

SEGMENTAÇÃO DAS AÇÕES CUSTOMIZADAS ATRAVÉS DE CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES RENTÁVEIS (CCCR)

Antônio Leão Teixeira Júnior¹

Resumo

Em consonância com a percepção geral de grande parte dos estudiosos do Marketing, há participação da teoria de que ocorre uma tendência fortíssima de desmassificação do mercado. Este fenômeno irreversível é decorrência da elevação do grau de exigibilidade do público consumidor, dos constantes avanços tecnológicos, da alteração comportamental e da mutação cultural do ser humano. A segmentação das ações customizadas, por intermédio de critérios de classificação dos clientes rentáveis, preconiza a retomada de ações do marketing direto integrado, com ênfase no maximarketing, as quais visem ampliar as expectativas dos diversos segmentos de público e a otimizar as suas relações de troca, de modo que as empresas possam ter clientes cada vez mais rentáveis. Seguindo esta metodologia, além de se criar novos e consistentes nichos de mercado para campanhas específicas, será possível administrar os negócios que operam sob a ótica da ação customizada com maiores chances de acerto nas tomadas de decisão, permitindo o planejamento dos índices de sucesso.

Palavras-chave: desmassificação do mercado, índice de rentabilidade de clientes (IRC), marketing de massa, marketing direto integrado, maximarketing.

SEGMENTATION OF CUSTOMIZED ACTIONS THROUGH CLASSIFICATION CRITERIA OF PROFITABLE CLIENTS

Abstract

In according to general perception of great part of the researchers in marketing, we agree with the theory that there is a strong tendency of market personalization. This irreversible phenomenon is resultant of the increasing exigency level of the customers, technologic advances, changes in behavior, and cultural alteration of human being. The segmentation of customized actions through classification criteria of profitable clients recommends retaking straight and integrated market actions with emphasis on maximarketing that aims to expand expectations of several classes of customers and to optimize their exchange relations in order that companies can have more and more profitable clients. Following this methodology, besides creating new and consistent market niches for specific campaign, it will be possible to manage business that operates under the perspective of customized action with more chances of making right decision, allowing planning the success indexes.

¹ Bacharel em Administração - Professor do Centro Universitário de Goiás - Uni-ANHANGÜERA
e-mail: altjunior@anhanguera.edu.br

Key words: personalization of market, index of profitability of clients, mass marketing, direct integrated marketing, maximarketing.

Introdução

É inevitável a constatação de que há um processo irreversível de desmassificação do mercado. Essa é uma questão decorrente dos tempos modernos e da necessidade premente de se oferecer métodos e práticas comerciais pautadas em facilidades operacionais. Tendo em vista o dinamismo das alterações econômicas, demográficas e psicossociais, os consumidores, de forma geral, anseiam cada vez mais por comodidade, praticidade, agilidade e conforto.

Outra questão fundamental, que ocorre na esteira desta desmassificação do mercado, é a imperiosa necessidade de controle das ações de marketing, por parte das empresas que operam sob essa nova ótica de customização. Assim, o Marketing Direto, pelo fato de possibilitar mecanismos operacionais que permitem um apurado controle das ações empreendidas, tende a ser cada vez mais utilizado. Todavia, o grande vácuo que se constata nessas ações é a falta de critérios de classificação dos clientes, de modo que se possa minimizar custos operacionais e maximizar a lucratividade. A paixão pelo Marketing é maior do que o capricho pessoal de teorizar conceitos esdrúxulos ou rebuscados. Por esse motivo, o intuito é o de estabelecer raciocínios mercadológicos simplificados e de efeito prático, sem descartar a possibilidade de reflexão metodológica e conceitual por parte da comunidade científica. A problematização desta questão, bem como a metodologia e ação propostas, serão abordadas, a seguir.

A Desmassificação do Mercado

Uma rápida investigação histórica aponta que o primeiro cientista de marketing a abordar esse tema foi Alvin Toffler, em sua obra “The third wave”, publicada em 1980. Toffler encantou o mundo científico com um estudo fabuloso,

onde ele descreve como e por que a sociedade de massa, gerada pela Revolução Industrial, está se transformando cada vez mais numa sociedade “desmassificada”. Segundo Toffler, o mercado de massa se estilhaçou em grupos multiplicantes, em constante mutação, de minimercados que exigem uma variedade em contínua expansão de opções, modelos, tipos, tamanhos, cores e hábitos.

Dois anos depois, John Naisbitt lançou seu olhar aguçado sobre o instigante tema, aprofundando-o em seu livro “*Megatrends*”. Conforme Naisbitt, as revoluções sociais do final da década de 1960 e as mudanças menores da década de 1970, que espalharam os valores dos anos de 1960 para toda a sociedade tradicional, traçaram o caminho da década de 1980 – uma década de adversidades sem precedentes. Até bem pouco tempo, as banheiras eram brancas, os telefones pretos e os cheques tinham a cor verde. Havia uma preocupação em padronizar, a favor da associação linear de fatos, em detrimento da possibilidade de inovação. A mesma coisa está ocorrendo hoje na sociedade. Os anunciantes precisam vender produtos a milhões de pessoas que são muito mais individualistas e que têm uma ampla variedade de escolhas no mundo atual. A sociedade de múltipla opção é um novo jogo e os anunciantes sabem que devem ganhar consumidores mercado a mercado (NAISBITT, 1982 apud Rapp & Collins, 1988).

Dando seqüência a esse rápido arrazoado bibliográfico, constata-se que há fortalecimento substancial dessa nova visão mercadológica, considerando a opinião de grandes cientistas da área de marketing. O consumidor do fim do século XX tornou-se uma pessoa bem diferente do que era cinquenta anos antes. Ao longo dos decênios, ele se tornou mais cauteloso, prevenido, calculista, *comparativista* (sic), cético e até menos esbanjador e perdulário (RICHERS, 2000).

Foi a partir desses estudos e conclusões que se percebeu o quanto era fundamental diversificar as linhas de produtos, de modo a se conquistar cada vez mais um número maior de segmentos de consumidores, alguns em estado de latência. A potencialidade de consumo passou a ser percebida como um

fato que requer prospecção contínua do mercado, não meramente uma associação linear de fatos. Destarte, ocorreu uma alteração radical no comportamento familiar, em decorrência da miscigenação e da agregação de novos elementos na família, como pode-se constatar por intermédio da expressão *família agregada* (TOFFLER, 1980) – uma alusão ao advento da escalada dos divórcios e das novas uniões de casais separados. Paralelamente, constata-se um fenômeno de tendência ao rompimento com a fidelidade irrestrita às marcas, num claro manifesto de que os valores passaram a ser considerados sob outros prismas. O rompimento se deu acordo com a vontade de consumidores muito mais exigentes, com usos, hábitos e costumes mais voltados a uma *neo-era moderna*, expressão que se utiliza para caracterizar a constatação de uma nova era moderna em que a praticidade adquiriu uma importância sem precedentes, sendo constantemente mais requerida e valorizada.

A Mídia de Massa

Os canais que permitem a prática do Marketing de Massa provavelmente nunca entrarão em colapso, mas já são estudados os efeitos colaterais da perda de eficácia na propaganda veiculada nas mídias voltadas à massificação da comunicação, em especial da televisão, como uma manifestação de um fenômeno de banalização da informação.

Em 1985, conforme a revista *Adweek*, a Polaroid planejou aumentar de 15% a 20% o seu investimento em propaganda, que era da ordem de US\$ 40 milhões; todavia, junto com o esforço de aumentar os comerciais, a empresa planejou veicular sua propaganda em uma maior variedade de canais de mídia. E não foi à toa que um executivo da empresa comentou que a nova meta era “sair do poder estrangulador das redes de TV” (RAPP & COLLINS, 1988). Este é apenas um exemplo de grande monta, aqui utilizado para expressar a indignação, já não velada e nem tão recente, do meio empresarial com a ditadura dos veículos de comunicação em massa. E esta realidade independe do contexto cultural em que está inserida: já é uma realidade devidamente globalizada, não

no sentido econômico e/ou vulgarizado da palavra, mas no sentido de não haver cercas nacionalistas e de inexistir questões ideológicas permeando o posicionamento de revolta contra a política empreendida pelos órgãos controladores da mídia de massa.

Transpondo o problema para a realidade brasileira, deve-se concentrar na contenção daquilo que é mais nocivo no meio empresarial: o desperdício. É preciso parar de gastar tempo, energia e dinheiro com o desperdício. Este alerta vale até mesmo para a previsão de gastos com a mídia de massa.

O Marketing Direto

No vácuo das ações demandadas pela ocorrência da desmassificação, se encaixa o Marketing Direto. Mas, há um problema inicial a ser abordado, conforme o comentário de Bird (2000) que afirma o seguinte: quando o termo *marketing direto* aparece, a maioria das pessoas, imediatamente, pensa no *veículo* da mala direta. Outros pensam no marketing direto como um *método de venda*. Outros o confundem com *canal de distribuição*, como o de vendas pelo correio.

Assim, meio que incompreendido na sua concepção, o *marketing direto* pode ser definido de uma forma bem simples. Segundo Bird (2000), marketing direto é qualquer atividade promocional que crie e utilize um relacionamento direto entre você e seu cliente ou consumidor como indivíduo. Porém, a tradução dos termos originados no vocábulo *promotion*, da língua inglesa, em geral não revela o que se quer colocar na essência. Por isso, propõe-se que o termo promocional usado na definição de Bird (2000), apesar da bela tradução efetuada por Michelangelo Di Vito, seja adaptado, aqui no Brasil, trocando-se “*promotion*” por de comunicação. Portanto, parece que a definição mais apropriada, simplificada e objetiva de Marketing Direto seja a seguinte: *é qualquer atividade de comunicação que crie e utilize um relacionamento direto entre você e seu cliente (ou consumidor) como indivíduo*. E, se a principal característica do Marketing Direto é a constatação inevitável da interatividade

entre o emissor e o público receptor, a comunicação se reveste de fundamental importância, exigindo estudos apurados para nortear-nos a melhor argumentação, a mais eficaz linha de convencimento e a proposta ideal de relação de troca. Por isso, modelos de comunicação de fácil aplicação são cada vez mais difundidos.

Todavia, mesmo tendo como instrumento um bom modelo, a comunicação não se revestirá de sucesso sem que se conheçam profundamente o público-alvo. As pessoas têm anseios, sonhos e expectativas distintas; como se não bastassem as diferenças comportamentais, também é muito diverso o imaginário que permeia suas atitudes. Por este motivo, deve-se agrupar (considerando uma composição informal) ou, considerando conjuntos de elementos com perfis semelhantes, segmentar os diversos tipos de público, estudar os canais mais apropriados para veicular mensagens, verificar a melhor maneira de codificá-las e estabelecer mecanismos de controle sobre a sua recepção, de modo a retroalimentar o sistema de comunicação como um todo, otimizando-o o máximo possível.

Os canais de marketing direto, mais utilizados na década de 1980, eram a venda pessoal (o mais antigo e indissolúvel mecanismo de venda direta), a mala direta (talvez o canal que incorpora a terminologia do marketing direto de forma mais expressiva e contundente) e o marketing de catálogo (uma desinência da mala direta com opções mais variadas de ofertas). Tudo isso com grande flexibilidade de pagamento, principalmente a prazo, bem como por meio do mecanismo cada vez mais flexível do parcelamento, pois surgiu a utilização do dinheiro virtual, sob forma magnética, com o advento dos cartões de crédito, apontando um quase sinal vermelho à continuidade intensa da utilização dos talões de cheques.

Com esse avanço, houve uma maior facilidade nos pagamentos, propiciando mais praticidade, mais conforto e maior comodidade, ratificando, por conseguinte, o desejo da comunidade da *neo-era moderna*. A par dessas novidades, houve um considerável avanço na informática, impulsionando a *telemática* – esta palavra que significa a junção de recursos das telecomunicações (*tele*) com a informática (*mática*).

.....

Desta forma, criou-se o ambiente propício para fortalecer bastante a prática do canal de marketing direto que mais cresce atualmente: o telemarketing, independentemente da forma utilizada (ativa ou receptiva) – através do telefone, do fax ou do *e-mail* –, o telemarketing foi o responsável por cerca de 70% das vendas nos EUA, na última década do século passado (DANTAS, 2000). Daí, a importância em se fazer registrar o real incremento do telemarketing como um efetivo e eficiente canal de Marketing Direto, principalmente, com o crescimento constante do *database marketing* e do marketing de relacionamento, permitindo uma relação interativa e duradoura entre o produtor de bens/serviços e os seus clientes. Neste caso, o foco passa, definitivamente, do produto para o cliente.

A propósito, para realçar a tese de se deve ponderar sobre a seleção do público-alvo, vale reforçar que, em termos filosóficos, esse é um dos aspectos do significado do marketing por banco de dados: saber muito sobre os *prospects* (lembre-se de que mesmo os clientes antigos e estabelecidos são *prospects* para cada nova campanha de marketing), para poder atingi-los com uma exatidão jamais experimentada antes (HOLTZ, 1994).

A Filosofia de Marketing Customizado

Peppers e Rogers (2000), endossados por autoridades da maior respeitabilidade como Philip Kotler (2000), foram os primeiros a difundir a importância e a aplicação da filosofia de marketing customizado. Todavia, não está ainda devidamente popularizado o termo *customizado*, sendo confundido com algo relativo a um novo processo de estabelecimento de custos; esta confusão não ocorre por acaso, posto que o vocábulo inexistente no dicionário da língua portuguesa. Parece-nos que o significado mais próximo daquele preconizado cientificamente por Peppers & Rogers é *personalizado*, considerando a possibilidade de superação de expectativas e valores estabelecidos pelo cliente. A dedução está pautada na intenção da utilização do adjetivo derivado da palavra inglesa “*customer*”, que significa cliente; assim,

se é o marketing voltado ao cliente, o adjetivo *personalizado* encontra-se mais próximo da tradução do termo *customizado*.

Dessa maneira, as empresas que conhecem seus clientes podem customizar os seus produtos, ofertas, mensagens, tipos de entrega e formas de pagamento para maximizar o apelo aos determinados consumidores. Assim, as empresas mais modernas do mundo estão arquitetando e implementando bancos de dados que contemplem informações cada vez mais abrangentes sobre os seus clientes, e que sejam acessíveis aos profissionais de Marketing, de maneira a facilitar a geração de indicações, bem como a qualificação dessas indicações e, conseqüentemente, a venda do bem/serviço ou a manutenção do relacionamento com o cliente, com vistas à fidelização.

Nessa nova concepção filosófica, pode-se citar algumas diferenças fundamentais entre o Marketing Customizado e o Marketing de Massa:

Quadro 1 – Marketing customizado x Marketing de massa.

Marketing Customizado	Marketing de Massa
Baseia-se no perfil do Cliente	O cliente está sempre no anonimato
Oferece incentivos personalizados	Oferece promoção em massa
A mensagem é personalizada	A propaganda é maciça
A mensagem é de ida e de volta	A mensagem é só de ida
A economia é de escopo	A economia é de escala
Há participação no Cliente	Há participação no mercado
Há ofertas customizadas	Há oferta de produtos-padrões
Visa os Clientes Rentáveis	Preocupa com a totalidade dos clientes
Visa também a retenção dos Clientes	Preocupa só com a atração dos clientes
A produção atende as encomendas	A produção depende da demanda de estoque

Fonte: Peppers & Rogers (2000), adaptado pelo autor.

Como pode ser visto no Quadro 1, há diferenças substanciais entre as duas formas de praticar o marketing, caracterizando maneiras absolutamente divergentes. Obviamente, o *Database Marketing*, bem como o Marketing de

Relacionamento, estão a serviço da filosofia do Marketing Customizado; já o Marketing de Massa desconsidera qualquer possibilidade de armazenamento de dados pessoais e, conseqüentemente, não estabelece política de relacionamento com os clientes e não detém controle individual das ações, bem como não dispõe de recursos capazes de propiciar a mensuração precisa dos resultados advindos de uma determinada campanha. Esta diferença fundamental motivará o desenvolvimento das Ações Consolidadas de Marketing, como será tratado a seguir.

Compreensão Básica das Ações de Marketing

Em que pese o reconhecimento de exageros por parte de quem manipula os órgãos de mídia de massa, há que colocar claramente essa proposta, onde defende-se a tese de que o Marketing de Massa deve continuar existindo, não só para produtos *comodotizados*, mas também para produtos (bens e serviços) que incorporam grandes margens de lucro para as empresas que os colocam à disposição do mercado consumidor. Dessa forma, não se percebe haver exclusão ao consolidar ações de marketing de massa e de marketing customizado.

Todavia, considerando o fenômeno da desmassificação, há necessidade imperativa de se desenvolver a força criativa da Empresa na direção da conquista de relacionamentos cada vez mais duradouros e produtivos, com o foco voltado aos clientes ativos, em especial. Deve-se considerar também aqueles que são prospectados e revelam ser bons clientes, além de estabelecer novos contatos com os clientes inativos interessantes, do ponto de vista da retomada da rentabilidade comercial. Destarte, deve-se voltar os holofotes da comunicação em direção a todos os clientes rentáveis! Não é por acaso que o CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão do Relacionamento com o Cliente) passa a ser considerado um instrumento de grande valia não só para os *Call Centers* e *Contact Centers*, mas também para as empresas que operam sistematicamente com ações diversas de Marketing Direto. Entende-se que é preciso mobilizar recursos internos e externos para facilitar a arte do diálogo,

que não é um simples despejar de idéias, mas também ir ao encontro de sua construção conseqüente, abstando-se de julgamentos precipitados, dando chances para a troca democrática de argumentações e propiciando um clima de confiança e bem-estar. Afinal, é interessante utilizar a empatia na busca do processo constante da sinergia, pois não existe *cliente fiel* – há, na verdade, clientes que estão fiéis; basta que se sintam insatisfeitos para que a fidelidade se esgote em si mesma. Ao final do século XX, Kotler (2000), concordando com Don Peppers e Marta Rogers, em artigo publicado pela revista *HSM Management*, reforçou a tese de que o CRM possibilita, a princípio, que se conheça um cliente específico, além de conhecer o segmento. Deve-se manter uma relação de aprendizado *um-a-um* com os clientes individuais, apoiada e facilitada pela tecnologia (KOTLER, 2000). Para que esta assertiva se consagre, em função da facilidade tecnológica aventada, faz-se necessário que os profissionais da área de Marketing conheçam e saibam aplicar o *Database Marketing*.

Obviamente, na tentativa de colaborar para a reflexão de um novo estilo de gestão de política de ação de marketing, propõe-se que sejam envidados esforços em todas as ações empreendidas dentro e fora da empresa, no sentido de se conseguir otimizar, de fato, as atitudes a serem tomadas. Assim, o Planejamento Estratégico de Marketing estará em consonância com este novo ponto de vista profissional e empresarial.

Com efeito, “as empresas que pretendem atingir seus objetivos de crescimento, devem articular cuidadosamente seus planos estratégicos, táticos e operacionais” (TERRIEN, 1991 p. 114).

Não obstante, também concorda-se com a afirmação resoluta de que “a estratégia de negócios define as principais ações pelas quais, uma organização constrói e reforça sua posição competitiva no mercado” (PORTER, 1985).

Focando o CRM

Diferentemente do que se está acostumado a constatar, em termos de objetivos empresariais, o foco de marketing deve estar nos benefícios para o cliente, para que, conseqüentemente, venham os benefícios para a empresa.

O que ocorre, costumeiramente, é o fato de as empresas visarem cada vez mais a redução de custos e, mais recentemente, o fato de as empresas buscarem *fidelizar* os clientes. Para se estabelecer os clientes que merecem participar de uma campanha específica, há que se analisar os perfis afins, para que possam ser contactados, um a um, de forma eficaz. É basicamente esta, a função do CRM analítico, conforme definição de Don Peppers e Martha Rogers. Por isso, é fundamental que as empresas preocupem-se em desenvolver infra-estruturas adequadas ao seu funcionamento, posto ser uma estratégia imprescindível aos processos operacionais de customização.

Nesse início de século, as empresas brasileiras, na grande maioria, ainda estão focando o CRM operacional, por meio de sistemas de automatização da força de vendas. Todavia, caso não tenha sido implantado o CRM analítico, não se tem estatística do que está ocorrendo com os clientes de maior e menor valor. Isso pode ser desastroso. É como se estivesse implantando apenas um pacote de CRM, e não a filosofia de fazer a empresa voltar o seu olhar aguçado aos melhores clientes. Embora CRM não seja um conceito tecnológico, ele se apóia de forma muito intensa em sistemas de informação, pois a informação é fundamental em uma empresa que se proponha a fazer CRM. Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou sistemas legados. Os modelos de dados dos sistemas transacionais são muitas vezes definidos tendo em vista as transações e não têm o cliente como centro. Além disso, esses dados estão dispersos em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis (PEPPERS E ROGERS, 2000).

Para melhor esclarecer a abordagem acima, no segmento de CRM operacional no estilo ERP (*Enterprise Resource Planning* = Planejamento de Recursos Empresariais) encontram-se funções diversas de atendimento a clientes, como o gerenciamento de pedidos, faturamento e cobrança, automação e gestão de marketing e de venda. Este é o uso primário do CRM e uma de suas facetas é a integração com aplicações de ERP como *PeopleSoft* e *SAP*. Problemas para conseguir essa integração geram fracasso na implantação do

CRM operacional em algo entre 55% e 75% das empresas, segundo a firma de consultoria META Group (GREENBERG, 2003).

Merece destaque o segmento de CRM colaborativo, que é o centro de comunicação que permite os pontos de interação entre o cliente e o canal de comunicação, sendo a rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores.

Critérios de Classificação de Clientes Rentáveis (CCCR)

Estudando a teoria de Don Peppers & Martha Rogers, segundo a qual os clientes podem ser classificados analisando-se a Recenticidade, a Frequência e o Montante (RFM), entende-se que é uma excelente idéia, por ser relativamente pouco explorada profissionalmente e, também, pelo fato de não oferecer, de forma precisa, uma metodologia que explique o seu funcionamento detalhado.

Antes de se implementar esta nova vertente teórica, faz-se necessário explicar os termos acima citados para que o leitor sinta-se mais à vontade para interagir com a proposta:

Recenticidade - refere-se a quão recente é a compra (a data da última compra efetuada pelo Cliente, por produto, segmento de produto ou em geral);

Frequência - refere-se à periodicidade média de compra, detectada em cada Cliente, por produto, segmento de produto ou em geral;

Montante - refere-se ao valor financeiro total gasto pelo Cliente nas operações de compra – o volume de compra realizado e expresso monetariamente, por produto, segmento de produto ou em geral.

Aos itens destinados inicialmente a classificar a clientela (RFM), podemos anexar outros tantos, dependendo da natureza da operação do Marketing Direto, do produto, do mercado e das nuances mercadológicas envolvidas no processo de troca. Para cada campanha operacionalizada sob a filosofia de marketing customizado, devem ser empreendidos estudos específicos para se chegar aos critérios que permitem a classificação dos clientes mais rentáveis – aqueles que possibilitam maior lucratividade na atividade determinada. Como exemplo dos possíveis índices adicionais de classificação de rentabilidade dos clientes,

pode-se incluir a Classificação Econômica, o Sexo, a Faixa Etária, o Grau de Escolaridade, o Índice de Adimplência, a Forma de Pagamento etc, além de outras estratificações possíveis, como o valor real do cliente, o valor estratégico etc.

Um Caso Exemplificado (*Campanha de Venda de uma determinada Agenda*)

Em uma campanha que tenha o objetivo de vender um determinado produto do ramo de papelaria, uma agenda. A campanha de venda desta determinada agenda faz-se por meio de operações de Marketing Direto (mala direta, marketing de catálogo, telemarketing, venda pessoal, ações de ‘contact center’ etc) e tem o suporte do Database Marketing para acessar um banco de dados da Empresa que, necessariamente, deve apresentar os dados atualizados, sejam informações financeiras, de mercado, comerciais, demográficas etc.

Como se sabe, por intermédio da Lei 20-80-30 (uma adaptação de Philip Kotler da Teoria de Pareto – “20-80”), 20% dos melhores clientes são responsáveis por cerca de 80% do lucro, enquanto que 30% dos piores clientes propiciam uma queda potencial de cerca da metade do lucro! Portanto, não se pode ter pruridos quanto a esta questão; deve-se buscar, sim, os nossos clientes mais rentáveis. Esses clientes mais rentáveis são os que têm maior valor para o negócio.

Com base no exemplo da campanha de venda em epígrafe, pode-se atribuir valores diferentes ao Sexo (se as mulheres mostram-se mais interessadas na compra da agenda do que os homens adquirem maior importância; ou vice-versa), à classe econômica (dependendo do preço da agenda), à faixa etária (dependendo de a agenda ser direcionada ao público mais jovem ou mais maduro) etc.

Assim, os critérios para classificação dos clientes mais rentáveis (CCCR) poderiam ser, neste caso específico (vale ressaltar a especificidade de cada caso estudado), a recência, a frequência, o montante, a classe econômica, o sexo e a faixa etária. Obviamente, reafirma-se que esta não é uma receita

padrão para operacionalizar a segmentação dos clientes para esta Campanha; entretanto, necessita-se trabalhar empiricamente, posto que a exemplificação permite elucidação didática – o que é muito importante neste caso, por tratar-se de matéria nova.

Em uma pesquisa de marketing (ferramenta imprescindível a qualquer campanha de marketing direto) encomendada pela agência contratada para realizar a campanha, dentre vários fatos de mercado, foi apontado o seguinte resultado:

- a agenda a ser comercializada tem maior inserção (preferência, de modo geral) junto ao público feminino (60%) do que junto ao público masculino (40%);
- é melhor percebida como objeto de desejo pelo público mais jovem (50% na faixa etária de até 25 anos, e 40% na faixa etária de 26 a 40 anos) do que pelo público de faixa etária mais elevada (foi detectado o percentual de apenas 10% na faixa etária superior a 40 anos);
- é mais percebida como objeto de consumo pela Classe A (45%) do que pela Classe B (35%) e pela Classe C (20%).

Neste caso da agenda, com base nos dados da Pesquisa de Marketing, pode-se exercitar o raciocínio quanto aos pesos que se deve atribuir aos critérios eleitos para se classificar quais são os clientes que mais interessam – os mais rentáveis.

Implementação dos Critérios de Classificação de Clientes Rentáveis

Passo 1 – Após a definição dos Critérios de Classificação de Clientes Rentáveis (CCCR), deve-se distribuir e ponderar os pesos, criteriosamente estabelecidos, a cada característica apresentada pelos Clientes, em função da importância que eles têm no contexto estratégico do Negócio.

Esse primeiro procedimento é, certamente, o mais importante de todos, pois estabelece os critérios que embasam a metodologia aplicada e impõe estudos relativos à ponderação ideal a ser utilizada. O bom senso deve nortear os pesos

a serem estabelecidos a cada uma das alternativas possíveis, permitidas pelos critérios de classificação estabelecidos, baseando nas informações atualizadas do banco de dados.

Assim entendido, deve-se estudar apuradamente todas as possibilidades de classificação, de modo a que não se incorra em erros grotescos e ou inconvenientes, colocando em risco a Campanha idealizada. Para facilitar a compreensão desta tese, exemplifica-se na Tabela 1 os critérios de classificação e os pesos correspondentes às alternativas escolhidas para nortear os critérios eleitos.

Tabela 1 - Critérios de classificação de clientes rentáveis, exemplificada na campanha da agenda.

Variável	Categoria	Peso
Recenticidade	Menos de um ano	3
	Um ano ou mais	2
Frequência	Dois ou mais volumes/ano	3
	Até um volumes/ano	2
Montante	Volume financeiro grande	1
	Volume financeiro médio	2
	Volume financeiro pequeno	3
Classe Econômica	A	4
	B	3
	C	2
Sexo	Masculino	2
	Feminino	3
Faixa Etária	a - até 25anos	5
	b - de 26 a 40 anos	4
	c - acima de 41 anos	1
Total Máximo de Pontuação		21

Após estudos específicos, tendo em conta os resultados da Pesquisa de Marketing (dados como exemplo) e utilizando o bom senso, a Tabela 1 utilizada foi idealizada com base no seguinte raciocínio:

- % à Recenticidade atribuiu-se o peso 3 (para compras a menos de 1 ano) e o peso 2 (para compras efetuadas a 1 ano ou mais);
- à Frequência (expressa pela compra de volumes/ano) estabeleceu-se o peso 3 (para 2 ou mais volumes/ano) e o peso 2 (para até 1 volume/ano);
- ao Montante arbitrou-se o peso 3 (para um volume financeiro grande, em função das compras efetuadas num determinado período - G), o peso 2 (para um volume financeiro médio, em função das compras efetuadas no mesmo período determinado - M) e o peso 1 (para um volume financeiro pequeno, em função das compras efetuadas no mesmo período determinado - P);
- às Classes Econômicas A, B e C atribuiu-se os pesos 4, 3 e 2, respectivamente, contemplando a intenção de compra apontada percentualmente pela Pesquisa;
- aos clientes, estabeleceu-se pesos distintos quanto ao Sexo (M = 2 e F = 3), de acordo com a proporção apresentada pela preferência demonstrada na Pesquisa, com relação ao sexo dos potenciais consumidores da agenda;
- e, por último, às Faixas Etárias arbitrou-se os seguintes pesos: a (até 25 anos) = peso 5, b (de 26 a 40 anos) = peso 4, e c (41 anos ou mais) = peso 1, contemplando as potencialidades de consumo estratificadas por faixa etária, em consonância com as informações fornecidas pela Pesquisa utilizada como parâmetro do exemplo estudado.

Para se atribuir estes pesos foi utilizado o critério do bom senso, assim como o critério da proporcionalidade (Teoria dos Grandes Números), de acordo com os percentuais apontados pela Pesquisa em termos de preferência e de potencialidade de compra do produto pesquisado – a agenda exemplificada, a ser comercializada nesta Campanha de Marketing Direto.

A última coluna da Tabela 1 refere-se ao total de pontuação máxima = 21. Este total máximo de pontuação é o quociente da média ponderada que define o Índice de Rentabilidade do Cliente.

Passo 2 – Soma dos pesos de cada um dos clientes, considerando-se as especificidades de perfil.

Cada cliente terá a sua pontuação anotada na coluna de total. Para tanto, basta somar os pesos referentes a todos os itens que dizem respeito à característica pessoal de cada cliente que participa do banco de dados. Essa verificação é, obviamente, efetuada por intermédio de um programa de computador que “varrerá” todos os registros do BD, tabulando os dados de cada um dos clientes cadastrados.

Faz-se necessário reforçar que, neste caso estudado (Campanha de Venda da Agenda), as características pessoais dos clientes referem-se apenas a dados mercadológicos, econômicos e demográficos. Em outras campanhas, naturalmente, os critérios de classificação e os pesos atribuídos serão outros, de acordo com a característica do produto (bem ou serviço) oferecido por meio de ações de marketing direto.

Após o cálculo dos valores de cada característica individual, pode-se montar o Quadro de Valores dos Clientes, conforme pode-se observar, de forma sintetizada, simulando quatro clientes como resultado do processamento de dados. O programa de computador utilizado tabulará os valores das características apresentadas por cliente, de acordo com os pesos definidos no primeiro passo desta operação de classificação de valores de Clientes.

Tabela 2 - Valores dos clientes - exemplo de pontuação.

Nome do Cliente	Recenticidade	Frequência	Montante	Classe Econômica	Sexo	Faixa Etária	Total
José	3	3	2	4	2	5	19
Maria	3	2	2	3	3	4	17
Joana	2	2	3	3	3	1	14
Sérgio	2	3	3	2	2	1	13

Passo 3 – Detecção dos Clientes mais Rentáveis

Este terceiro passo refere-se à análise visual da Tabela 2, considerando que o valor máximo previsto corresponde a 21 pontos (a soma dos maiores

pesos de todas as características estabelecidas como critérios de classificação). Pode-se verificar a soma (coluna Total) das médias ponderadas, num critério simples de pontuação.

Pela Tabela 2, fica fácil deduzir que José é o cliente mais rentável e Sérgio é, na relação acima simplificada, o menos rentável para a Campanha de Venda da referida agenda.

Passo 4 – Estabelecimento dos Índices de Rentabilidade dos Clientes (IRC)

Como decorrência da pontuação detectada e tendo em conta o fato de que os potenciais clientes são em grande número, pois participam de um Banco de Dados que serve de suporte de informações à empresa operadora da Campanha, deve-se medir o Índice de Rentabilidade de cada Cliente.

Esse Índice de Rentabilidade do Cliente (IRC) é calculado facilmente, em conformidade com a proposta, cujo enfoque metodológico-científico visa simplificar uma teoria aparentemente complexa, mas de evidente assimilação conceitual. O IRC é, pois, calculado por uma única operação aritmética: a divisão da pontuação obtida por cliente (numerador) pela pontuação máxima permitida pelos critérios definidos (denominador).

Conforme a Tabela 2 e contemplando uma aproximação de duas casas decimais, José tem o valor de 19 pontos, obtidos diante do total de 21 pontos – a pontuação máxima, permitida pelos Critérios de Classificação de Clientes Rentáveis atribuídos à Campanha. Dessa forma, o IRC de José é de 19/21, que é igual a 0,90; enquanto que Maria tem o IRC de 0,81 (17/21), Joana tem o seu índice calculado pela divisão de 14/21, ou seja, seu IRC é de 0,67 e Sérgio tem o valor de 13/21, o que revela um IRC de 0,62 (Tabela 3).

Passo 5 – Listagem da tabela contendo os clientes e seus respectivos IRC's

No quinto passo tem-se a percepção linear dos resultados, através da relação dos Clientes contidos no Banco de Dados e seus respectivos IRC's:

Tabela 3 - Índices de rentabilidade e valores dos clientes - IRC's

Relação dos Clientes contidos no BD	Índices de Rentabilidade dos Clientes (IRC)
José	0,90
Maria	0,81
Joana	0,67
Sérgio	0,62

Passo 6 – Separação dos Segmentos para a Campanha

Define o processo, em termos de estratificação do Segmento mais Rentável de Clientes para a Campanha encetada. Trata-se da separação dos clientes mais rentáveis; ou seja, deve-se descartar os clientes que apresentam o perfil com menor potencial para uma resposta positiva para aquele determinado produto comercializado pela Campanha de Marketing Direto.

Comercialmente, a potencialidade de compra de um produto deve ser observada com rigor, pois, os clientes menos rentáveis podem atrapalhar a lucratividade do Negócio (Lei 20-80-30). E, em se tratando de negócio, deve-se arbitrar com bastante coerência o índice suportável de enquadramento de um Cliente Rentável. Este Índice Suportável de Rentabilidade (ISR) deve ser eleito à luz de certos critérios pré-estabelecidos estrategicamente, que podem envolver o volume e a diversidade de produtos a serem ofertados, o aporte financeiro da Campanha, o interesse na amplitude da oferta, a estratégia estabelecida para a Campanha, a percepção/constatação de valores agregados ao produto etc. Apesar da subjetividade que permeia a eleição destes critérios, a exemplo daqueles que classificam a rentabilidade dos clientes, deve-se ponderar e discutir a estratégia a ser utilizada à luz do bom senso e considerando os possíveis índices de sucesso da Campanha a ser encetada.

Nesse estudo de caso (Tabela 3), após todas as análises e considerações pertinentes, poder-se-ia, por exemplo, eleger como Índice Suportável de Rentabilidade o valor de 0,80 (ISR = 0,80); ou seja, todos os clientes que tiverem o índice de rentabilidade inferior a 0,80 devem ser descartados; ou ainda, em raciocínio estatístico: os clientes que obtiverem índices percentuais iguais ou

superiores a 80% são considerados Clientes Rentáveis e participarão do segmento entendido como público-alvo.

Todavia, vale ressaltar, os clientes desconsiderados para uma determinada Campanha continuam com os seus registros no Banco de Dados, pois podem ser clientes rentáveis para um outro produto, numa outra campanha, em outras condições mercadológicas, noutra contexto global.

Considerações finais

Considerando todo o exposto, como alicerce conceitual que embasou esse estudo, deve-se pontuar algumas questões básicas que precedem o indispensável planejamento estratégico das ações consolidadas de Marketing Direto Integrado.

Há concordância com a visão de Stan Rapp e Tom Collins sobre o *maximarketing*, como uma mudança de pensamento relativo às formas e condutas de venda de bens e serviços. Essa filosofia revolucionária está baseada em três denominadores comuns do processo de marketing: alcançar o comprador em potencial; realizar a venda; desenvolver a relação. Portanto, de forma simples, busca-se maximizar as oportunidades de negócio da Empresa sem interromper o que se está fazendo e acrescentando novas potencialidades àquilo que se faz bem.

Também, há que se registrar algumas questões como pressupostos básicos necessários para o desenvolvimento final desse trabalho:

- o engajamento dos colaboradores no estabelecimento de metas conseqüentes, nas capacidades tática e operacional da Empresa e, principalmente, no compromisso com o cliente externo e na busca incessante da fidelização da clientela, com ênfase na customização e na maximização das ações de Marketing;
- a prática do *benchmarking* como incentivo e aperfeiçoamento do desempenho das empresas, mas não apenas como uma *imitação criativa* ou como *engenharia de reversão* (RICHERS, 2000), mas focalizando-o também nas empresas que tenham gerado resultados extraordinários em áreas específicas, tais como a forma de se comprar,

estocar, distribuir, prover atendimento diferenciado, estabelecer políticas diversas de atração e manutenção dos clientes, e assim por diante. Todos estes aspectos/procedimentos podem ser investigados, mesmo que as empresas pesquisadas não sejam concorrentes diretas ou, até, que não atuem necessariamente na mesma área. Aliás, também, não se deve descartar a hipótese de dividir a prospecção dos métodos científicos com outras empresas e compartilhar os resultados obtidos, pois são opções variadas que dependem dos objetivos traçados estrategicamente;

- a construção de um banco de dados exclusivo que seja arquitetado de forma eficiente, que permita resultados eficazes e que seja desenvolvido realmente para identificar aspectos demográficos, psicográficos, hábitos sociais e de consumo, preferências e, até, alguns traços de personalidade pertinentes e possíveis de armazenamento eletrônico;
- estudar com afinco as cadeias de demanda e as redes de valor, pois são imprescindíveis às tomadas de decisão acertadas. Nos tempos modernos, os consumidores escolhem os produtos pelos valores percebidos e não mais visando uma pura e simples satisfação de necessidades primárias.

Resumindo o conjunto de etapas que sintetizam a proposta de consolidação desse trabalho, com base na segmentação das ações customizadas, tem-se:

a – estudar e identificar as melhores políticas de Marketing Customizado e de Marketing de Massa, de acordo com as necessidades de mercado, envolvendo todo o conjunto dos colaboradores envolvidos nas ações demandadas pela Campanha de Marketing Direto a ser empreendida;

b – arquitetar a estrutura do Banco de Dados mais adequada ao Negócio e, também, estudar com aprofundamento o melhor procedimento para a captação e manutenção das informações a serem nele armazenadas;

c – implementar as ações de Marketing Direto que permitam a coleta das informações necessárias à alimentação do Banco de Dados;

d - implantar o Banco de Dados e divulgar os procedimentos de manuseio e consulta, por meio de treinamentos adequados, a todos que estiverem envolvidos no *Database Marketing*;

e – verificar as formas ideais de estabelecer políticas de Segmentação e de Estratificação dos Públicos (com ênfase nos resultados de Pesquisas de Marketing);

f – corrigir políticas de relacionamento, em função da detecção de disfunções ocorridas nas relações de troca, já que não é a magnitude da solução que acalma o cliente insatisfeito, mas a prontidão da resposta e a clareza das atitudes tomadas e explicações fornecidas;

g – estabelecer estudos com base em claros diagnósticos mercadológicos, de modo a determinar os Critérios de Classificação dos Clientes Rentáveis (para a obtenção do grau de lucratividade dos clientes efetivos), bem como estabelecer a conexão maximizada que possibilite ligar a propaganda à venda aos melhores clientes potenciais (prospectados e devidamente cadastrados), transformando-os em efetivos clientes.

h – posicionar a oferta de produtos ao mercado, de acordo com o ciclo de vida desses produtos (CVP), estabelecendo uma clara diferenciação entre as promoções em massa e as ofertas customizadas, em função das características dos produtos e do perfil de seus consumidores;

i – estabelecer os Procedimentos Básicos, definir a Estratégia e gerenciar a Força de Vendas, bem como estudar e planejar estrategicamente os Canais de Comunicação, e verificar os melhores canais/mídias de inserção, tendo em conta os mercados-alvos definidos;

j – efetuar Pré-testes de todas as peças publicitárias, de propaganda e de coleta de pedidos, de modo a propiciar a retro-alimentação do sistema total da Comunicação, com ênfase na customização;

k – implementar um plano eficiente de ações customizadas eficiente e que permita resultados eficazes, considerando o fato de que o marketing não é um ato mágico, mas um compêndio científico onde a estratégia é que manda e, conforme nossa defesa intransigente, sempre com o foco voltado aos clientes mais rentáveis;

l – integrar as ações de Marketing de Massa que coadunam ao Plano de Ações Customizadas (sempre de forma concludente, visando otimizar as ações integradas).

Desta forma, focando o nosso estudo no aprimoramento de técnicas que venham ao encontro de inovações metodológicas e à otimização de processos organizacionais consistentes, estamos cumprindo o nosso papel de profissionais comprometidos com o avanço científico pautado na ética e no bom senso.

Referências Bibliográficas

BIRD, D. **Bom senso em marketing direto**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **TGA**, v.1, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DANTAS, E. B. **Telemarketing** – a chamada para o futuro. São Paulo: Atlas, 2000.

FURLONG, C. B. **Marketing para reter clientes**, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GREENBERG, P. **CRM na velocidade da luz**, Book Sumary, São Paulo: HSM Management, 2003.

HOLTZ, H. **Databased marketing**, São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The one-to-one future**: Nova York: Doubleday/Currency, 1993.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM series marketing 1 to 1**. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PORTER, M. **Competitive advantage**, New York: Free Press, 1985.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira, Negócio Editora, São Paulo, 2000.

RAPP, S.; COLLINS, T. **Maximarketing**, São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

THERRIEN, L. M. **Business week**, 21 Oct. 1991.

TOFFLER, A. **The third wave**, New York: William Morrow and Company, 1980.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.