pontos de venda, tal como o fez, por exemplo, o banco de Boston, ao instalar caixas automáticos em supermercados;
- **telemarketing-televenda:** refere-se à divulgação via correios, serviços telefônicos como os de prefixo 900, televisão e pedidos por catálogo. Um exemplo é o Citi\$hopper, com um milhão de membros que compram por telefone¹⁸.

2º P: Promoção/vendas

A promoção, o processo de venda, tem sido otimizada com as seguintes aplicações:

- **videocassete, teleconferência, videodisco, CD-ROM;**

- **notebooks (microcomputadores portáteis):** utilizados por vendedores, esses equipamentos deixam-lhes mais tempo para vender, ao lhes permitir reduzir e agilizar as tarefas administrativas¹⁹. Na Shell Chemical, os vendedores fazem controle de despesas e reembolso, armazenam sua base de clientes, conectam-se via correio eletrônico, acessam documentos corporativos, fazem sua agenda, gráficos etc. A Frito-Lay permite que os vendedores enviem à matriz, via *modem*, relatórios de vendas diários. A Allegheny Beverage agilizou pedidos e controle do estoque;
- **expert systems:** são sistemas de computador que simulam o conhecimento de um especialista, e têm sido utilizados para apoiar os clientes na decisão de compras e especificação de produtos adequados. Por exemplo, esse sistema é utilizado para as apólices de seguro da Coopers & Lybrand; na GM o sistema EPIC permite aos vendedores consultar microcomputadores com cores, preços, modelos etc.²⁰;
- **sistemas de vídeo por computador:** permitem aos clientes verem a si mesmos utilizando o produto antes da compra. Por exemplo, na LS Ayers, pelo sistema Magic Mirror uma pessoa pode se ver na coleção de roupas da loja antes de experimentá-las — isso já permitiu à LS Ayers obter 700% de aumento em vendas em uma semana. Outras aplicações voltam-se para cirurgia plástica e cortes de cabelo²¹;
- **códigos de barra, cartões magnéticos, impressores de cheques etc.:** são sistemas que permitem a agilização de *check outs*;
- **cartões de débito e smart cards:** mais especificamente, *smart cards*, são cartões magnéticos inteligentes que contêm *chip* de memória interno e carregam, além de informações diversas — reservas de hotéis, tíquetes, passagens aéreas — dinheiro eletronicamente gravado, que pode ser transferido na hora.

3º P: Produto

Com relação ao produto, vários dos itens citados em outros Ps sem dúvida o diferenciam e o ampliam, mas podem, ainda, ser citados:

- expansão do conceito do produto, com serviços de atendimento ao cliente, onde o pessoal tem acesso a informações mais solicitadas, garantia dos produtos, pon-

16. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

17. SYNNOTT, William R. Op. cit.

18. Idem, *ibidem*.

19. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Op. cit.; SYNNOTT, William, R. Op. cit.

20. SYNNOTT, Op. cit.

21. Idem, *ibidem*.

tos de manutenção, problemas mais frequentes, coleta de sugestões etc. Por exemplo, no Bank of Boston, 87% dos problemas dos clientes são simples, previsíveis, e são respondidos na hora²². Outro exemplo são as concessionárias de veículos, que fazem acompanhamento da revisão dos veículos;

- sistemas de monitoramento e controle da qualidade;
- atuação sinérgica com a estratégia de negócio: baixar custo, diferenciar ou enfocar.

4º P: Produtividade

Produtividade é uma palavra-chave para os líderes de custo. Aumento da produtividade e redução de custos estão associados ao aumento de produtividade:

- **operacional:** envolve sistemas de automação, controle da produção, reengenharia e qualidade;
- **gerencial:** é obtida com a construção de sistemas de informação gerencial, centros de informação, uso de microcomputadores (PCs), EIS (Executive Information System — sistemas de informação para executivos e apoio a tomadas de decisão), sistemas especializados e de treinamento;
- **de escritório:** pode ser obtida por meio de micros (PCs), automação de serviços de escritório, *softwares* para *workgroups* — que viabilizam e facilitam o trabalho em grupo — e correio eletrônico;
- **de informática:** é obtida com o uso de metodologias modernas, treinamento e terceirização, linguagens mais poderosas, geradores de aplicação e redução de custos de manutenção.

Além desses, associa-se também o aumento de produtividade no cliente: facilitam-se as suas operações mediante a automatização de processos empresa-cliente.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Henry Ford já preconizava que a venda de um veículo é só o início de um longo relacionamento com o cliente. Como se sabe, obter um novo cliente custa mais caro do que manter os já existentes. E clientes satisfeitos trazem outros. Este conceito se choca com a maneira pela qual algumas empresas americanas lidavam com seus fornecedores, com os quais buscavam sem-

pre o menor preço. Comprava-se do fornecedor mais barato e mantinha-se, com outros vendedores, um relacionamento que visava a manter a pressão por preço baixo. Porém, a troca constante de fornecedores tinha um custo: gerava produtos que tinham elevado índice de rejeição, com insuficiente inspeção da qualidade do material recebido. Os estoques deveriam ser bem controlados e administrados devido ao grande número de fornecedores com prazos de entrega, qualidade e negociação distintas. Empresas japonesas concorrentes estabeleceram associações com seus fornecedores de modo a obter mercadorias de qualidade conhecida, por um preço razoável, permitindo-lhes melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir estoques, custos de compra e controles.

Observando-se, do ponto de vista teórico, essas perspectivas, ver o *marketing* como um processo de maximização de lucro focado em transações independentes no mercado não se encaixa nas relações de longo prazo com os clientes e na formação de alianças estratégicas. O foco muda de produtos e empresas para pessoas/organizações e o processo social que une estes atores em um relacionamento. A própria distinção entre a firma e seu ambiente de mercado torna-se nebulosa nas organizações em rede (consumidores/fornecedores) construídas em termos de associações onde os limites tradicionais da firma tornam-se menos distintos.

O processo de compra não pode ser avaliado isoladamente, como se cada compra independesse das demais. A partir de uma compra, evoluiu-se para compras repetitivas, relacionamentos de longo prazo e associações com dependência em uma certa área de atividade, onde a confiança substituiu a postura de adversários. Preços estão sujeitos a negociações segundo parâmetros de mercado, mas não são definidos por este. Compras repetitivas reduzem custos de publicidade. O fato de um vendedor pensar na possibilidade de novas vendas para o comprador pode favorecer a negociação. Fica mais fácil, para o comprador, quando este sabe onde encontrar o que deseja por um custo razoável. A criação desses relacionamentos ven-

A implementação de estratégias voltadas para o mercado vai requerer habilidades em projeto, desenvolvimento, gerência e controle de alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os todos sempre focados no cliente em mutação inserido em um mercado global.

22. Idem, *ibidem*.

dedor-comprador fazem a venda ficar mais eficiente.

A implementação de estratégias voltadas para o mercado vai requerer habilidades em projeto, desenvolvimento, gerência e controle de alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os, todos, sempre focados no cliente em mutação inserido no mercado global. O núcleo da organização será definido pelos mercados a que se destina e pela sua base de conhecimento, competência técnica, e não por suas fábricas e prédios. O foco no consumidor e o posicionamento assistidos pela tecnologia da informação serão os limites flexíveis que manterão a organização coesa.

Conforme Regis McKenna²³, o novo marketing será baseado no conhecimento e na experiência, a empresa dominará uma escala de conhecimento — da tecnologia, dos concorrentes, dos clientes, da organização, do ambiente competitivo —, colo-

cando em prática as seguintes atitudes: integrar o cliente ao processo de desenvolvimento e trabalhar a infra-estrutura de fornecedores, sócios e usuários que ajudarão a manter a reputação da empresa. Em um mercado de mudanças rápidas, a credibilidade torna-se o valor de sustentação da empresa. As relações são a chave, a base da escolha do cliente. O que é uma marca bem-sucedida senão uma relação especial? Para melhor se relacionar com seus clientes, as organizações devem posicionar seus produtos e a si mesma, criando uma personalidade própria.

SATURAÇÃO DO MARKETING DE MASSA E SEGMENTAÇÃO

O mercado é segmentado agrupando-se os compradores por itens comuns, tais como desejos, localizações, atitudes de compra etc. A organização passa a centrar seus esforços nos mercados em que ela pode atender melhor e obter resultados mais expressivos. Porém, esta visão do marketing de massa, pela qual, por questões técnicas e gerenciais os clientes são tratados em grupos, como se fossem iguais, pode produzir distorções no mesmo nível em que traria benefícios. Segun-

do Peppers e Rogers²⁴, há vinte anos um artigo de marketing perguntava: Grace Slick (vocalista da banda Jefferson Airplane/Star-ship) e Tricia Nixon, a burguesa filha de Richard Nixon, são a mesma pessoa? O que tornou esta pergunta espantosa na década de 70 foi o fato de que ela corroía a validade dos tradicionais instrumentos demográficos para segmentar consumidores em grupos distintos. Características demográficas tais como idade, sexo e renda não são o bastante para diferenciar ou agrupar clientes. É necessário conhecer realmente os clientes, suas atitudes, valores, crenças e estilo de vida.

Nash²⁵ revela que o *database marketing* e o *marketing individual* completam o círculo de evolução do marketing. As vendas começaram com a comunicação "de um para um", atrás de um balcão ou na porta da casa, um processo em que o relacionamento entre vendedor e cliente permitia, ao primeiro, fornecer a honestidade da marca, a confiança e segurança que o outro necessitava para utilizar um novo produto. Com o marketing de massa, esse tipo de relacionamento deteriorou-se em vários campos. O nome da marca tornou-se a fonte de confiança e autoridade. Podia-se contar com a Sony para televisões ou Brastemp para geladeiras. Mesmo assim, no entanto, essas excelentes companhias não conseguiram compensar a perda do relacionamento aconselhador "de um para um" ou dos serviços contínuos das vendas nos velhos tempos, que fazia com que o vendedor/dono do estabelecimento conhecesse o comprador e, a partir desse fato, perguntasse da família, guardando "o que você mais gosta para quando você voltar" etc. Essa comunicação exige, assim, conhecimento dos clientes como indivíduos, considerando cada um com suas necessidades, preferências, interesses e personalidade exclusiva. A televisão de massa não tem este conhecimento, as revistas também não o tem.

McKeena²⁶ afirma que a propaganda está atingindo a obsolescência. No antigo modelo de marketing vendiam-se bens produzidos em massa, para um mercado de massa, através de comunicação de massa. A tarefa do marketing era usar a publicidade de modo a transmitir uma mensagem unilateral: "Compre isto!". Esta mensagem não funciona mais. Em 1989 os anúncios em jornais aumentaram 4%, comparados aos 6% de 1988 e 9% de 1987. Segundo um estudo de John Philip Jones, da Syracuse



23. McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

24. PEPPERS, D., ROGERS, M. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

25. NASH, E. *Database Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

26. McKENNA, Regis. Op. cit.

University, os gastos com propaganda estacionaram em 1,5% do PIB (Produto Interno Bruto), em 1984. O excesso de publicidade começou a ricochetear em si própria. Nos Estados Unidos, os consumidores são bombardeados por três mil mensagens de *marketing* por dia. Porém, um grande número de vozes produz impacto menor. Os consumidores não conseguem lembrar que comercial apresenta determinado produto, nem tampouco as qualidades que diferenciam um produto do outro, gerando confusão. Os anúncios tornaram-se irritantes e é comum o consumidor, com seu controle remoto, mudar de canal ou mesmo reduzir o volume da televisão. Quanto aos jornais, muitas vezes, na leitura, as páginas são puladas ou os anúncios nem notados.

Peppers e Rogers²⁷ analisam o *marketing* de massa, comparando-o com o *marketing* individualizado. Citam o exemplo da Kellogg, na qual as compras de cereais são vistas como uma torta com milhões de transações independentes. A questão é aumentar o número de transações de compra, com relação à concorrência. Mas pode-se olhar essa torta de forma completamente diferente. Esses milhões de transações, na verdade, não são independentes. Cada uma é parte de pequenas compras matinais feitas pelo mesmo consumidor. Os consumidores lembram-se da última vez que compraram o produto, se foi bom ou não. Mas o consumidor individual não representa nem um pontinho na tela do computador das organizações. Estas não conhecem o cliente individual. Por isso um cheque desse cliente é devolvido ao banco mesmo após anos de movimentação. Também é por esta razão que toda semana o seu supermercado pede a carteira de identidade para aceitar o seu cheque. Essas empresas fazem *marketing* tentando sempre obter novos clientes, mas não têm grande preocupação em reter os que já possui.

O FUTURO INDIVIDUALIZADO E "MARKETING UM A UM"

Peppers e Rogers²⁸ afirmam que o antigo paradigma da produção, mídia e *marketing* de massa estão sendo substituídos por um outro, inteiramente novo, um sistema econômico individualizado. O futuro será caracterizado por uma produção personalizada, uma mídia individualizada, mudando as regras da concorrência: em vez da fatia de mercado, a fatia de

clientes — um cliente de cada vez. Os lucros focarão menos o curto prazo mas aqueles provenientes da relação duradoura com o cliente.

A mídia individualizada permite transmitir uma mensagem única a um indivíduo específico. É bilateral, permite mensagens do cliente para a empresa, e é econômica. Uma parte da mídia individualizada já existe, o restante está chegando: 50% das residências nos EUA possuem fax, a TV interativa está a caminho e há uma proliferação crescente de PCs, telefones celulares, *notepads* etc.

O profissional de *marketing* de massa tenta vender um produto ao maior número de consumidores possível. O profissional de *marketing* individualizado busca vender a um único cliente o maior número — e diferentes linhas — de produtos possível, durante um longo período de tempo. Não estamos lidando somente com a qualidade do produto, mas principalmente com a qualidade do relacionamento. Em vez de medir o sucesso pelo número de transações realizadas no período neste mercado, o sucesso será medido pela perspectiva de valor futuro que o cliente atribuir à empresa. A verdadeira medida do sucesso da empresa não será a fatia de mercado, mas a fatia de clientes. Voltar-se para esta fatia significa assegurar-se de que cada cliente individual que compra o seu produto comprará mais, somente da sua marca, em vez de utilizar-se de outra solução. A exigência fundamental da fatia de clientes é conhecer cada um deles, saber quem jamais comprará o seu produto para parar de gastar dinheiro e quem tem real potencial de compra. Este pode, inclusive, transformar-se em defensor do seu produto, além de leal consumidor.

A tecnologia da informação permite-nos usar o computador como memória adicional, que viabiliza conhecer cada cliente, um a um, como no passado o médico local conhecia seus pacientes. O *marketing* individualizado destaca-se, comparativamente, do *marketing* de massa da seguinte maneira:

- o *marketing* de massa exige que os gerentes de produto vendam um produto de cada vez para o maior número de clientes, mas o *marketing* individualizado exige que os gerentes de clientes vendam a maior quantidade de produtos para um cliente de cada vez;
- o profissional do *marketing* de massa busca diferenciar seus produtos, mas o pro-

27. PEPPERS, D., ROGERS, M. Op. cit.

28. Idem, ibidem.

- fissional do *marketing* individualizado procura diferenciar seus clientes;
- o profissional do *marketing* de massa procura obter um fluxo constante de clientes novos, mas o profissional do *marketing* individualizado busca obter novos negócios com os clientes que já possui;
- um profissional de *marketing* de massa concentra-se nas economias de escala, mas o profissional do *marketing* individualizado o faz na economia de escopo, ou seja de poder economizar seus esforços ao concentrar-se e otimizar o *marketing* dos clientes um a um.

A curto prazo não é muito difícil se comprar uma fatia de mercado. A menos que o produto seja inovador, ou seja, possui baixa concorrência ou demanda muito grande, pode-se aumentar a fatia de mercado com descontos, abatimentos, cupons etc. Como o jogo do abatimento é acessível a todo mundo, todos estão jogando com as mesmas regras, e é raro o desconto oferecido por uma empresa não ser igualado pelos concorrentes. Assim, os aumentos de fatia de mercado são comprados e pagos com margens de lucro cada vez menores.

O relacionamento da empresa com seus clientes e o seu posicionamento sob o ponto de vista destes clientes são elementos intangíveis de *marketing* que podem influenciar mais os negócios que o preço ou o produto. McKenna²⁹, quando realizava um estudo de mercado para a Intel — com

relação a um *chip* de memória —, ao perguntar a um engenheiro porque selecionara o *chip* da Intel, esperou explicação em jargão técnico nesse sentido: "porque ele tem tempo de acesso de tantos 'nano' segundos" ou "sua dissipação de força é 'assim e assado'". Porém, a resposta foi de que quase todos os *chips* que usava eram da Intel, sendo natural, assim, que o novo *chip* também o fosse. O engenheiro completou: "simplesmente compramos da Intel porque temos uma relação comercial com ela e confiamos na empresa".

No *marketing* individualizado, o antigo organograma da área de *marketing* deve ser modificado. No lugar de gerências de produto, temos gerências de clientes, onde cada gerente é responsável por um conjunto de clientes. Os gerentes de clientes podem ser chamados de gerentes de relacionamento. A Ciba-Geigy e a USAir são clientes da IBM. Cada um destes clientes é de responsabilidade de um gerente específico. É função desta pessoa conhecer, da melhor forma possível, os negócios dessas empresas-cliente, de modo a assegurar a participação da IBM na maior parte possível dos seus negócios de informática.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GERÊNCIA DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Sistemas de Informação para Gerência do Relacionamento com Clientes são sistemas planejados, construídos e administra-

29. McKENNA, Regis. Op. cit.

EXEMPLOS PIONEIROS DE DATABASE MARKETING

A American Express está usando computadores com massivo processamento paralelo, e baseando suas promoções nos dados das transações de seus membros. A Philip Morris realizou uma promoção do cigarro Marlboro, distribuindo 30 milhões de brindes a fumantes, além de construir um banco de dados com 26 milhões de nomes. No lançamento de uma nova marca de cigarros, ofereceu dois maços de cigarros a cada um que preenchesse um questionário. Obteve o cadastro de 2 milhões de fumantes, dos quais, 1 milhão, da concorrência; obteve ainda retorno do investimento em 15 meses¹.

No Brasil, em 1987, o Centro Auditivo Telex detinha, em relação à Siemens, 50% a mais do mercado de aparelhos auditivos. O Centro Auditivo Telex fazia publicidade em televisão, mas 98% do público não estava interessado em seus produtos. A Siemens começou a enviar publicidade e atuar somente sobre o público-alvo. Hoje, o Centro Auditivo Telex possui só 20% do mercado.

A Nestlé, por meio de seu serviço de atendimento ao consumidor, acompanha e cadastra crianças. A Brastemp criou seu clube de consumidores. A Kibon cadastra o *hobby* de seus consumidores, visando ao patrocínio de esportes².

A GE americana mantém dados geográficos, demográficos e psicográficos dos clientes, com seu histórico de compras. Sabem o que e quando o cliente comprou. Após a vida útil do aparelho enviam ao cliente publicidade sobre os novos produtos. A empresa Fingerhut, através de mala direta e brindes, tem cadastro de 20 milhões de clientes, para os quais

envia 400 milhões de malas por ano. Um mês antes do aniversário do cliente, envia-lhe ofertas³. A R. R. Donnelley tem 8 mil versões do *Farm Journal*, para tipos diferentes de propriedade, culturas e dados demográficos⁴.

São aplicações dos sistemas de informação de clientes:

- aumento da venda;
- reconquista de clientes;
- estímulo à frequência de compras;
- aumento da produtividade de vendas;
- aproximação do cliente;
- maximização do relacionamento;
- bloqueio da concorrência;
- apoio à estratégia (4 Ps);
- produção de propaganda alinhada com as necessidades do cliente;
- identificação do *Core Group* (grupo central de interesse);
- realização de pesquisas (considerando o *database* como um "focus group" gigante) e testes de mercado;
- cruzamento com cadastros de terceiros não-concorrentes;
- *upgrade* vertical (assinatura por período maior) e horizontal (outras assinaturas e produtos);
- diferenciação da oferta de produtos e preços, por segmento;
- criação de jornais e prospectos, apoio a agentes, criação de clubes e cartões "for members only", *demarketing* e retenção dos clientes atuais.

dos de modo a maximizar a sintonia e o relacionamento entre a organização e seus clientes, permitindo a recepção e manutenção de informações sobre esses clientes atuais ou potenciais, seu comportamento, desejos e necessidades, além de fornecer subsídios para a gerência estratégica de *marketing* da empresa e otimizar os resultados obtidos no mercado.

Esses sistemas permitem maximizar o relacionamento com os clientes, ao criar, na organização, uma memória — por meio do computador — que permite, em larga escala, conhecer cada cliente ou possível cliente mais detalhadamente do que o dono de uma pequena mercearia conhece seus fregueses, direcionando as ofertas, moldando os produtos e criando uma via de mão dupla de informação entre a empresa e o mercado. A tecnologia fará com que o *marketing* seja feito “um a um”, como no passado, porém com grande número de clientes. Somente as organizações detentoras dos sistemas de gerência de clientes poderão manter relacionamentos ótimos com grande número de clientes, e fazer um *marketing* onde a oferta terá endereço certo e o cliente terá resposta e acompanhamento individual, como se fosse único.

Bessen³⁰ apresenta o exemplo da rede de supermercados A&P, que incentiva seus clientes a obterem o cartão magnético Bonus Saver, que, além de facilitar o *check out*, dá acesso a descontos em mercadorias marcadas a cada semana. Para obter o des-

conto, o consumidor deve apresentar o cartão, que é lido em uma leitora no caixa. Ao mesmo tempo que o cliente economiza alguns dólares, o histórico da compra é armazenado nos computadores da companhia. Mantendo estas informações, a A&P tem condições de estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes e obter vantagem competitiva sobre as cadeias regionais de supermercados. A empresa centralizou suas compras e reduziu custos, mas faz ofertas dos produtos regionalmente para o mercado local, oferecendo aos consumidores os produtos de sua preferência. O cartão permite, aos clientes leais e mais freqüentes, descontos especiais, assim como também pode oferecer Coca-Cola aos bebedores de Pepsi e vice-versa. Pode oferecer aos fumantes assíduos uma nova marca ou mesmo ofertas para experimentar outro tipo de cigarro, atingindo em 100% os clientes-alvo (como os clientes são acionados um a um, clientes-alvo soa melhor que mercado-alvo).

A tecnologia da informação torna-se capacitadora de uma reengenharia no *marketing* de massa, mudando o paradigma tradicional e permitindo que o *marketing* individualizado se torne realidade. Os sistemas de informação para a gerência de relacionamento com clientes são o suporte da gerência de clientes da organização. Esses sistemas são compostos de bancos de dados (*database*) e de programas de computador (sistemas aplicativos) construídos de modo a otimizar o relacio-

30. BESSEN, Jim. Riding the marketing information wave. *Harvard Business Review*, Boston, v.71, n. 5, p.150-160, Sep./Oct. 1993.

Outros exemplos de uso de Sistemas de Informações de clientes apoiados em *databases* ³¹:

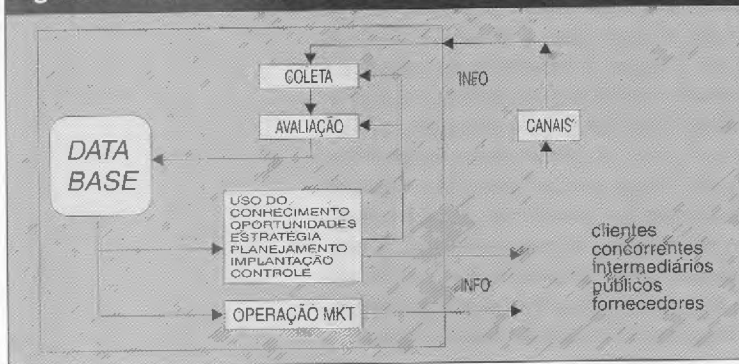
- **United Artists Theaters** (objetivo: lealdade do cliente). Cada vez que o cliente comprava um bilhete, o programa registrava, através de cartões magnéticos, o tipo de filme, dia da semana e período de exibição. São oferecidos incentivos gratuitos como pipoca e refrigerantes ou escolha de poltronas. O sistema envia promoções sobre determinado tipo de filme para quem se interessaria pelo mesmo, além de outras, para períodos fora de pico (válido para linhas aéreas e hotelaria);
- **Bristol-Myers Squibb (NUPRIN)** (objetivo: experimentação). A Nuprin Challenge preparou programa com um livro de informações sobre doenças, amostras de produtos, um bilhete de sorteio (US\$ 20,000.00), um cupom de venda rastreando-a e um cupom de pesquisa. As ofertas foram feitas em jornais, revistas, TV, “disque 800” e mala direta. Foram obtidas 500 mil respostas. Dos que responderam ao “disque 800”, 80% eram clientes do Tylenol, o maior concorrente;
- **Budweiser** (objetivo: construção de banco de dados). A campanha, estruturada em anúncios de uma página, em várias revistas, oferecia sorteios de *Jeeps* Cherokees dourados, 500 *bikes* Trek e 250 mil brindes, além de um prêmio de 1 milhão em ouro, para ser atribuído com base num desenho. Em troca, bastava preencher um questionário com nome, telefone, data de nascimento, o nome da cerveja preferida e a freqüência com que a bebia.

O que é possível fazer com esses bancos de dados? Os usos são ilimitados, para conquista, programas de lealdade, lançamento de novas marcas etc.

Na revista *Harvard Business Review*, de setembro de 1994⁶, uma charge mostra um consumidor incauto que, tomando banho e escovando os dentes não percebe que está sendo observado por homens de *marketing* por todos os lados. É citado também o caso de Lisa Tomaino, casada com um policial, que manteve secreto o seu endereço, para evitar malas diretas publicidade. No último ano ela teve um filho. Foi muito para seu grande segredo. Seis semanas mais tarde ela estava inundada de mala direta para novas mães. O hospital vendera seu nome e endereço para uma empresa de *marketing* direto.

1. BESSEN, Jim. Op. cit.
2. MENDONÇA, Cláudio. A eficiência do Database. *Marketing e Negócios*, Rio de Janeiro, ano II, n. 17, p.27-28, fev. 1994.
3. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Op. cit.
4. BESSEN, Jim. Op. cit.
5. NASH, E. Op. cit.
6. BESSEN, Jim. Op. cit.

Figura 2: Estrutura de um processo de administração e gerência de marketing



namento com clientes. Através de monitoramento ambiental e de coleta de informações internas e externas, os dados são validados e armazenados em um banco de dados (*database*), que é a memória de nosso sistema. A partir das informações armazenadas, é gerido o processo de administração e gerência de *marketing*, incluindo a geração de oportunidades, estratégias, planejamento, implantação, operação e controle das atividades de *marketing*. A estrutura desse sistema pode ser visualizada na figura 2.

Sistemas de Gerência de Clientes são um subconjunto do que definimos como *Database Marketing*. *Database Marketing* refere-se à utilização de bases de dados (informações armazenadas em mídia eletrônica) e de sistemas de informação, para otimizar os resultados de *marketing*. Essas informações ou sistemas, como o próprio nome o diz, referem-se ao *marketing* como um todo e a todos os públicos envolvidos no macroambiente da organização, entre os quais, fornecedores, concorrentes, governo etc. Na prática, porém, quando se fala em *database marketing*, a literatura geralmente define-o como "guardar e tratar informações sobre clientes, geralmente visando à promoção", ficando o conceito de *database marketing* igualado aos dos sistemas de gerência de clientes.

A revista *Business Week*, em sua edição de setembro de 1994³¹, traz *Database Marketing* como matéria de capa. Conforme o quadro preparado pela Coopers & Lybrand Consulting, apresentado naquela matéria, o ciclo do *database marketing* é o seguinte:

- **coletando dados:** o cliente fornece informações sobre si mesmo voluntariamente,

preenchendo cartões de garantia, participando de concursos, preenchendo cadastros. Os dados dão entrada no computador e são combinados com bases públicas;

- **digerindo dados:** usando sofisticadas técnicas estatísticas, o computador agrega e classifica os dados, gerando um banco de dados consolidado;
- **encontrando o consumidor ideal:** o computador encontra os consumidores ideais para um dado produto baseando-se nos dados daqueles que já compram muito o produto. Os consumidores são também classificados por características tais como interesses, renda etc.;
- **usando o conhecimento:** os dados podem ser usados com vários fins, tais como determinar promoções, desenvolver novos produtos e assegurar que os consumidores apropriados os conheçam, mandar mensagens para a audiência certa;
- **compartilhando dados com revendedores:** *scanners* em caixas registradoras informam quem comprou e onde. Associados com os dados do fabricante, permitem planejar publicidade local, alocação de prateleiras e *layouts* de lojas;
- **redefinindo o database:** o *database* é constantemente atualizado com respostas a cupons, clubes de produtos, "telefone 800", concursos, listas de terceiros etc.

CONCLUSÕES

Com a redução dos custos dos equipamentos processadores de informação (computadores, fax, TV interativa, telefone, telefone celular, *bips* e *notepads*), expansão das redes e mídia informacional (fibra ótica e rede mundial de satélites), desenvolvimento do *software* e *hardware*, as possibilidades de se aplicar a tecnologia da informação no *marketing* aumentarão a cada dia, a cada minuto. Ganharão os inovadores aqueles que saírem na frente, obtendo vantagem competitiva ao melhorar o relacionamento com os clientes, tornar-se-ão um alvo móvel mais difícil de ser seguido pela concorrência. Ganharão os clientes que, de posse de recursos cada vez mais fáceis para escolher e obter o que desejarem, poderão ter as suas necessidades sempre mais satisfeitas. □

31. LEWYN, M., VERITY, J. Database Marketing. *Business Week*, New York, n. 3.372, p.34-40, Sep. 1994.



0950403