

## **Entenda as motivações do seu cliente**

*Patrícia B. Seybold, Fundadora e CEO da empresa de consultoria Patricia Seybold Group, de Boston. É autora de Customers.com (Times Business, 1998) e The Customer Revolution (Crown Business, 2001), no qual este artigo foi baseado.*

Só quando se contextualiza o cliente em "cenários mais abrangentes" é possível gerar um valor muito maior para o consumidor.

Nos últimos dez anos, muitas empresas tornaram-se adeptas da arte do gerenciamento das relações com o cliente. Foram coletadas e filtradas quantidades gigantescas de dados sobre preferências e comportamentos, dividiram-se os compradores em segmentos cada vez mais específicos e procurou-se revestir produtos, serviços e marketing de uma linguagem de precisão cirúrgica. Contudo, faltou algo muito importante: um cenário mais abrangente.

Poucas empresas se importaram em observar com atenção o contexto mais amplo em que os clientes escolhem, compram e utilizam produtos e serviços. Preocupadas exageradamente em acertar o foco de suas ofertas, acabaram se esquecendo de avaliar de que modo esses produtos e serviços participam da vida real dos consumidores. Conseqüentemente, não foram poucas as vezes em que as vendas poderiam ter sido muito melhores, com ganhos significativos de lealdade por parte do consumidor para com a empresa.

Tomemos um exemplo bem simples. Dois consumidores vão a uma grande loja de departamentos com o propósito de comprar uma geladeira nova. Para o vendedor, não há diferença entre um e outro cliente. Na verdade, porém, ambos estão ali por motivos muito diferentes. O primeiro quer substituir a geladeira antiga, que parou de funcionar no dia anterior. Seu objetivo é manter o sorvete congelado, por isso não tenciona passar muito tempo examinando os vários modelos disponíveis. Já o segundo procura uma geladeira para equipar a cozinha de sua casa nova. Por isso, está disposto a passar o tempo que for preciso examinando os diversos recursos e preços dos modelos antes de efetuar a compra.

Se o vendedor tratar esses dois clientes da mesma maneira, perderá uma grande oportunidade. O primeiro cliente está muito mais preocupado com a rapidez da entrega. Se o vendedor lhe garantir pronta entrega na mesma tarde, ele não hesitará em comprar a geladeira imediatamente, mesmo que para isso tenha de arcar com um custo extra.

O segundo consumidor não está preocupado com o prazo de entrega, e sim com um atendimento que possa orientá-lo entre as várias opções à sua escolha, o que permitirá ao vendedor estabelecer um contato mais demorado com ele. Afinal de contas, esse cliente provavelmente voltará à procura de outros eletrodomésticos para sua casa nova.

Talvez a loja devesse considerar a possibilidade de oferecer uma consultoria gratuita que lhe permitisse elaborar uma planilha de compras centrada nos eletrodomésticos de que necessita, com prazos de entrega previamente estabelecidos e um pequeno desconto no caso de uma compra muito grande. No entanto, se a empresa desconhece a situação do cliente, só lhe resta oferecer o mesmo tipo de serviço a todos indistintamente.

Batizei de "cenário do cliente" esse contexto mais amplo em que o consumidor efetua suas compras. No caso da loja citada, por exemplo, o cenário em que se move o primeiro consumidor pode ser chamado de "substituição de emergência"; o do segundo, "casa a mobiliar". No momento em que a empresa procura elaborar detalhadamente o entendimento dos cenários, acaba sempre descobrindo maneiras criativas de expandir sua presença na vida dos consumidores: ajudando-os a economizar tempo e a usar os produtos e serviços de modo mais eficaz, além de atender a necessidades complementares que talvez nem sejam de sua competência.

Ao proporcionar tais benefícios, a empresa se torna um fornecedor extremamente importante e cada vez mais indispensável para o cliente.

Pensar em termos de cenários sempre foi muito útil. Entretanto, com o advento da internet, essa técnica tornou-se mais poderosa do que nunca. Uma vez que a internet é capaz de personalizar as informações e as aplicações a um custo relativamente baixo, fica muito mais fácil para as empresas ajudarem seus clientes a se desincumbir de uma ampla gama de atividades. Trabalharei neste artigo com três empresas completamente diferentes - a fabricante de chips National Semiconductors, a rede de supermercados Tesco e o portal eletrônico Buzzsaw.com e mostrarei de que modo elas fazem dos cenários a peça central de suas estratégias de marketing, guiando-se por eles na geração de valor e no uso da internet para fortalecer e aprofundar seu relacionamento com o cliente.

### Utilizando Cenários para Fortalecer os Relacionamentos

A National Semiconductors é uma das principais fornecedoras de microchips analógicos e digitais com capacidade de processamento de som e imagem em telefones móveis, aparelhos de DVD, centrais de cabo e outros equipamentos eletrônicos. A empresa deu duro para construir um relacionamento de bases sólidas com dois tipos de clientes: engenheiros de projetos e compradores corporativos.

Os primeiros são um público particularmente crítico. Embora não comprem diretamente um volume grande de peças, as escolhas feitas por eles no início do processo de desenvolvimento do produto determinam os componentes que, em última análise, suas empresas ou sócios encarregados da fabricação deverão comprar. Nesse caso, o volume de compras ultrapassa a casa dos milhões de dólares.

Em 1994, Phil Gibson, vice-presidente da versão eletrônica da National Semiconductors, montou um site na web para dar aos engenheiros de projetos as informações de que precisavam sobre as linhas de produtos da empresa. O site foi um sucesso. Gibson, porém, logo percebeu que seu potencial poderia ser ainda maior se pudesse expandi-lo de modo que satisfizesse igualmente um espectro mais amplo de necessidades dos engenheiros. No fim da década de 90, lançou uma campanha ambiciosa cujo propósito era desenvolver uma compreensão mais aprofundada dos cenários em que os engenheiros trabalhavam, criando ao mesmo tempo ferramentas online que lhes dessem respaldo.

O plano concentrou-se inicialmente na elaboração de um sistema de fontes de energia. Na engenharia de projetos, a pressão dos prazos é imensa e, não raro, a última etapa do trabalho é quase sempre o módulo de fonte de energia. Gibson e sua equipe descobriram que se fornecessem ferramentas de fácil utilização, capazes de agilizar o projeto de fontes de energia, poderiam atrair para o site outros engenheiros e influenciar suas escolhas.

Gibson montou uma equipe altamente capacitada com o objetivo de criar um cenário de projetos voltado exclusivamente para as fontes de energia. O grupo, composto de especialistas em marketing, aplicativos e web- design, reuniu-se com engenheiros de diversas áreas para aprender com eles as tarefas peculiares à criação das fontes. Por fim, resumiram suas descobertas em um cenário simples de quatro pontos:

1. Escolha da peça
2. Criação do projeto
3. Análise do projeto (por meio de uma poderosa ferramenta de simulação)
4. Montagem do protótipo

Em seguida, a equipe desenvolveu uma série de aplicações online batizada de "bancada eletrônica", cujo propósito era dar aos engenheiros todas as ferramentas necessárias para trabalhar naquele cenário específico. Com isso, os clientes da empresa podiam executar todo o processo no site da própria National Semiconductors sem ter de recorrer a softwares especiais ou a sistemas caros.

O sistema funcionava da seguinte maneira: o engenheiro conectava-se à bancada eletrônica, que lhe pedia imediatamente a especificação de todos os parâmetros necessários para o desenvolvimento da fonte de energia desejada, solicitando-lhe também que identificasse os principais componentes a ser utilizados. O sistema gerava automaticamente os possíveis projetos juntamente com especificações técnicas, listas de peças, preços e análises de custo-benefício correspondentes. A seguir, o engenheiro filtrava os projetos até chegar a um que aparentemente atendesse aos requisitos. Depois, submetia-o a uma simulação em tempo real por meio de um software sofisticado licenciado pela National Semiconductors e disponível em seu site. Com isso, era possível alterar o projeto e submetê-lo à simulação tantas vezes quantas fossem necessárias, salvando em seguida as informações numa pasta ou enviando links por e-mail a outros colegas, para que pudessem também trabalhar com as simulações gravadas.

No momento em que um engenheiro optasse por um projeto final e decidisse testá-lo, o sistema gerava uma lista de materiais necessários à criação do protótipo. Essa lista de peças não se limitava apenas a componentes da National Semiconductors. Ela incluía componentes de outros fabricantes. Havia até mesmo links para prováveis distribuidores acompanhados dos respectivos preços. Uma vez que o site da empresa estava diretamente conectado aos sistemas de estoque dos distribuidores, bastava um simples clique de mouse para pedir a peça desejada.

Quando a equipe de Gibson pôs a bancada eletrônica no ar em 1999, ficou decidido que seria cobrado dos engenheiros o uso do ferramental de simulação como forma de ressarcimento pelo custo de licenciamento do software. Embora o site tenha atraído um grande número de engenheiros, muitos recuaram quando o sistema pedia que entrassem com o número do cartão de crédito. Gibson então mudou de estratégia e franqueou o uso do simulador. Viu que a empresa poderia ganhar muito mais com grandes volumes de encomendas de peças.

A estratégia funcionou. Os engenheiros aprovaram a bancada eletrônica de Gibson e a utilizaram no projeto de mais de 20 000 fontes de energia em seu primeiro ano de funcionamento. Eles descobriram que podiam fazer em poucas horas o que antes levava meses. Agora há tempo suficiente para examinar as alternativas algo impossível no passado. Um único engenheiro analisou mais de 250 simulações para o mesmo projeto, enquanto a maioria, antes, não ia além de cinco ou dez. Martin Volk, cliente da divisão de telefones celulares da Motorola, observa que "com essas ferramentas" ele passava "da idéia para o protótipo com uns poucos cliques. A empresa pensou em todas as minhas necessidades -- do catálogo de peças às simulações rápidas".

A reação entusiasmada dos usuários levou Gibson e sua equipe a explorar outros cenários possíveis. Perguntaram então aos engenheiros que outras atividades gostariam de ver incluídas no software para que os projetos pudessem ser concluídos de modo mais eficiente. Eles responderam que gostariam de submeter o projeto a simulações térmicas, já que poucos tinham acesso aos sofisticados sistemas exigidos por esse tipo de teste.

A empresa criou então a "bancada térmica", licenciando em seguida um software de simulação avançadíssimo e disponibilizando-o gratuitamente em seu site. Outros engenheiros solicitaram à empresa que os ajudasse no projeto de circuitos, e não apenas com as fontes de energia dos telefones celulares. Esse pedido resultou em um novo conjunto de cenários para engenheiros incumbidos do projeto de aparelhos sem fio.

No segundo semestre de 2000, quando a empresa lançou seu ferramental de bancada térmica e de telefonia sem fio, o site da empresa recebia 31 000 visitas por dia, gerando 3 000 pedidos de compras ou consultas aos distribuidores. A maior parte dos pedidos consistia em peças de amostra para protótipos. A empresa, porém, contava com a possibilidade de que os projetos aprovados logo no início revertessem em milhões de dólares em vendas. "Um soquete integrado da Nokia que atenda às necessidades do projeto significa 40 milhões de unidades para nós", diz Gibson.

Transcorrido um ano e meio desde que a empresa começou a oferecer gratuitamente seu ferramental baseado em cenários, a National Semiconductors sabe que poupou a seus clientes uma média de 50 horas por projeto, o que representa uma economia média de 3 000 dólares. Com isso, a economia total para o cliente foi de mais de 135 milhões de dólares só em mão-de-obra. Esse tipo de retorno é um incentivo e tanto para que os engenheiros continuem a utilizar os sites da empresa e é exatamente isso o que ocorre.

Há outros benefícios igualmente importantes para a National Semiconductors. Ao monitorar cuidadosamente o tipo e a quantidade de projetos realizados por seus clientes, ela pode prever com maior precisão o tipo e a quantidade de peças que terá de produzir. Essas "dicas de compra", conforme a empresa as batizou, aumentam a eficiência operacional da empresa.

### Cenários de Clientes na Formulação de Estratégias On-line

Apesar de todo o frisson dos primeiros tempos, a maior parte dos supermercados de internet sempre teve de se esforçar muito para atrair clientes e ganhar dinheiro. Há, porém, uma exceção notável: a Tesco. A cadeia de supermercados britânica com receita anual de cerca de 26 bilhões de dólares lançou, no fim de 1996, a Tesco Direct, um canal de vendas online que é hoje o maior e mais rentável supermercado eletrônico da internet. Grande parte de seu sucesso é fruto da visão que a empresa incorporou quando refletia intensamente a respeito do cenário de um cliente típico de supermercado e das maneiras pelas quais esse cenário poderia ser reforçado por meio da combinação de lojas com vendas diretas online.

O cenário do cliente tradicional de supermercado pode ser sintetizado nestes seis passos:

1. Decidir o que minha família precisa nesta semana
2. Fazer uma lista de compras
3. Ir ao supermercado
4. Escolher os produtos e pagar
5. Levá-los para casa
6. Guardá-los

A Tesco achou que as vendas online poderiam poupar boa parte do tempo e do esforço que o consumidor gasta com os passos de 2 a 5. Bastaria para isso que ele automatizasse a criação de sua lista de supermercado com base em compras anteriores, evitando assim ter de se deslocar de uma loja para a outra transportando pacotes pesados. Quando, porém, a empresa decidiu conversar com seus clientes e observou seu comportamento, descobriu que a maior parte deles não se queixava de ter de ir às lojas -- eles gostavam de examinar pessoalmente os produtos ainda frescos e ver que outras novidades haviam sido colocadas nas prateleiras.

Confiavam também no supermercado mais próximo de suas casas, e esperavam dele produtos de qualidade a preço justo. Para muitos consumidores, as compras online não substituíam as compras tradicionais. Elas eram como que um complemento, uma forma de economizar tempo quando estavam com pressa.

Com base na observação das preferências de seus clientes, a Tesco decidiu integrar o máximo possível as ofertas reais e as virtuais, para que assim o cliente pudesse dinamizar seu cenário de compras sem perda de flexibilidade. Gary Sargeant, ex-diretor de loja e atual chefe da Tesco Direct, rejeitou prontamente um dos princípios básicos da estratégia empregada pela maior parte dos supermercados online: reunir no mesmo local as operações de estoque e de execução de ordens de compra para reduzir custos.

Ele sabia que, para fazer compras online, os clientes dariam preferência aos supermercados que freqüentam pessoalmente. Assim, os preços seriam sempre os mesmos e as opções de produtos também, qualquer que fosse a forma de compra escolhida. Os dois cenários nunca entrariam em contradição.

Para pôr o plano em prática, a Tesco Direct teria de conectar seu aplicativo de compras online diretamente aos sistemas de estoque e de preços das lojas.

Assim, o consumidor e a loja saíam ganhando. Claro que, com isso, aumentavam as chances de o consumidor sempre encontrar os produtos requisitados, uma vez que os servidores das lojas poderiam salvar o histórico dos produtos favoritos de cada cliente tanto os que fossem requisitados online como os escaneados nos caixas das lojas.

O supermercado viu nisso a possibilidade de examinar cuidadosamente seus pedidos aos atacadistas, garantindo um estoque permanente dos produtos mais solicitados. Esse cenário de "compras online na loja de minha preferência" também permitiu à empresa manter as variações regionais de preços, gerando assim maior lucratividade.

É claro que uma estratégia descentralizada implica aumento de desafios operacionais. Sargeant então escolheu a dedo uma equipe de peritos em logística para ajudá-lo no projeto de um sistema de escolha e embalagem de produtos nas lojas que atendesse a contento aos pedidos de compras feitos online. A solução encontrada: os encarregados do processamento dos pedidos nas lojas utilizam carrinhos equipados com seis bandejas e uma tela online.

A tela mostra aos funcionários o caminho a seguir na loja. Todas as rotas são traçadas de modo a evitar as áreas com picos de tráfego (no caso de peixes frescos, por exemplo, a coleta seria às 16 horas; já as frutas seriam coletadas às 18). A tela também mostra os itens a ser pegos nos vários corredores. Assim que são depositados nas bandejas dos consumidores, os produtos são escaneados, para que não haja confusão. Se faltar alguma mercadoria nas gôndolas, o aplicativo propõe um produto alternativo com base na lista anterior do cliente.

Terminada a compra, as bandejas são levadas diretamente para vans estacionadas atrás das lojas, que então farão a entrega. A escala das entregas obedece à conveniência dos clientes (com uma margem de atraso de duas horas em virtude de possíveis imprevistos no trânsito). O trajeto a ser percorrido é escolhido criteriosamente, de modo que frutas e outros produtos perecíveis cheguem ainda frescos à casa do cliente. Os itens substituídos são colocados na parte da cima das compras, permitindo assim que o cliente analise a substituição feita, aceitando-a ou não no momento da entrega.

A Tesco Direct leva muito a sério os hábitos do cliente. A empresa monitora rigorosamente a pontualidade das entregas, a composição correta do pacote de compras e a satisfação do consumidor. Simula também a rotina de compras online de seus clientes por meio de experiências com robôs em cenários de compras que utilizam uma grande variedade de browsers, provedores de internet e números de discagem. São feitas também "verificações de funcionamento". A empresa descobriu por meio de vários testes que se o número de pedidos em uma loja cai 15% durante o mesmo período por dois dias consecutivos é provável que haja algum problema de natureza técnica. Sempre que isso acontece, o sistema fica em estado de alerta.

A operação online da Tesco é um sucesso. Em setembro de 2000, a Tesco.com tinha 750 000 clientes registrados e cobria 90% do Reino Unido. O site havia processado mais de 1 milhão de pedidos com entregas semanais de 60 000 solicitações em média, gerando com isso receitas superiores a 7 milhões de dólares. Como a empresa previra, o site não tomou o lugar do varejo tradicional. Cerca de 75% dos clientes online comparecem regularmente às lojas locais.

E os lucros? Obviamente sai mais caro para a Tesco executar um pedido de compras online do que processar um pedido feito na loja. Por isso mesmo, a empresa cobra uma taxa adicional de 7 dólares pela entrega. Com esse valor, é possível cobrar 60% dos custos operacionais extras. Os demais custos são cobertos pelos próprios consumidores online, que costumam solicitar itens mais caros do que os que fazem suas compras in loco. De acordo com Sargeant, o mix de produtos comprados pelos clientes da Tesco.com gera um lucro de dois a três pontos percentuais acima da média dos pedidos processados na loja.

Ao menos parte desses lucros resulta da flexibilidade da web, que permite ao cliente visualizar outros produtos correlatos ao que ele acaba de solicitar. No momento em que o consumidor compra um pão, por exemplo, outros itens complementares ao produto selecionado aparecem na tela (como manteiga ou maionese). A margem total de lucro gerado pelos clientes online da Tesco depois de contabilizados os lucros operacionais fica entre 10% e 12%.

## Cenários de Clientes na Formulação de Modelos de Negócios

Pensar em cenários pode ajudar as empresas a melhorar de forma surpreendente as rotinas de compras dos clientes e fortalecer sua lealdade. Contudo, existe ainda outro benefício potencial. Em muitos casos, um exame mais acurado dos cenários de clientes pode dar um impulso inovador aos negócios.

Foi exatamente assim que a Autodesk -- que com praticamente 80% do mercado é o principal fornecedor de softwares de CAD (projeto auxiliado por computador) para PCs criou a Buzzsaw.com, um bem-sucedido desdobramento dos negócios da empresa. Em fins de 1996, Anne Bonaparte, membro da organização de vendas da Autodesk, perguntou a seus clientes do setor de construção de que forma utilizavam os aplicativos da empresa nos projetos de edifícios e o que gostariam que fosse acrescentado ao software.

A resposta foi surpreendente. "Por favor, chega de tanta funcionalidade", disseram. "Precisamos de ajuda para concluir os projetos de construção. Há momentos em que o trabalho simplesmente se perde." Um cliente contou a Anne o que lhe acontecera ao projetar as instalações de uma fábrica de chips para a Intel. Ao enviar alguns projetos arquitetônicos anexados a uma mensagem de correio eletrônico, o firewall do destinatário barrou a passagem do e-mail, o que resultou na perda de um dia inteiro de trabalho. "Quando se perde um dia na construção de uma fábrica da Intel, perde-se 1 milhão de dólares!", disse ele.

Essa história e outras mais fizeram com que Anne refletisse: por que não criar um modo melhor para que os diversos participantes de um determinado projeto de construção possam compartilhar seus desenhos por meios eletrônicos do começo ao fim?

Graças ao ferramental de projeto computadorizado e à internet, engenheiros, arquitetos, empreiteiras e donos de edifícios já vinham fazendo a maior parte do seu trabalho eletronicamente, mas não havia nenhum modo eficiente e confiável que lhes permitisse realizar o intercâmbio de arquivos radicalmente divergentes. Anne Bonaparte percebeu então que, se houvesse um local na internet cuja configuração fosse projetada de tal forma que possibilitasse a execução de diferentes tipos de trabalho, seria um grande sucesso de mercado. Foi com base nessa idéia que a Buzzsaw.com nasceu.

A equipe responsável pelo lançamento do site pesquisou exaustivamente todas as formas pelas quais os diversos participantes de um projeto de construção trabalhavam. Contrataram uma consultoria composta de seis profissionais para garantir que os pontos de vista dos clientes fossem respeitados em toda decisão tomada. Com essa pesquisa em mãos, a equipe elaborou um cenário de clientes de alto nível do segmento da construção:

1. Determinação do escopo do cronograma e do orçamento do projeto
2. Obtenção de respaldo financeiro
3. Seleção da equipe
4. Desenvolvimento do projeto
5. Produção de planos e de especificações
6. Gerenciamento das licitações e de negociações
7. Gerenciamento do processo de construção
8. Gerenciamento das instalações

Ao conceber seu espaço de trabalho online, a Buzzsaw.com preocupou-se inicialmente com o foco principal do cenário mais abrangente: o desenvolvimento do projeto. A empresa criou um site em que os donos dos edifícios, os arquitetos, os engenheiros e outros profissionais da construção podiam trabalhar juntos em um processo altamente interativo que lhes permitia chegar a um consenso em torno do projeto escolhido. O site permite aos participantes armazenar e acessar plantas de edifícios, cronogramas, contratos e documentos de aquisições em todos os formatos comuns de arquivos. Discussões em equipe, decisões de gerenciamento e revisões da documentação são rastreadas automaticamente. Os membros da equipe ajudam na revisão dos desenhos em tempo real por meio de ferramentas de conferência online.

O mais importante de tudo é que a Buzzsaw.com criou um sistema de fluxo de trabalho flexível que possibilita aos clientes definir regras para o encaminhamento da documentação e das mensagens entre os membros da equipe. Dessa forma, o site pode acomodar uma variedade infinita de cenários de clientes.

A partir daí, a Buzzsaw.com expandiu o site de modo que outros passos do cenário mais abrangente pudessem ser trabalhados. No plano externo, por exemplo, o site apresenta um diretório de empreiteiras e experts locais especializados em seleção de equipes. Oferece também ferramentas para processamento de empréstimos e rastreamento de projetos para bancos e outras instituições de suporte financeiro. No plano interno, a Buzzsaw.com disponibiliza ferramentas para o gerenciamento da produção de especificações voltadas para a complexa gama de suprimentos necessários à elaboração de um projeto típico, bem como links diretos com as centrais de reprografia que geram as plantas e as propostas.

Auxilia empreiteiras e subempreiteiras no gerenciamento e na distribuição automática dos pacotes de licitação. O site também permite às subempreiteiras solicitar automaticamente cotações para materiais de seus próprios fornecedores, agilizando assim o processo de gestão de compras -- um item fundamental para o gerenciamento eficaz do projeto.

O modelo da Buzzsaw.com é muito diferente da noção que se tem popularmente do mercado eletrônico, que funcionaria como se fosse um tipo de catálogo ou leilão. Compra-se ou vende-se muito pouco. Pelo contrário, o site fornece a estrutura necessária ao gerenciamento integral de cenários e dá acesso a recursos, serviços e produtos indispensáveis ao seu funcionamento. Em vez de ganhar dinheiro com a imposição de pequenas comissões sobre as transações realizadas, a Buzzsaw.com cobra taxas de assinatura baseadas no volume de armazenamento dos discos usados pelos servidores da empresa.

Há também receitas suplementares provenientes do licenciamento do software Project Point para centrais de reprografia e de taxas de gestão e serviços de impressão.

Depois de alguns testes iniciais com um grupo restrito de clientes em fins de 1999, a Buzzsaw.com deu início ao seu esforço de marketing no primeiro trimestre de 2000. Àquela altura, já havia conseguido chamar a atenção de cerca de 230 clientes, muitos dos quais tinham sob sua responsabilidade inúmeros projetos no site dentre eles, grandes empresas como a DuPont e a Walt Disney, companhias líderes no segmento de arquitetura e engenharia, como a Ellerbe Becker e a Skidmore, Owings & Merrill, além de várias outras firmas de arquitetura de pequeno porte. Em novembro de 2000, um ano depois de a Buzzsaw.com ter sido oficialmente lançada, o número de projetos chegava a 20 000.

A média de usuários por projeto era 7,5; o número total, aproximadamente 150 000. O número de clientes fora dos Estados Unidos era de 15%. Além disso, vários dos clientes americanos utilizavam a Buzzsaw.com para gerenciar projetos localizados em regiões remotas por todo o mundo.

O fator mais importante do crescente sucesso da Buzzsaw.com é a forma como seus clientes recrutam outros. De modo geral, um novo cliente, como uma empresa de arquitetura, faz primeiramente alguns testes por meio de um projeto piloto do qual participa um número reduzido de pessoas. No projeto seguinte, o site da Buzzsaw.com receberá os clientes e os sócios da empresa interessada. Os membros da equipe, por sua vez, passarão a usar a Buzzsaw.com para outros projetos. Esse é o melhor exemplo possível de marketing "viral".

#### Aprendendo a Trabalhar com Cenários

Ao observar o esforço das empresas para dinamizar os processos de relacionamento profissional com os clientes, constatei que elas simplesmente não sabem se colocar no lugar do consumidor.

Muitas vezes, enganam-se achando que descobriram a perspectiva certa, quando na verdade estão apenas se concentrando na etapa em que o cliente estabelece contato com a empresa.

Não há dúvida de que esse momento tão delicado é muito importante, mas raramente é o aspecto mais fundamental da experiência do cliente. Trata-se apenas de uma etapa a meio caminho de um alvo mais abrangente.

A criação de cenários de clientes não apresenta muitas complicações, mas exige que as pessoas raciocinem além dos processos e objetivos da empresa. A melhor forma de começar é mapeando alguns cenários bem simples. No início, as idéias não virão com muita facilidade, mas com um pouco de exercício o processo se torna bem mais dinâmico. A seguir, alguns passos básicos para quem quer começar:

- Escolha um grupo particular de clientes. Seja o mais específico possível (por exemplo, profissionais que viajam a negócios e que usam agentes de viagem corporativos ou construtoras que atuam nos segmentos de residências);
- Tome como ponto de partida uma situação usual para o cliente (por exemplo, no caso de potenciais compradores de casas, elabore uma lista personalizada de materiais a ser utilizados para a construção);
- Procure visualizar uma situação específica para o cliente (por exemplo, um viajante cansado que precise pernoitar num hotel ou uma empreiteira interessada em adquirir de um único fornecedor tudo de que necessita);
- Fixe um ponto de partida e um ponto de chegada para o cenário com o qual vai trabalhar. O ponto de chegada representa a realização do objetivo do consumidor;
- Imagine o maior número possível de variações para o cenário em questão. Caminhe mentalmente pelos passos estipulados, como se você fosse o cliente;
- Pense em cada uma das atividades do comprador e nas informações de que ele necessita para a execução de cada uma delas. O que sua empresa pode fazer para realizar com sucesso essas atividades e dar ao cliente a informação que ele quer? O que você pode fazer para evitar desgastes e perda de tempo do cliente? De que maneira você pode interferir em suas opções de compra?
- De que modo você pode usar seus canais de marketing, distribuição e serviços força-tarefa de vendas, site, central de atendimento etc, para respaldar e dinamizar o cenário do cliente? Que outros recursos seriam necessários? Que mudanças você faria no processo? Que nova tecnologia seria preciso instalar?

Faça esse exercício tendo em mente tipos distintos de consumidores, diferentes alvos e situações. Ao desenvolver múltiplos cenários, certos padrões começarão a emergir. Diferentes cenários poderão ter alguns passos críticos em comum. Ao se concentrar nos esforços iniciais que eles demandarão, cada centavo gasto no processo dará o retorno desejado.

Depois de compreender como funcionam os cenários, e o que deve ser feito para documentá-los, é hora de fazer contato com o cliente. É preciso testar os pressupostos com gente de verdade, as pessoas que usam seus produtos e serviços. Ao trabalhar com eles, os cenários se tornarão mais realistas, e outros surgirão. Em última análise, o objetivo é delegar poderes ao cliente, de modo que ele mesmo acabe por definir os cenários para você.

Às vezes, a tecnologia faz isso ao disponibilizar ferramentas online para a customização de fluxos de trabalho e atividades, a exemplo do que faz a Buzzsaw.com. Outras vezes, será preciso manter as linhas de comunicação bem abertas, como é praxe na National Semiconductors. Por fim, é importante monitorar todos os cenários de clientes o mais próximo possível do tempo real. Ao rastrear sua trajetória favorita, é possível descobrir nela novas oportunidades que aprofundarão sua experiência.

Vivemos numa época em que o consumidor é constantemente pressionado a fazer tudo muito mais depressa, produzindo sempre mais todos os dias.



Ao refletir de maneira global sobre os desafios que se colocam perante seus clientes em vez de se limitar a pensar só no que sua empresa pode vender a eles, você acabará descobrindo um modo de tornar a vida deles mais fácil. É isso, mais do que qualquer outra coisa, que conquistará sua lealdade.

**Disponível em: <<http://www.ietec.com.br>>. Acesso em 7 mar.2007**