

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:**  
**Um Estudo da Aplicação ao Mercado**  
**Brasileiro de Eletroeletrônicos**

**Banca Examinadora**

Prof. Orientadora Miriam Bretzke  
Prof. André Torres Urdan  
Prof. Inês Pereira

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

EDSON LUIS ZANETTI PACHECO

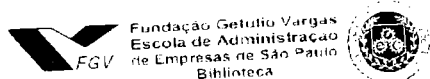
**MARKETING DE RELACIONAMENTO:**

**Um Estudo da Aplicação ao Mercado**

**Brasileiro de Eletroeletrônicos**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado opção profissional :MBA  
Área de Concentração : Mercadologia como  
requisito para a obtenção do título de mestre  
em Administração.

Orientadora : Prof. Miriam Bretzke



605/2002



SÃO PAULO  
2001

PACHECO, Edson Luis Zanetti. Marketing de Relacionamento : Um Estudo da Aplicação ao Mercado Brasileiro de Eletroeletrônicos. São Paulo : EAESP/FGV, 2001. 92 p.  
(Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Master in Business Administration da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Área de concentração: Administração Mercadológica)

Resumo: Uma análise das possibilidades, vantagens e restrições na aplicação dos conceitos de Marketing de Relacionamento ao mercado brasileiro de produtos eletroeletrônicos, também conhecido por linha marrom. A partir de um levantamento teórico dos princípios e ferramentas do Marketing de Relacionamento, estudamos a sua aplicabilidade considerando as peculiaridades do setor. Completamos o estudo com uma avaliação prática do estágio de utilização do Marketing de Relacionamento pelas empresas do setor.

Palavras-chaves : Marketing de Relacionamento, Database Marketing, Gestão do Relacionamento com o Consumidor, CRM, Valor Potencial do Consumidor, Lifetime value, eletroeletrônicos, linha marrom.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que contribuíram, não somente para a elaboração deste trabalho, mas também para a minha participação neste curso de mestrado.

Gostaria de destacar a valiosa colaboração da Prof. Miriam Bretzke, minha orientadora, que contribuiu muito com suas idéias, conselhos e sugestões.

Agradeço também a empresa onde trabalho, pelo suporte dispensado durante todo o curso de Master in Business Administration na EAESP-FGV. O apoio da empresa foi fundamental para o meu bom desempenho no decorrer do curso e também para a elaboração desta monografia.

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVO E ESCOPO DO ESTUDO .....</b>	<b>4</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	4
1.1. OBJETIVOS .....	5
1.2. ESTRUTURA .....	6
<b>2. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>7</b>
2.1. UM BREVE HISTÓRICO.....	7
2.2. DEFINIÇÃO .....	10
2.3. PRINCÍPIOS.....	14
2.3.1. Confiança e relações “ganha-ganha” .....	14
2.3.2. Princípio de Pareto .....	15
2.3.3. Fidelidade do Consumidor.....	16
2.3.4. Valor potencial do cliente (Lifetime Value) .....	19
2.3.5. Referência (Propaganda Boca a Boca) .....	24
2.3.6. Abordagem Integrada .....	25
2.4. FERRAMENTAS .....	27
2.4.1. Database Marketing .....	27
2.4.2. Marketing Direto.....	29
2.4.3. Centro de atendimento (Call Center) .....	30
2.4.4. Internet .....	31
2.4.5. CRM.....	33
2.4.6. Programas de Fidelização .....	34
2.5. BENEFÍCIOS .....	37
<b>3. MERCADO BRASILEIRO DE ELETROELETRÔNICOS</b>	
<b>(LINHA MARROM) .....</b>	<b>39</b>
3.1. CONTEXTO HISTÓRICO.....	39
3.2. ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES (FLETROS) .....	41
3.3. MERCADOS .....	41
3.3.1. Televisores .....	42
3.3.2. Videocassetes.....	44
3.3.3. DVDs .....	45

3.3.4. Aparelhos de Som .....	45
3.3.5. Rádio gravadores .....	47
3.4. COMPETIDORES.....	47
3.4.1. CCE.....	48
3.4.2. Gradiente.....	49
3.4.3. LG (LuckGoldstar) .....	49
3.4.4. Panasonic .....	50
3.4.5. Philco .....	50
3.4.6. Philips .....	51
3.4.7. Semp Toshiba .....	51
3.4.8. Sony .....	51
3.5. DISTRIBUIÇÃO .....	52
<b>4. O RELACIONAMENTO DAS EMPRESAS DE ELETROELETRÔNICOS COM SEUS CONSUMIDORES - SITUAÇÃO ATUAL .....</b>	<b>54</b>
4.1. PESQUISA .....	54
4.2. SITES NA INTERNET .....	54
4.3. ATENDIMENTO POR CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL) .....	57
4.4. CENTROS DE ATENDIMENTO (CALL CENTER) .....	59
4.5. INTEGRAÇÃO .....	61
4.6. CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	62
<b>5. MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO AO MERCADO DE ELETROELETRÔNICOS DE CONSUMO (LINHA MARROM).....</b>	<b>64</b>
5.1. CONCENTRAÇÃO DOS LUCROS.....	64
5.2. IDENTIFICANDO OS CONSUMIDORES.....	66
5.3. MANTENDO O RELACIONAMENTO .....	71
5.4. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR / REFERÊNCIA .....	72
5.5. CUSTOS .....	74
5.6. LIFETIME VALUE.....	75
5.7. OPORTUNIDADES.....	84
5.7.1. Consumidores Atuais.....	84
5.7.2. Consumidores potenciais (Prospects) .....	86

6. CONCLUSÕES..... 88

7. BIBLIOGRAFIA ..... 92

8. ANEXOS..... 95

## **1. OBJETIVO E ESCOPO DO ESTUDO**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

Desde sua criação, a disciplina de Marketing vem sofrendo muitas modificações, motivadas por inúmeros fatores, entre eles os avanços tecnológicos e a maior concorrência entre os participantes do mercado. No princípio dos estudos de Marketing, a tecnologia empregada na fabricação dos produtos fazia dos ganhos de escala um fator imperativo, tornando necessária a comercialização de um mesmo produto a um número cada vez maior de consumidores. Os meios de comunicação de massa, como o rádio e a televisão, foram ferramentas fundamentais para alcançar este número cada vez maior de consumidores. Neste contexto desenvolveu-se o que chamamos de Marketing de Massa, onde procura-se padronizar os produtos e estratégias de comunicação para atingir o máximo em ganhos de escala, tanto na fabricação dos produtos como na utilização das mídias.

A partir de alguns avanços tecnológicos e também do aumento da competição, começam a surgir os primeiros esforços no sentido da segmentação, que a princípio consiste em dividir os mercados em grupos menores de consumidores com necessidades semelhantes, permitindo a melhor satisfação destas necessidades.

Em meados da década de 80 e principalmente a partir dos anos 90 começam surgir novos conceitos de Marketing. Um deles é o Marketing de Relacionamento, que começou a ser discutido por autores como Regis McKENNA, Stan RAPP e Tom COLLINS. O Marketing de Relacionamento, como o próprio nome sugere, busca estabelecer relacionamentos intensos e duradouros com os consumidores, ao invés de concentrar-se apenas em transações pontuais.

O conceito de Marketing de Relacionamento é extensível também aos relacionamentos da empresa com os seus colaboradores, fornecedores, parceiros, acionistas, canal de distribuição e com a sociedade em geral. Dependendo do tipo de empresa e da configuração do mercado em que ela atua, o foco dos seus programas de relacionamento pode ser diferente.



Em algumas atividades, como por exemplo, o setor bancário e o de linhas aéreas, os programas de relacionamento tem seu foco principal nos consumidores finais. Isso não significa que estas empresas não invistam também no relacionamento com seus parceiros comerciais. Alguns fatores que justificam esse foco nos consumidores finais, são o contato direto entre as empresas e seus consumidores e também a frequência relativamente alta com que essas transações entre cada cliente e a empresa ocorrem. Em outros setores, onde a repetição das transações é menor e existem intermediários (canais de distribuição) entre a empresa e os consumidores, existe um questionamento quanto aplicabilidade do Marketing de Relacionamento para os consumidores finais.

No mercado brasileiro de eletroeletrônicos, até então, as empresas não tem feito esforços consistentes no relacionamento com seus consumidores finais. Esse estudo visa justamente, a partir da teoria do Marketing de Relacionamento, considerando as peculiaridades do setor, analisar as alternativas, possibilidades e os benefícios da aplicação desta nova abordagem de marketing.

## **1.1. OBJETIVOS**

Os objetivos desta dissertação são relacionados a seguir:

- Fazer um levantamento teórico dos conceitos englobados pelo tema do Marketing de Relacionamento.
- Analisar o estágio atual de implementação destes conceitos nas principais empresas deste setor.
- Estudar as alternativas e as restrições para a aplicação destes conceitos ao mercado brasileiro de aparelhos eletroeletrônicos de consumo (áudio e vídeo - linha marrom), focando a análise no relacionamento com os consumidores finais.

## **1.2. ESTRUTURA**

Este trabalho está composto basicamente por quatro partes.

Iniciamos com uma revisão bibliográfica sobre Marketing de Relacionamento. Após um breve histórico, abordamos a definição do conceito, detalhando os seus princípios e as suas principais ferramentas.

A segunda parte traz uma visão geral do mercado brasileiro de eletroeletrônicos, com detalhes sobre os principais fabricantes, números de mercado e o sistema de distribuição.

Na terceira parte fazemos uma observação prática, constituída por uma pesquisa, para avaliar como está atualmente o relacionamento entre as mais representativas empresas do setor e os seus consumidores.

Finalizamos o estudo com uma análise da aplicação do Marketing de Relacionamento especificamente ao mercado de eletroeletrônicos, considerando as suas peculiaridades. Nesta parte indicamos algumas alternativas para a sua implementação, mostrando os benefícios esperados.

## **2. MARKETING DE RELACIONAMENTO**

### **2.1. UM BREVE HISTÓRICO**

O marketing é uma das profissões mais antigas do mundo. Desde o tempo do escambo, passando pela criação das moedas, até os dias de hoje, as trocas sempre ocorreram. Apesar disso o marketing somente passou a ser estudado como uma disciplina específica no início do século XX.

Em sua mais básica definição do significado da palavra Marketing, KOTLER (1996, p.31) enuncia : “O marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Analisando a forma como estes processos de trocas ocorriam no período que antecede a revolução industrial, encontramos pequenos comerciantes que possuíam um número limitado de clientes, podendo conhecer cada um deles profundamente. Com isso estabelecia-se naturalmente um relacionamento de confiança entre o comerciante e os seus consumidores. O comerciante entendia perfeitamente as necessidades de seus clientes, podendo oferecer a eles um tratamento personalizado. O dono de um pequeno armazém, por exemplo, conhecia as preferências de cada um de seus clientes, podendo avisá-los pessoalmente quando recebia alguma mercadoria que fosse de seus interesses.

Com o advento da revolução industrial e do conceito de linhas de produção, surgiram as vantagens ligadas aos ganhos de escala de produção, e com isso a necessidade de vender um mesmo tipo de produto a um número cada vez maior de clientes. O extremo deste

paradoxo foi a histórica frase de Henry Ford sobre o modelo Ford-T: “Os consumidores podem escolher automóveis de qualquer cor, desde que sejam pretos”.<sup>1</sup>

Paralelamente surgem os meios de comunicação de massa, como o rádio e a televisão, que contribuem definitivamente para a padronização de necessidades e desejos, impostos pelas limitações tecnológicas da indústria.

Esses dois fatores, economias de escala e meios de comunicação de massa, levaram ao surgimento do Marketing de Massa que foi definido por SCHULTZ, TANNENBAUM e LAUTERBORN (1993, p.5) como : “O processo padronizado para comercializar produtos padronizados, produzidos em massa para todos os consumidores do mercado”<sup>2</sup>. A década de 60 foi marcada por esse tipo de estratégia de marketing, principalmente aplicada aos bens de consumo.

Com o passar do tempo, o aumento da oferta de produtos intensifica a competição pelos consumidores, demandando novas abordagens de marketing. Por outro lado a tecnologia de produção evoluiu, tornando economicamente viável a oferta de variações para cada tipo de produto. Com isso, na década de 70, os profissionais de marketing passam a aproveitar as vantagens da segmentação de mercados. Isto é, passaram a dividir os mercados em grupos menores com características em comum, podendo abordar cada um destes grupos com propostas mais adequadas às suas necessidades, tanto em termos de produtos como na forma de comunicação. A segmentação de mercados passou a ser uma importante ferramenta na disputa pelos consumidores. A evolução dos meios de comunicação, como por exemplo o surgimento da TV a cabo, também contribuiu para que cada segmento de mercado pudesse ser atingido de forma diferente, com mensagens mais direcionadas. As formas usadas para dividir os segmentos de mercado foram evoluindo ao longo do tempo. Inicialmente utilizavam-se

---

<sup>1</sup> A explicação por traz desta restrição não estava ligada somente aos ganhos de escala mas também ao fato da tinta preta secar mais rápido, permitindo maior produtividade. (CHASE, AQUILANO e JACOBS, 1998, p.14)

<sup>2</sup> Tradução livre do autor a partir do original em Inglês

fatores geográficos, depois fatores demográficos, como sexo, faixa etária e renda. Ultimamente as empresas tem usado também os chamados perfis psicográficos, que agrupam os consumidores de acordo com seus interesses e estilos de vida. Pode-se também utilizar uma combinação destes fatores.

As subdivisões dos segmentos de mercado em grupos cada vez menores, foi uma segunda etapa da segmentação, que ganhou força na década de 80 e recebeu a denominação de marketing de nichos.

NICKELS e WOOD (1997, p.220-221) exemplificam isso com o mercado americano de calçados esportivos. Primeiramente existia somente um tipo para uso geral que era vendido para qualquer consumidor. Com a segmentação surgiram os calçados para corrida, basquete, tênis, caminhada e etc. Levando essa divisão um passo adiante temos diferentes calçados para jogar tênis em quadra de saibro, de grama e de piso sintético. Cada uma dessas subdivisões recebe a denominação de nicho de mercado.

Enquanto a maior parte do mercado passava pelas etapas do marketing de massa e depois evoluía, para a segmentação e posteriormente para os mercados de nicho, coexistiam simultaneamente outras formas de marketing. Continuaram a existir os pequenos estabelecimentos comerciais que podiam atender individualmente as necessidades de cada cliente e com isso continuar mantendo um relacionamento permanente com eles. Surgiram também formas alternativas como o marketing de vendas diretas, com as vendas por correspondência e mais tarde a venda por telefone. Outro exemplo foram os sistemas de venda porta a porta.

A utilização de cada uma destas estratégias de marketing é definida por uma série de fatores, dentre os quais podemos citar as restrições tecnológicas de cada mercado, o nível de competição, o tipo de mercado e a configuração dos canais de distribuição.

A partir do final da década de 80, fatores como a maior competição nos mercados, o excessivo número de produtos e serviços oferecidos, e principalmente a saturação dos consumidores devido ao excesso de mensagens comerciais, começam a demandar uma nova abordagem de marketing. Por outro lado o aumento do poder de processamento dos computadores e a diminuição dos custos da tecnologia de informação, possibilitou o

surgimento do conceito de Marketing de Relacionamento. Os mercados de vendas entre empresas (business to business) e posteriormente os serviços, foram os primeiros a perceber o valor do relacionamento com os seus clientes. Posteriormente o Marketing de Relacionamento também passou a ser considerado uma alternativa para as empresas de bens de consumo.

Theodore LEVITT foi um dos primeiros autores a abordar, ainda que de forma restrita, o conceito de Marketing de Relacionamento. No seu livro, “The Marketing Imagination”, publicado em 1983, LEVITT dedicou um capítulo inteiro ao que chamou de gerenciamento do relacionamento.

Posteriormente, RAPP e COLLINS (1988) apresentam uma visão mais completa do conceito de Marketing de Relacionamento, usando a denominação de “Maximarketing”, para a sua nova proposta.

Regis McKENNA (1992), foi o primeiro a escrever um livro que tinha como título o Marketing de Relacionamento, abordando o assunto com maiores detalhes e deixando mais explícito o valor do relacionamento, não somente com o consumidor, mas com todos aqueles que interagem com a empresa.

Muitos outros autores também escreveram sobre o tema, usando diferentes denominações, as vezes justificadas por áreas específicas de aplicação. Algumas destas denominações, muitas vezes se confundem com ferramentas e conceitos que justificam o Marketing de Relacionamento. A seguir abordamos as principais denominações utilizadas, procurando esclarecer a relação delas com o Marketing de Relacionamento.

## **2.2. DEFINIÇÃO**

Para começar a discutir o significado do termo Marketing de Relacionamento, podemos citar uma definição mais básica usada por GUMESSON (1999, p.1) : “Marketing de

Relacionamento é o marketing sob o ponto de vista dos relacionamentos, redes de contatos e interações”<sup>3</sup>.

Na verdade podemos encarar o Marketing de Relacionamento como uma evolução natural a partir do marketing de vendas diretas e da segmentação levada ao extremo. No Marketing de Relacionamento cada cliente passa a ser tratado como indivíduo, recebendo um composto de marketing dedicado, com produtos, serviços, distribuição e comunicação específicos.

O conceito de Marketing de Relacionamento, requer uma completa mudança de postura na relação com nossos clientes. O marketing nasceu orientado para a troca de bens, que nada mais é do que uma simples transação. O Marketing de Relacionamento, por outro lado, defende o estabelecimento de um relacionamento duradouro entre o cliente e a empresa, assumindo que deste relacionamento muitas trocas serão naturalmente decorrentes. O longo relacionamento por sua vez, aumenta a eficiência destas trocas resultando em benefícios mútuos. A empresa obtém maior rentabilidade e o consumidor melhor satisfação de suas necessidades. É conveniente lembrar que o mesmo raciocínio é extensível aos demais “stakeholders” da empresa, ou seja, o marketing de relacionamento também advoga o estabelecimento de relações duradouras com colaboradores, fornecedores, acionistas e demais entidades que tem participação na empresa.

Marketing de Relacionamento é um conceito bastante amplo, que envolve uma série de diferentes aspectos e tem sido abordado com diferentes terminologias pelos vários autores que escreveram e continuam escrevendo sobre o tema. Muitas obras da literatura de marketing abordam conceitos isolados ou ferramentas específicas do Marketing de Relacionamento, mas é importante notar que o uso integrado destas ferramentas e conceitos permite um resultado mais eficiente. Esta parte da dissertação procura definir as principais terminologias utilizadas, esclarecer os conceitos que fundamentam o Marketing de Relacionamento e explicar as suas principais ferramentas.

---

<sup>3</sup> Tradução livre do autor a partir do original em Inglês.

Numa era onde a tecnologia cria e destrói produtos numa velocidade muito grande, podemos afirmar que o valor de uma empresa está nos seus clientes e não mais nos seus produtos. Isto só vem ressaltar a importância do relacionamento da empresa com os seus clientes. Além disso é importante lembrar que os relacionamentos são parte central do comportamento humano, a medida que as sociedades podem ser descritas como vastas redes de relacionamento.

Vamos elaborar um pouco melhor esta definição. O **Marketing de Relacionamento** é um processo para criar, manter e incrementar relacionamentos de longo prazo, mutuamente valiosos, entre as organizações e seus clientes. Como mencionado anteriormente, o mesmo se aplica aos demais ‘stakeholders’ da empresa, como funcionários, fornecedores, acionistas, sociedade e etc.

O Marketing de Relacionamento já vem sendo praticado há mais tempo nos negócios entre empresas (business to business), onde parte dos programas passa pela designação de gerentes específicos para cada cliente. Esses gerentes de relacionamento analisam as necessidades de cada cliente, buscando oportunidades para melhor atendê-los, intensificando o relacionamento e incrementando o volume de seus negócios com a empresa. Mais recentemente, graças ao aumento da capacidade para manipulação de informações, propiciado pelos avanços da tecnologia da informação, o conceito de Marketing de Relacionamento passa a ser também aplicável aos consumidores finais. Podemos dizer que de certa forma, aquele marketing pessoal, que sempre foi exclusividade dos pequenos comerciantes, agora está ao alcance de grandes empresas graças aos avanços tecnológicos.

Para colocar o conceito de Marketing de Relacionamento em prática, é preciso adotar técnicas e procedimentos que permitam conhecer cada consumidor individualmente, medir a sua rentabilidade e estimar qual o seu valor potencial para a empresa. Com base neste conjunto de informações é possível dispensar um tratamento diferenciado para os consumidores mais valiosos, recompensando-os pela sua fidelidade. Além disso podemos efetuar ações para desenvolver totalmente o valor potencial de cada cliente. A idéia fundamental é estabelecer um relacionamento duradouro com os consumidores, buscando formas de reconhecê-los e recompensá-los, aumentando cada vez mais o volume de negócios com eles.



A primeira parte da definição, conhecer cada consumidor individualmente, seria inviável há alguns anos, devido a alta complexidade e aos custos envolvidos, mas com os avanços tecnológicos isso torna-se cada vez mais possível. Conhecer cada consumidor individualmente, significa saber seus nomes, endereços, características pessoais e principalmente manter um registro de todas as suas interações com a empresa. Nestas interações incluem-se compras, reclamações, perguntas e etc. Devem também ser incluídos neste banco de dados os prospects, ou seja, os consumidores potenciais. Uma parte muito importante deste registro são as compras realizadas por cada um destes indivíduos e as circunstâncias em que elas ocorreram, porque isso permite identificar os mais rentáveis e portanto os mais importantes. Para conhecer os consumidores individualmente, não basta armazenar uma série de dados em um banco de dados. Conhecer os consumidores significa processar estes dados, transformando os em informações úteis que precisam estar disponíveis em todos os pontos de contato da empresa com estes consumidores.

Outro ponto importante é a medição da rentabilidade de cada consumidor, para que a empresa possa concentrar-se nos clientes mais rentáveis. Para que as medições do lucro por cliente sejam acuradas é fundamental que a empresa disponha de um bom sistema para calcular o custo incorrido para atender cada consumidor. Os sistemas de custo baseado em atividades (ABC costing) foram uma importante contribuição neste sentido, porém ainda existem algumas dificuldades para a alocação das despesas comerciais.

Uma outra denominação bastante utilizada para o Marketing de relacionamento é “Marketing Um a Um”, termo associado aos autores Don PEPPERS e Martha ROGERS. Com esta denominação, PEPPERS e ROGERS (1994), focam sua análise no relacionamento das empresas com seus consumidores finais, defendendo que ao contrário do que era feito no marketing de massa, vender um único produto ao maior número de pessoas, as empresas devem procurar vender o maior número de produtos a cada um de seus consumidores. Para isso é necessário passar da abordagem do gerenciamento de produtos, para o gerenciamento de clientes.

## 2.3. PRINCÍPIOS

O Marketing de Relacionamento, que foi descrito até aqui, está fundamentado em uma série de princípios que serão explicados a seguir. A compreensão destes princípios é fundamental, porque é através deles que podemos explicar as vantagens desta abordagem e também podemos entender a aplicação das ferramentas descritas posteriormente.

### 2.3.1. Confiança e relações “ganha-ganha”

Nas relações comerciais, como em qualquer outra forma de relacionamento, é importante que exista a confiança entre os participantes. A confiança que os consumidores depositam em determinadas empresas é fruto de sucessivas ações responsáveis e satisfatórias exercidas ao longo do tempo. Cada contato do cliente com a empresa representa uma oportunidade para conquistar a sua confiança, descobrir e satisfazer suas necessidades e com isso estreitar cada vez mais o relacionamento.

Outro ponto chave para o estabelecimento de relações duradouras é que esta relação deve ser benéfica para todas as partes envolvidas. O Marketing de Relacionamento apoia-se em relações onde os dois lados ganham, ou seja naquilo que denominamos jogo de soma positiva. Quando uma parte é beneficiada em prejuízo da outra, o relacionamento não é sustentável a longo prazo. Geralmente existe um certo desequilíbrio de poder nas relações comerciais, e isso pode fazer com que o lado mais forte sintam-se tentado a tirar proveito do outro lado. Esse tipo de comportamento é muito prejudicial para o relacionamento porque abala a confiança entre as partes. É preciso também lembrar que essas relações de poder podem inverter-se, por exemplo, numa recessão os consumidores ganham poder em relação aos fornecedores.

Quando falamos em confiança não podemos deixar de lado um outro tema que tem gerado muita polêmica ultimamente, principalmente com a proliferação do correio eletrônico, que é o direito à privacidade. Segundo Seth GODIN (2000), é preciso pedir permissão aos consumidores para a utilização das suas informações pessoais, ou seja,

toda vez que um consumidor preenche um questionário é importante perguntar se ele deseja receber informações sobre determinado tipo de produto. GODIN argumenta que quando o consumidor não está interessado, ele simplesmente ignora as comunicações da empresa, sejam elas na televisão, por correio ou pela Internet. Por isso o relacionamento só pode progredir quando o desejo das partes é respeitado. Quando pedimos permissão para estabelecer o relacionamento, devemos deixar claro para o consumidor quais as vantagens que ele deve obter com isso. Ainda com respeito a privacidade, em nenhuma hipótese uma empresa deve fornecer informações sobre seus consumidores para terceiros, sem o expreso consentimento dos próprios consumidores. Existem muitos exemplos ruins neste campo, mas todos mostram claramente que os resultados do desrespeito a privacidade dos consumidores elimina qualquer chance de relacionamento de longo prazo.

### 2.3.2. Princípio de Pareto

Em boa parte dos negócios, observa-se que uma pequena parcela dos clientes é responsável pela maior parte do lucro. Esse é o chamado princípio Pareto<sup>4</sup>, que aplicado neste contexto, estabelece que 20% dos consumidores de uma empresa são responsáveis por 80% do lucro. Dependendo do ramo de negócio, esta concentração pode ser maior ou menor, mas certamente sempre existem consumidores que valem mais para a empresa. Contudo, geralmente todos os consumidores são tratados igualmente. No Marketing de Relacionamento a idéia é recompensar os consumidores mais rentáveis e incentivar aqueles que apresentam perspectivas de maior rentabilidade. Quanto maior a concentração de lucros, mais promissora será a aplicação do Marketing de Relacionamento.

---

<sup>4</sup> Homenagem ao Economista e Sociologista italiano, Vilfredo Pareto .

### 2.3.3. Fidelidade do Consumidor

O custo de aquisição de novos consumidores, é sempre maior do que o custo de manutenção dos clientes atuais. A seguir temos algumas citações que reforçam este ponto de vista.

“Via de regra, custa a uma empresa cinco vezes mais conseguir um cliente novo do que manter um já existente” (PEPPERS e ROGERS, 1994, p.48).

“Os gastos de marketing e vendas são três vezes maiores para novos consumidores” (BROWN, 2000, p.xii).

Esta regra também pode ser mais acentuada em alguns tipos de negócio, dependendo de uma série de fatores, mas podemos afirmar que a aquisição de um novo consumidor custa mais do que a manutenção dos consumidores atuais. Para atrair novos consumidores é preciso gerar a experimentação e isso demanda muitos recursos, geralmente com baixa eficiência, pois podemos estar gastando estes recursos com consumidores que já estão satisfeitos com algum concorrente e dificilmente serão atraídos. Os investimentos feitos nos clientes atuais tem um melhor aproveitamento.

Segundo Arthur HUGHES (2000, p.163), os consumidores fiéis são mais valiosos porque eles tendem a : gastar mais, comprar produtos mais caros, indicar mais pessoas e ainda são atendidos com menores custos.

Esses são motivos para as empresas buscarem a fidelidade dos seus clientes. Outras vantagens de clientes fiéis são uma demanda mais previsível e mais estabilidade do negócio como um todo. O Marketing de Relacionamento não defende a aplicação de toda a verba promocional com os clientes atuais, mas na verdade questiona a distribuição atual do gasto entre aquisição e manutenção de clientes. Geralmente a quantia gasta com aquisição é muito superior, e este pode não ser o balanço que leva ao melhor retorno.

A fidelidade ou lealdade de um consumidor para com uma empresa está diretamente relacionada à sua satisfação com esta empresa. Segundo OLIVER (1996, p.125), a satisfação do consumidor ocorre quando o desempenho do produto ou serviço que ele está consumindo, atinge ou supera o nível de sua expectativa, proporcionando uma experiência agradável. A expectativa é sempre resultado de um somatório de fatores como propagandas, informações comerciais, especificações, indicações de amigos e até mesmo experiências já vividas pelo próprio consumidor.

OLIVER (1996, p.392) acrescenta que, a lealdade do consumidor pode ser definida como um profundo comprometimento em continuar comprando um determinado produto ou serviço no futuro, apesar de problemas ocasionais ou esforços de marketing da concorrência.

A fidelidade é uma consequência da repetição da satisfação a longo prazo. Essa satisfação pode ocorrer no consumo repetido de bens não duráveis, no consumo lento de um bem durável como um automóvel e também em possíveis interações entre o consumidor e o fabricante. BRETZKE (2000, p.29) ilustra bem isso, utilizando a metáfora da chamada escada da lealdade, como vemos a seguir:

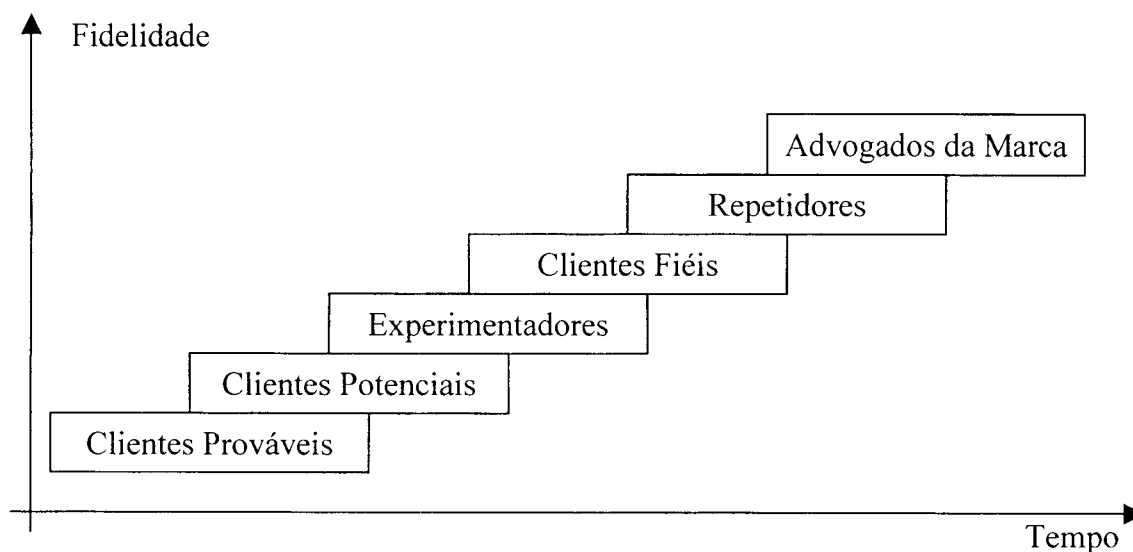


Figura 2.3.3 - Escada da lealdade (extraído de BRETZKE, 2000, p.29)

Um dos objetivos do Marketing de Relacionamento é identificar entre os clientes prováveis, potenciais e mesmo experimentadores, quais aqueles que podem trazer boa

rentabilidade. Uma vez identificados, a empresa pode estimar seu potencial de retorno e qual o investimento necessário para conduzi-los pela escada da lealdade.

Como a satisfação é um conceito relativo, podem existir vários níveis de satisfação, e isto também tem grande influência na lealdade do consumidor. Em uma pesquisa realizada pela Xerox (GUMESSON, 1999, p.184), 80% dos clientes “muito satisfeitos” afirmaram que continuariam fiéis, enquanto entre os clientes que estavam simplesmente “satisfeitos” esse número caía para 20%.

Quando afirmamos que a satisfação está diretamente relacionada com a fidelidade, nos deparamos com um grande problema, que é como medir este nível de satisfação. Pesquisas de satisfação geralmente não funcionam muito bem, porque apenas 10% dos consumidores insatisfeitos reclamam. As causas para esse comportamento dos consumidores são diversas, mas entre elas podemos citar o desejo de evitar o confronto e a impressão que a empresa não vai dar atenção a sua reclamação. Sendo assim é preferível usar indicadores que medem diretamente o grau de fidelidade dos consumidores como: a duração do relacionamento entre empresa e cliente ; a taxa de retenção, que é a porcentagem de clientes que continuam comprando após determinado período; e a taxa de defecção, que é a taxa de consumidores que trocam de marca. Esses tipos de indicadores são parte integrante do conceito de Marketing de Relacionamento, pois estão diretamente ligados a identificação individual dos consumidores. Outro ponto positivo da identificação individual dos consumidores é a possibilidade de contato posteriores com os que eventualmente abandonaram a empresa para descobrir problemas não manifestados e até quem sabe reverter a situação reconquistando o cliente.

Maiores detalhes sobre este importante processo de identificação individual dos consumidores são abordados no item que descreve a ferramenta do database marketing.

2.3.4. Valor potencial do cliente (Lifetime Value)

Uma vez que conseguimos identificar cada consumidor, é possível estimar o valor futuro potencial deste consumidor para a empresa. Esse valor é chamado “Lifetime value” e é definido como a soma dos lucros que podem ser obtidos com cada consumidor durante o período em que o relacionamento é mantido, trazidos a valor presente. Esse pode ser considerado como sendo o valor para a empresa do relacionamento com determinado consumidor. Para estimar este valor trabalhamos com base em probabilidades, e com o lucro obtido em cada transação. Por exemplo, suponhamos que uma empresa automobilística tenha um cliente que já comprou dois de seus carros do segmento médio, em intervalos de 5 anos, e que esteja atualmente com 35 anos. Supondo que exista uma probabilidade de 80% dele continuar fiel a marca, que o intervalo de troca continue em 5 anos e que ele continue comprando carros até os 60 anos. Considerando um lucro de R\$ 2.000 por automóvel neste segmento e uma taxa de desconto de 10% ao ano, o valor deste consumidor para a empresa será estimado como:

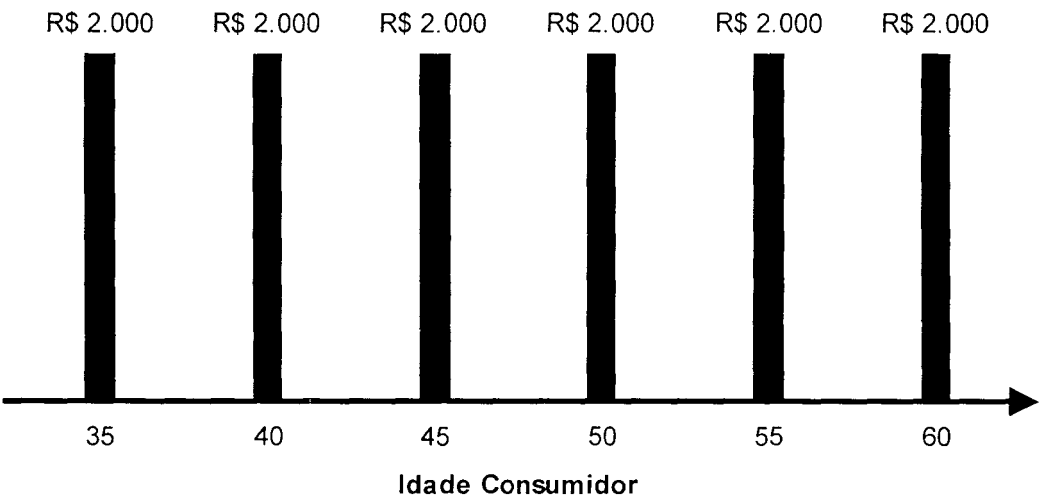


Gráfico 2.3.4 – Exemplo de expectativa de lucros futuros com um determinado consumidor

$$\text{Lifetime value} = 2000 + 0,8 \times \left( \frac{2000}{1,10^5} + \frac{2000}{1,10^{10}} + \frac{2000}{1,10^{15}} + \frac{2000}{1,10^{20}} + \frac{2000}{1,10^{25}} \right)$$

$$\text{Lifetime value} = \text{R\$ } 4379$$

Esse consumidor vale para a empresa R\$ 4379, e não somente os R\$ 2000 referentes ao lucro da venda que está se realizando neste ano.

O conceito de valor potencial é muito importante pois permite estimar qual o valor do cliente em diferentes situações, que podem resultar de ações da empresa. No exemplo anterior, a empresa poderia oferecer incentivos para que o consumidor mudasse para carros maiores e com isso aumentasse seu valor. Esse tipo de incentivo é denominado ‘Up sell’ e consiste numa forma de aumentar o valor do cliente ao longo do relacionamento.

Outra possibilidade com o Marketing de Relacionamento, é a venda de outros produtos da empresa, denominada venda cruzada (‘cross sell’). Ainda no mesmo exemplo, a empresa poderia oferecer condições especiais para que o cliente comprasse um segundo carro para sua esposa.

Todas estas ações fazem parte da idéia de maximizar a rentabilidade de cada cliente, utilizando o relacionamento. É preciso porém uma certa cautela, porque esforços excessivos neste sentido podem aborrecer o consumidor, ocasionando o efeito contrário.

Essa abordagem conceitual de Lifetime value apresentada até aqui implica em algumas limitações de ordem prática, como a dificuldade para determinar com exatidão o lucro obtido com cada consumidor na medida que é difícil estimar o gasto publicitário individual, principalmente no uso da comunicação de massa. Outro problema é como contabilizar os efeitos de programas de referência que podem ser usados como uma forma de aumentar o valor dos consumidores atuais, fazendo com que eles indiquem novos consumidores para a empresa. Uma alternativa que atenua um pouco estes problemas é proposta por Arthur HUGHES (2000, p.57). Nesta metodologia utiliza-se



um grupo de consumidores, e calcula-se os efeitos de programas de relacionamento para este grupo, o que possibilita o acréscimo de novos consumidores ao grupo através de programas de indicação. Depois que o valor do grupo é calculado e trazido a valor presente, podemos então dividir pelo número inicial de participantes para encontrar o lifetime value de cada consumidor pertencente ao grupo. Caso o volume de negócios de um consumidor específico seja muito diferente da média do grupo, podemos calcular o seu lifetime value ajustando o valor obtido anteriormente de acordo com o volume que ele compra.

A seguir, para ilustrar este método, temos um exemplo utilizado por HUGHES (2000, p. 93 – 101). Trata-se de uma ação feita com um grupo de assinantes de uma revista.

Primeiramente temos uma tabela com o cálculo do lifetime value na situação original.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Assinantes mantidos	100.000	30.000	12.000
Taxa de retenção	30,00%	40,00%	50,00%
Preço assinatura	\$25	\$40	\$40
Receita com propaganda	\$120	\$120	\$120
venda da lista assinantes	\$20	\$22	\$24
<b>Receita Total</b>	\$16.500.000	\$5.460.000	\$2.208.000
Custos diretos (percentual)	75,00%	68,00%	66,00%
Custos diretos	\$12.375.000	\$3.712.800	\$1.457.280
Custo de aquisição	\$4.000.000	\$0	\$0
Custo de renovação	\$0	\$800.000	\$240.000
<b>Custo Total</b>	\$16.375.000	\$4.512.800	\$1.697.280
<b>Lucro</b>	\$125.000	\$947.200	\$510.720
Taxa de desconto	1	1,2	1,44
Lucro a valor presente	\$125.000	\$789.333	\$354.667
Lucro acumulado (valor presente)	\$125.000	\$914.333	\$1.269.000
<b>Lifetime Value</b>	\$1,25	\$9,14	\$12,69

Tabela 2.3.4.1 – Lifetime Value inicial – exemplo revistas (HUGHES. 2000, p. 95)

A partir das informações da tabela anterior, foi implantado um programa de Marketing de Relacionamento, com uma série de ações.

Um dos principais problemas da revista era o alto custo de aquisição e baixa taxa de renovação. Como podemos observar na tabela anterior, ela operava com um sistema de desconto na assinatura no primeiro ano, para incentivar a aquisição. Esse sistema atraía assinantes que apenas queriam aproveitar a oferta do primeiro ano e depois encerravam a assinatura. A revista decidiu então acabar com o desconto da primeira assinatura, mas para isso precisou investir mais dinheiro em propaganda para manter a aquisição de novos assinantes. Também foi criado um site na Internet para incentivar o relacionamento dos assinantes com a revista, onde estavam disponíveis uma série de serviços, como por exemplo pesquisas em edições anteriores. O site também passou a ser utilizado para vender livros, artigos relacionados com a revista e outras revistas do mesmo grupo. Outra alteração foi feita no sistema de renovação, que passou a ser automático pelo cartão de crédito, obrigando os assinantes que não queriam renovar a entrar em contato com a revista. Com isso a taxa de renovação aumentou e o custo de renovação caiu. Foi também criado um programa de incentivos para a indicação de outros assinantes, onde os assinantes que fazem a indicação recebem prêmios para cada novo assinante indicado. Na próxima tabela temos os custos e os resultados destas ações, e o cálculo do impacto no Lifetime value.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Taxa de indicação	5,00%	7,00%	9,00%
Assinantes indicados	0	5.000	4.200
Assinantes mantidos	100.000	60.000	42.000
Taxa de retenção	60,00%	70,00%	80,00%
Total de assinantes	100.000	65.000	46.200
Preço assinatura	\$40	\$40	\$40
Receita com propaganda	\$120	\$120	\$120
venda da lista assinantes	\$20	\$22	\$24
venda novos produtos no site	\$15	\$20	\$25
<b>Receita Total</b>	\$19.500.000	\$13.130.000	\$9.655.800
Custos diretos (percentual)	70,00%	68,00%	66,00%
Custos diretos	\$13.650.000	\$8.928.400	\$6.372.828
Custo de aquisição	\$5.000.000	\$0	\$0
Custo de renovação	\$0	\$0	\$0
Custos cartão de crédito	\$120.000	\$78.000	\$55.440
Custos Web site	\$400.000	\$260.000	\$184.800
Custos relacionamento	\$500.000	\$325.000	\$231.000
Incentivo p/ indicação	\$0	\$75.000	\$63.000
<b>Custo Total</b>	\$19.670.000	\$9.666.400	\$6.907.068
<b>Lucro</b>	(\$170.000)	\$3.463.600	\$2.748.732
Taxa de desconto	1	1,2	1,44
Lucro a valor presente	(\$170.000)	\$2.886.333	\$1.908.842
Lucro acumulado (valor presente)	(\$170.000)	\$2.716.333	\$4.625.175
<b>Lifetime Value</b>	(\$1,70)	\$27,16	\$46,25

Tabela 2.3.4.2 – Lifetime Value modificado – exemplo revistas (HUGHES. 2000, p. 100)

Como podemos observar o lifetime value caiu no primeiro ano devido aos investimentos no site da Internet e nos demais itens do programa de relacionamento. Em compensação cresceu significativamente a partir do segundo ano.

É importante lembrar que as reações dos consumidores aos programas propostos foram estimadas, mas é possível efetuar testes com pequenos grupos de consumidores, para verificar os resultados e ajustar o programa onde for necessário. Com os resultados dos testes, podemos prever com maior exatidão como deverá variar o Lifetime value .

Um dos parâmetros de grande importância no cálculo de lifetime proposto por HUGHES é a taxa de retenção, ou seja, o número de clientes que continua comprando o produto da mesma empresa no ano seguinte. Para o caso de produtos onde a compra não ocorre todo ano, existe uma adaptação feita a este parâmetro. Considerando-se que a compra ocorra a cada quatro anos, por exemplo, tomamos a porcentagem de consumidores que continuam fiéis à mesma empresa e calculamos a taxa de retenção equivalente que pode ser utilizada no cálculo de lifetime value. A retenção no quarto ano será igual a :

$$\text{Retenção ano 4} = \text{Ret. ano 1} \times \text{Ret. ano2} \times \text{Ret. ano3}$$

Considerando a mesma taxa de retenção em cada ano, invertemos a fórmula obtendo:

$$\text{Taxa de retenção} = (\text{porcentagem de consumidores fiéis})^{(1/\text{anos})} \text{ (HUGHES, 2000, p.79)}$$

O período de tempo usado para o cálculo do Lifetime value depende da atividade que está sendo avaliada. Em serviços bancários, por exemplo, onde as taxas de retenção são bastante elevadas faz sentido utilizar períodos mais longos.

### 2.3.5. Referência (Propaganda Boca a Boca)

Um fato adicional que foi considerado nesta segunda estimativa do valor potencial do consumidor, é a propaganda boca a boca, ou seja, os novos clientes que podem surgir a partir da recomendação de um consumidor satisfeito. Esta parcela do valor é muito mais difícil de quantificar, porém estudos comprovam que o aval de um amigo satisfeito vale mais que qualquer propaganda. Quando existe algum programa formal para incentivar este tipo de comportamento, com prêmios para aqueles que indicam amigos,

fica mais fácil medir o resultado, como no exemplo da revista citado no cálculo de lifetime value.

O que McKENNA (1992, p.90) chamou de referência, acontece com muita frequência. Quando alguém pretende comprar um produto ou contratar um serviço, principalmente aqueles mais caros e complexos, sempre procura referências pessoais. Procura amigos ou conhecidos que tenham comprado o produto e verifica se estão satisfeitos.

Além dos consumidores que consultam seus conhecidos, os consumidores também costumam contar suas experiências voluntariamente. Se uma pessoa tem uma boa experiência com a sua empresa certamente contará a outras pessoas. O contrário é ainda mais observado. Existe uma regra prática que diz que se um consumidor satisfeito conta sua boa experiência para três outros consumidores, então um consumidor insatisfeito conta o seu problema para outras dez pessoas (McKENNA, 1992, p.90). O Marketing de Relacionamento, a medida que procura garantir a satisfação do consumidor para desenvolver o relacionamento, atrai outros consumidores pela referência dos seus clientes satisfeitos.

#### 2.3.6. Abordagem Integrada

Muito mais do que um simples programa, o Marketing de Relacionamento é uma filosofia de trabalho, que requer o envolvimento da empresa toda. Conforme salienta BRETZKE (2000, p.24-35), para desfrutar dos benefícios do Marketing de Relacionamento a empresa precisa adequar sua estrutura organizacional a este novo conceito. Para garantir a agilidade e a autonomia necessárias nos pontos de interação com os clientes é preciso uma estrutura organizacional mais flexível, com menos níveis hierárquicos e que facilite o fluxo de informações. Empresas com estruturas departamentais muito rígidas geralmente representam dificuldades tanto para o fluxo de informações quanto para o estabelecimento de objetivos compartilhados.

Para colher os frutos do Marketing de Relacionamento, é fundamental que a sua implementação seja feita de uma forma totalmente integrada. Isso significa uma

cuidadosa análise dos princípios descritos até aqui, bem como das ferramentas disponíveis, citadas a seguir, aplicados a cada tipo de negócio. Esta análise possibilita o uso planejado das ferramentas mais adequadas de forma complementar, maximizando os resultados.

Enquanto os sistemas de informação funcionam como agentes para viabilizar a implantação do Marketing de Relacionamento, é preciso que a estrutura organizacional esteja preparada para suportar esta nova abordagem. Muitas empresas acabam frustradas por acreditarem que a aquisição de um bom software de CRM é tudo que precisam para a implantação do Marketing de Relacionamento.

Todos os esforços de comunicação precisam ser muito bem coordenados para que o consumidor receba uma mesma mensagem, seja pela propaganda, no site da Internet ou de um funcionário do centro de atendimento. Comunicações dissonantes representam desperdício de recursos, confundem os clientes e ainda geram dúvidas com relação a competência da empresa. Funcionários do centro de atendimento que não estão informados sobre uma propaganda ou promoção de vendas, são um exemplo típico de problemas deste tipo.

Para o sucesso desta abordagem integrada é fundamental que empresa consiga capturar, processar e distribuir com eficiência as informações sobre cada consumidor, para todos os possíveis pontos de contato destes consumidores com a empresa. A tecnologia da informação tem um papel muito importante neste contexto. Essa forma de trabalho permite, por exemplo, que um consumidor inicie um contato com a empresa pela Internet, e depois continue o relacionamento pelo atendimento telefônico, sem que para isso precise tomar alguma providência especial ou recomeçar a relação do ponto inicial. Para viabilizar este tipo de resposta do exemplo, é preciso que o centro de atendimento receba imediatamente a informação dos últimos eventos ocorridos no relacionamento da empresa com o cliente que está chamando.

## 2.4. FERRAMENTAS

Muitas vezes alguns termos que são descritos a seguir, também são usados como sinônimos do próprio Marketing de Relacionamento. Considero porém que todos eles são na verdade importantes ferramentas para o Marketing de Relacionamento que é algo muito mais amplo e abrangente.

### 2.4.1. Database Marketing

Um conceito muito importante para o Marketing de Relacionamento é o Database marketing, ou Marketing de banco de dados. O Database marketing consiste num processo de coleta e armazenagem de informações sobre seus clientes e potenciais clientes, em bancos de dados informatizados. A partir deste banco de dados, suas ações de marketing podem ser direcionadas de acordo com as necessidades de cada cliente. Desta maneira tanto seus produtos e serviços, quanto suas mensagens de comunicação serão desenvolvidos com base nas informações do banco de dados. Um assunto importante que surge junto com esses gigantescos bancos de dados, com uma infinidade de informações sobre todos nós é a questão da privacidade. É primordial que as empresas tenham extremo cuidado com essas informações, caso contrário nunca conseguirão a confiança dos seus consumidores.

O banco de dados dos consumidores e prospects é o ponto central para a implementação do Marketing de Relacionamento, pois é através dele que as empresas podem conhecer e estabelecer o relacionamento com seus clientes. A análise das características dos consumidores que fazem parte deste banco de dados irão definir muitos aspectos da implementação do Marketing de Relacionamento.

#### 2.4.1.1. Cartão Resposta

O Cartão resposta aparece como uma subdivisão do Database Marketing, porque na verdade ele é uma ferramenta para a construção do banco de dados, servindo como uma forma para coletar informações dos consumidores da empresa.

Para empresas que atingem seus consumidores predominantemente através de outras empresas que constituem seus canais de distribuição, o cartão resposta comercial é uma das poucas formas para o conhecimento individual de seus clientes finais. Esse caso ocorre geralmente com empresas que produzem bens de consumo, que chegam ao consumidor final através do varejo. Existem alguns exemplos de trocas de informações sobre padrões de consumo, como acontece com o Wal Mart e seus fornecedores, mas a informação nunca chega ao nível de consumidores individuais. Mesmo quando existem programas de relacionamento entre os clientes finais e o varejista, este não tem interesse em compartilhar informações dos seus clientes individuais com os seus fornecedores.

Esse cartão resposta, que é colocado na embalagem do produto, é um pequeno questionário com informações básicas do consumidor que deve ser preenchido e enviado ao fabricante. É preciso limitar a quantidade de perguntas ao mínimo necessário para a identificação do consumidor e para uma estimativa do seu potencial de negócios com a empresa. Para o caso de compras repetidas é interessante fornecer ao consumidor uma forma para evitar que a mesma informação precise ser repetida diversas vezes.

A forma de abordagem utilizada no cartão é um fator muito importante. Geralmente é preciso que a empresa ofereça alguma forma de recompensa aos consumidores que estão dispostos a colaborar. Essa recompensa pode ser um desconto, uma extensão no período de garantia ou um brinde. Não podemos confundir, em hipótese alguma, este tipo de incentivo, com ameaças, onde a empresa sinaliza com a restrição de algum benefício já esperado caso o consumidor não forneça a informação. No cartão resposta, o fabricante deve deixar claro para o consumidor qual o seu objetivo, e além disso pedir autorização para utilizar a informação para promoções futuras. Esse pedido de autorização deve ter um caráter positivo, esclarecendo para o consumidor as vantagens



do relacionamento com a empresa, como por exemplo a possibilidade para participar de futuras promoções e conhecer lançamentos em primeira mão.

#### 2.4.1.2. Datamining

Datamining é outro termo que aparece com certa frequência na literatura sobre Marketing de Relacionamento. O Datamining é um conjunto de ferramentas estatísticas que permite explorar grandes bancos de dados com as informações dos clientes, extraindo deles significados e padrões. O Datamining possibilita novas formas de visualização e compreensão dos dados dos consumidores, aumentando muito a eficiência do Database Marketing.

Uma das aplicações muito comuns do Datamining, é a análise de características de clientes que abandonaram a empresa, na busca de padrões, que aplicados ao banco de dados de clientes atuais possam prever quais os mais propensos a deixar a empresa. Uma vez identificados, a empresa faz uma campanha específica para evitar a perda destes clientes. Esse tipo de ação é muito comum em operadoras de cartão de crédito e serviços telefônicos.

#### 2.4.2. Marketing Direto

Outro importante conceito que precisamos entender é o Marketing Direto. Marketing Direto, segundo BRETZKE (2000, p. 210), consiste no marketing por meio de mensagens de comunicação, utilizando diversos tipos de mídia, que interagem diretamente com os consumidores, em geral solicitando-lhes uma resposta direta. As vendas por catálogo, as malas diretas e as ações de telemarketing são exemplos de Marketing Direto. Em todos estes casos as vendas ocorrem sem a participação de intermediários.

Um dos primeiros exemplos de sucesso do uso do Marketing Direto foi o caso da revista Reader's Digest, que enviava cartas a seus possíveis clientes, endereçando-os pelo nome

e dizendo que eles haviam sido selecionados. O simples fato de colocar os nomes dos clientes nas cartas, mesmo que não sendo reconhecido como algo genuinamente pessoal, aumentou sensivelmente a taxa de respostas.

#### 2.4.3. Centro de atendimento (Call Center)

Os centros de atendimento aos consumidores começaram ser implantados no Brasil no início dos anos 90, para cuidar basicamente das reclamações dos consumidores. Com o conceito de Marketing de Relacionamento, eles estão ganhando uma importância muito maior.

Diversos estudos comprovam que somente uma pequena parcela dos consumidores comunica a sua insatisfação com um determinado produto para a empresa. A função primária dos centros de atendimento é justamente incentivar essa comunicação. Pela sua característica de comunicação bidirecional e instantânea, constituem-se na forma ideal para estimular o relacionamento das empresas com seus consumidores.

Para aproveitar este potencial é fundamental que o centro de atendimento tenha recursos técnicos adequados, agentes qualificados, com autonomia e suporte dos demais departamentos da empresa. Desta forma a solução rápida e eficiente dos problemas do consumidor é assegurada, podendo em muitos casos reverter uma experiência negativa, e conquistar definitivamente a sua confiança. Por outro lado, quando estas condições não são atendidas o centro de atendimento transforma-se em uma fonte adicional de insatisfação.

As centrais de atendimento constituem-se numa das melhores maneiras para as empresas conhecerem seus consumidores. Para isso é fundamental que as informações obtidas em cada contato sejam armazenadas de forma adequada, constituindo um histórico do relacionamento de cada consumidor com a empresa. Ainda mais importante do que armazenar estas informações sobre as interações com os consumidores é encontrar uma forma prática e eficiente para disseminá-las pela organização.

#### 2.4.4. Internet

A Internet é outra ferramenta que vem ganhando importância cada vez maior quando analisamos o relacionamento da empresa com seus clientes e potenciais clientes.

Neste relacionamento podemos destacar três funções principais : informar ao cliente sobre a empresa e seus produtos, efetuar a venda dos produtos e serviços, e finalmente servir como forma para a empresa receber informações de seus consumidores.

Na primeira função a Internet, representa uma excelente oportunidade para a empresa ofertar informações detalhadas sobre seus produtos ou serviços, vinte e quatro horas por dia, todos os dias, com um custo relativamente baixo. Essa informação pode apresentar diferentes níveis de detalhe permitindo a satisfação dos diversos tipos de consumidores, desde aqueles que preferem informações mais superficiais até os mais detalhistas. A contra partida disso é que o site precisa ser atraente e com navegação agradável, porque na Internet seu concorrente está muito próximo e acessível, fazendo com que o consumidor mais exigente não hesite em abandoná-lo.

Ainda na função de informação, outra vantagem da Internet é o seu caráter extremamente segmentado. Com o conhecimento da tecnologia e uma boa visão de mercado é possível atingir grupos específicos com alta eficiência. Um bom exemplo destas possibilidades são as inserções publicitárias em sites de busca, dependentes da palavra chave usada na pesquisa. Uma busca pelo termo “MBA”, realizada por um consumidor no Brasil poderia, por exemplo, disparar uma inserção da publicidade da Fundação Getúlio Vargas com um link para o site da escola.

Na função de vendas a Internet vem representando muitas oportunidades para algumas empresas e ao mesmo tempo problemas para outras. Para empresas que sempre tiveram um relacionamento direto com seus clientes, a rede é uma ótima alternativa como complemento do canal de vendas. Por outro lado para empresas que dependem de canais de distribuição externos, as tentativas de venda pela Internet podem ocasionar conflitos. Como em muitos destes casos a parcela potencial de vendas pela Internet

ainda é muito pequena frente ao total, estas empresas restringem suas experiências de vendas diretas evitando o confronto com seus canais de distribuição. Muitas vezes alguns destes canais tem também investido na Internet como uma forma de vendas, portanto uma alternativa para as empresas é ter seu próprio site com informações completas sobre seus produtos, remetendo o consumidor para a página de um de seus revendedores caso exista intenção de compra pela rede.

A Internet apresenta muitas vantagens quando encarada como um canal para conduzir informações sobre os consumidores até a empresa. Essa informação pode e deve ser obtida de diversas maneiras. A mais comum é com um endereço de correio eletrônico para responder perguntas, esclarecer dúvidas e resolver reclamações. Outra forma mais sutil é monitorando os padrões de navegação dos consumidores dentro da página da empresa. Para o Marketing de Relacionamento é importante que isso seja feito com o consentimento e identificação de cada consumidor. Em alguns casos, consumidores que concordam explicitamente em receber informações da empresa podem ser convidados a responder pesquisas, contribuindo diretamente no aperfeiçoamento e desenvolvimento de produtos. No caso de uma veiculação de uma campanha pela rede, a eficiência pode ser rapidamente avaliada, permitindo alterações e otimizações caso necessário.

Além das vantagens de eficiência apresentadas pela Internet, outra característica importante é a sua velocidade. Essa velocidade que é bastante favorável quando a empresa precisa obter informações, torna-se implacável quando o cliente solicita alguma informação da empresa. Isso exige dos sistemas responsáveis pelo atendimento dos clientes pela Internet a mesma agilidade, autonomia e apoio das demais áreas, requeridas pelos centros de atendimento telefônico.

Ainda como um canal para levar informações do consumidor para a empresa, a Internet pode ser uma boa forma para obter registros dos consumidores, quando usada em conjunto com um cartão resposta. Utiliza-se o cartão resposta para atrair o consumidor para o site da empresa, mas ele informa seus dados diretamente. Com isso evitamos todos os custos de postagem e processamento que normalmente ocorreriam com uma carta resposta convencional. Além disso o processo fica muito mais rápido.

#### 2.4.5. CRM

O Customer Relationship Management (CRM) ou Gestão do Relacionamento com os Consumidores é um termo muitas vezes utilizado como sinônimo do Marketing de Relacionamento. Para facilitar a sua compreensão, prefiro usar a sigla como uma ferramenta que faz parte de um conjunto maior que é o Marketing de Relacionamento.

Desta forma podemos usar a sigla CRM para designar um pacote de software e hardware que dão suporte às estratégias de Marketing de Relacionamento. Os pacotes de CRM oferecem soluções que permitem integrar as funções de coleta, análise e distribuição das informações dos consumidores, permitindo que todos os pontos de contato da empresa com estes consumidores, compartilhem do mesmo nível de conhecimento de cada cliente. Se um cliente efetua uma reclamação pela Internet e depois liga para o centro de atendimento telefônico para cobrar uma resposta, é preciso que o agente que vai atendê-lo tenha informações completas sobre ele, independente da forma de contato utilizada. Toda a empresa precisa estar sintonizada com cada cliente e um sistema de CRM bem implementado é uma poderosa ferramenta para permitir que isso ocorra.

Conforme explica BRETZKE (2000, p. 29), “o objetivo do CRM é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja conhecido e cuidado por todos e não só pelas operadoras do call center ou pelos vendedores”.

Os pacotes de CRM possuem módulos específicos para cada etapa do relacionamento dos consumidores com a empresa, como coleta de informações, manutenção do banco de dados e análise destas informações. Entre as várias aplicações disponíveis podemos citar ferramentas para automatização do centro de atendimento e softwares para datamining.

#### 2.4.6. Programas de Fidelização

Os programas de fidelização são iniciativas que visam incentivar a fidelidade dos consumidores, recompensando-os pela repetição de compras. Entre estas iniciativas podemos destacar os programas de frequência e os grupos de afinidade, descritos a seguir.

##### 2.4.6.1. Grupos de afinidade e programas de indicação

A idéia de grupos de afinidades surgiu nas operações de cartões de crédito, onde pessoas simpáticas a um determinado grupo, causa ou organização, escolhiam seu cartão de crédito, sabendo que uma parte da receita do seu cartão iria para estes grupos. Nestes moldes surgiram desde cartões para associações beneficentes, como Unicef, até para clubes de futebol.

Com base no sucesso desta iniciativa as empresas começaram a perceber que havia uma oportunidade para converter essas afinidades de determinados grupos, em lealdade. Recentemente algumas empresas de consumo tem criado seu próprio cartão de crédito, que oferece vantagens adicionais na compra de seus produtos. Esse tipo de iniciativa, além de estreitar o relacionamento da empresa com o cliente, permite a obtenção de informações valiosas sobre os hábitos de consumo destes clientes. Um exemplo deste tipo de cartão é o Sony Card que é um cartão de crédito da Sony com a operadora American Express.

Algumas empresas fizeram acordos com outras de diferentes ramos de atuação para oferecer aos seus consumidores benefícios específicos em troca de lealdade e informação. As empresas tem todo o interesse em oferecer estes benefícios, pois recebem em troca potenciais clientes. Os consumidores também tem interesse em participar destes grupos a medida que os benefícios oferecidos estão alinhados com suas expectativas.

As formas de atuações neste campo podem variar muito, desde descontos nas empresas associadas até a promoção de eventos e encontros dos associados. Existem diversas vantagens para os grupos de afinidade que propiciam encontros entre os seus participantes. A primeira delas é que a amizade que acaba surgindo entre os participantes aumenta a fidelidade. Os seres humanos tem a necessidade de participar de grupos. Grupos de pessoas com pensamentos semelhante e que consomem produtos de maneira semelhante. Outra vantagem é que essa interação permite que os consumidores falem sobre o produto ou serviço da empresa, e isso tende a aumentar o volume de negócios para a empresa.

A indicação de amigos para fazer parte destes grupos também é uma boa forma para prospecção de novos clientes. Muitas empresas catalisam o potencial das indicações, solicitando que seus consumidores indiquem amigos que possam ter interesse em seus produtos. Em contrapartida a empresa pode oferecer recompensas, tanto para a pessoa indicada quanto para aquele que a indica.

#### 2.4.6.2. Marketing de Frequência

Os programas de marketing de frequência, como os programas de milhagem introduzidos pelas companhias aéreas na década de 80, são uma excelente ferramenta para conseguir informações individualizadas sobre seus clientes e suas transações comerciais com a sua empresa. Representam muitas vezes também uma boa maneira para recompensar seus clientes mais lucrativos. Essas possibilidades fazem com que as pessoas muitas vezes confundam o marketing de frequência com o próprio conceito de Marketing de Relacionamento.

No livro Marketing Um a Um, M. ROGERS e D. PEPPERS (1994, p.54-57) apresentam um exemplo que ilustra muito bem a diferença, entre o conceito mais abrangente de Marketing de Relacionamento, e a poderosa ferramenta do marketing de frequência. Este exemplo é uma comparação entre os programas de passageiros frequentes implantados com muito sucesso pelas empresas aéreas e as tentativas iniciais feitas pelas companhias americanas de aluguel de automóveis. O mercado de aluguel de

automóveis nos Estados Unidos é um caso onde o princípio de Pareto se verifica de forma exemplar, ou seja, uma parcela muito pequena dos clientes é responsável pela maior parte do lucro. Observando então o sucesso das empresas aéreas, as locadoras americanas começaram a oferecer prêmios para seus clientes mais frequentes. Isso porém acabou resultando numa guerra de prêmios entre as várias empresas do setor, acarretando redução dos seus lucros, sem conseguir aumentar a fidelidade dos consumidores que simplesmente mudavam para empresa que oferecia o melhor prêmio. O que as locadoras não perceberam, é que os programas das empresas aéreas além de prêmios, ofereciam tratamento diferenciado para os participantes, com planos de vantagens progressivas. Muitas vezes esses privilégios custavam pouco, mas tinham enorme poder de fidelização. Para estes clientes ficava claro que as empresas reconheciam a sua importância e estavam dispostas a oferecer benefícios em troca da fidelidade. No caso das locadoras, os programas de usuários frequentes assumiu um caráter muito mais promocional, com efeito semelhante ao de uma redução de preço. Depois de algum tempo as locadoras perceberam seu erro e começaram a mudar o perfil dos seus programas, utilizando melhor as informações dos hábitos de seus clientes frequentes e oferecendo a eles tratamento diferenciado. A National Car Rental, por exemplo, criou o Emerald Club, que era um programa de fidelidade, que além de prêmios concedia uma série de benefícios progressivos, entre eles os clientes podiam dirigir-se diretamente ao estacionamento, escolher seu carro e sair dirigindo sem precisar perder tempo preenchendo papéis em um balcão de atendimento.

Em todos os casos um programa de marketing de frequência bem conduzido, funciona como um excelente incentivo para que seus principais clientes se identifiquem e revelem seus desejos e necessidades. Um ponto muito importante no desenvolvimento de um programa deste tipo é conhecer aquilo que os consumidores valorizam e desejam. O caso das locadoras de automóveis também ilustra bem este aspecto. A partir de pesquisas, as locadoras verificaram que diárias de locação gratuitas não eram desejados pelos clientes, e optaram então por outros prêmios como passagens aéreas ou eletroeletrônicos. Entre os desejos dos consumidores, a empresa deve considerar especialmente os benefícios que não podem ser facilmente copiados pelos concorrentes e que muitas vezes tem custo reduzido.



Como mencionei anteriormente o marketing de frequência também pode ser usado como forma de recompensa dos clientes mais rentáveis. Em alguns casos porém é preciso cuidado pois os clientes mais frequentes não são sempre os mais rentáveis. Isso explica a importância da identificação de cada cliente, o registro de suas transações com a empresa, para podermos identificar realmente quais são os mais rentáveis. Nos casos em que maior frequência corresponde automaticamente ao maior lucro podemos usar o marketing de frequência como parte do composto de Marketing de Relacionamento, para as exceções devemos utilizar outra maneira para recompensar os clientes mais rentáveis.

Finalmente gostaria de ressaltar que se considerarmos o Marketing de Relacionamento como uma estratégia, então o marketing de frequência pode ser visto como uma tática que irá compor, com outras ferramentas, o conjunto da estratégia.

## **2.5. BENEFÍCIOS**

Na definição e na descrição dos princípios, já mencionamos algumas das vantagens do Marketing de Relacionamento, mas para maior clareza vamos listá-las novamente.

- Maior retorno do investimento de marketing, graças a um balanço ótimo entre o gasto com aquisição de novos clientes e o gasto com manutenção de clientes atuais.
- Maior conhecimento dos clientes, que podem participar e contribuir diretamente no processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
- Permite uma melhor avaliação do resultado de campanhas promocionais e de comunicação.
- Possibilidade para aumentar o volume de negócios da empresa com os clientes atuais, com ações como vendas cruzadas (cross sell).
- Permite medir a satisfação dos consumidores de uma forma mais confiável, através da taxa de retenção.

- Permite contato com consumidores que abandonaram a empresa para descobrir as causas do abandono e até reverter a situação.
- Maior satisfação dos clientes e consequentemente maior fidelidade.
- Permite incentivar e mensurar os efeitos da propaganda feita pelos próprios clientes satisfeitos (propaganda boca a boca).

Existe uma certa dificuldade para mensurar alguns destes benefícios, porque muitos deles são de natureza qualitativa. No final, todos acabam impactando a lucratividade da empresa.

Uma das formas para quantificar programas de Marketing de Relacionamento é estimando-se o aumento do valor potencial dos clientes. Como esta medida é mais aplicável as ações envolvendo database marketing, além de capturar apenas parte das vantagens do Marketing de Relacionamento, geralmente na análise de um projeto deste tipo a decisão precisa levar em conta todos os fatores qualitativos destacados acima.

Para reforçar este ponto de vista podemos citar GUMMESON (2000, p.190) :“muitas vezes não conseguimos encontrar uma boa medida para o retorno das ações de marketing de relacionamento, mas isso não quer dizer que devemos usar qualquer medida sem sentido e muito menos abandonar a idéia. Para tomar decisões de gestão precisamos considerar também os benefícios intangíveis”.

### **3. MERCADO BRASILEIRO DE ELETROELETRÔNICOS (LINHA MARROM)**

Neste capítulo faremos um estudo das principais características do mercado brasileiro de eletroeletrônicos de consumo, mais especificamente para a linha marrom, com ênfase nos aspectos relevantes para a aplicação do Marketing de Relacionamento.

A chamada linha marrom é composta basicamente por televisores, videocassetes, DVDs, aparelhos de som e rádio-gravadores. A denominação, linha marrom, é uma alusão aos antigos móveis de madeira que eram utilizados para estes aparelhos.

#### **3.1. CONTEXTO HISTÓRICO**

A década de 90 inicia-se com a conturbada abertura de mercado que atingiu vários setores, entre eles o de eletrônicos de consumo. A liberação da importação, seguida de um plano de redução gradual de tarifas, trouxe para as empresas que atuavam no mercado local a preocupação com a competição internacional. Mesmo com estas mudanças, a estrutura brasileira de impostos para o setor, ainda torna praticamente imperativa a fabricação destes produtos na Zona Franca de Manaus, pois caso contrário é muito difícil competir. De qualquer forma, a abertura de mercado fez com que os consumidores brasileiros tomassem consciência de uma série de direitos que em uma economia fechada não passavam de teoria.

Em 1994, o plano Real coloca a inflação sob controle, e com isso as empresas não conseguem mais repassar os custos da sua ineficiência para os consumidores. As possibilidades para obtenção de lucros não operacionais através de aplicações financeiras terminam, colocando maior pressão nos resultados operacionais das empresas. Essas mudanças alteraram a distribuição do poder dentro das organizações, com o departamento de marketing ganhando força, em detrimento das áreas financeiras que até então tinham posição de maior destaque.

A comparação com os produtos importados e o fim dos ganhos financeiros com a inflação, forçaram as empresas a um significativo aumento de produtividade e qualidade. Essa condição também acirrou a competição entre as próprias empresas locais, que passaram a oferecer produtos de qualidade superior com preços mais competitivos.

A estabilização da inflação, o aumento relativo do nível de renda e a queda dos juros, permitiram que muitos consumidores que até então estavam excluídos, pudessem participar do mercado de bens duráveis e semi duráveis. A resultante explosão de mercado, observada no ano de 1996, atraiu novos fabricantes mundiais que ainda não atuavam no país, aumentando ainda mais o número de concorrentes.

Nos anos seguintes, fatores como a saturação do endividamento dos consumidores, as restrições ao crédito adotadas pelo governo e o aumento dos juros, motivadas por crises externas, fizeram com que esse mercado sofresse uma forte retração. O aumento da inadimplência causou fortes prejuízos aos varejistas e também aos fabricantes de eletroeletrônicos. A crise asiática em 1998 e a desvalorização cambial em 1999, foram fatores decisivos que forçaram algumas empresas a deixar o setor. A Sharp é um exemplo de empresa que detinha uma parcela significativa de mercado e acabou falindo. A Samsung é um outro exemplo de empresa que abandonou a linha marrom, concentrando-se no segmento de monitores para informática e telefones celulares.

No ano de 2000 o mercado voltou a crescer moderadamente e as projeções para 2001 são otimistas, mas sem os exageros do passado recente.

As principais empresas do setor são representadas por uma associação de fabricantes denominada ELETROS, que divulga regularmente os números do setor e a seguir é abordada em mais detalhes.

3.2. ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES (ELETROS)

A ELETROS é uma associação civil sem fins lucrativos, criada em agosto de 1994, que tem como associados as mais importantes empresas que atuam no mercado nacional de produtos eletrodomésticos e eletrônicos de consumo. Essa associação tem como objetivo, identificar e defender os interesses dos associados, representando-os perante entidades públicas e privadas, promovendo o crescimento do setor.

A ELETROS recebe mensalmente os dados referentes às vendas de cada empresa, sendo responsável pela divulgação das informações consolidadas de cada segmento.

3.3. MERCADOS

Segundo informações de empresas do setor, o mercado total de linha marrom em 2000 movimentou cerca de R\$ 5 bilhões, considerando-se os preços ao consumidor com todos os impostos incluídos. A seguir temos uma estimativa de participação de mercado de cada fabricante, considerando todas as marcas de cada grupo:

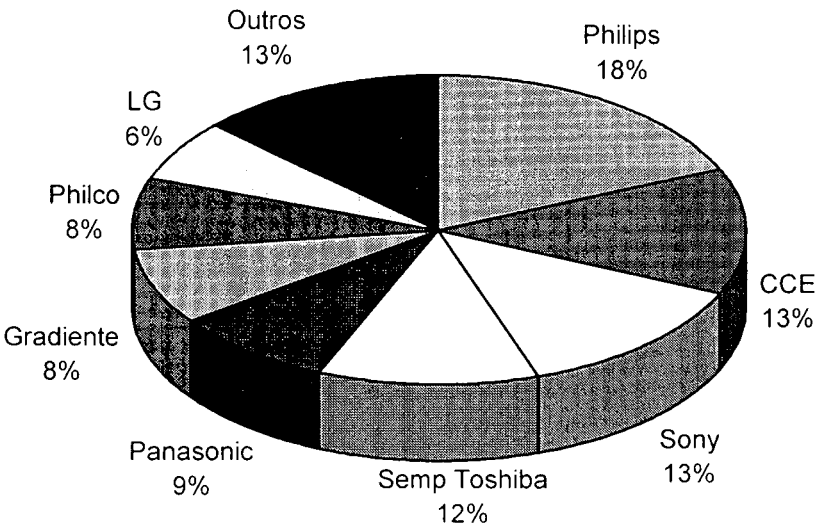


Gráfico 3.3 – Participação de mercado dos fabricantes de linha marrom em 2000 –  
Fonte : empresas do setor

Os impostos para os produtos da linha marrom produzidos em Manaus são 18%<sup>5</sup> (ICMS) e 3,65% (PIS+COFINS). No caso de produtos importados, incidem também o imposto de importação e o IPI, que varia de 10% a 30%, dependendo do produto.

Na média, a margem de contribuição bruta da indústria para este mercado está em torno de 20%, enquanto os investimentos de marketing variam de 3% a 6% do faturamento líquido.

Na sequência temos mais detalhes de cada segmento, como números de mercado divulgados pela ELETROS e preços médios ao consumidor praticados durante o ano 2000.

### 3.3.1. Televisores

A categoria de televisores é uma das mais maduras, chegando a apresentar taxa de penetração de 93% dos lares eletrificados, segundo dados da PNAD 1999 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Segundo dados da indústria, o parque instalado atinge uma média de 1,2 aparelhos de televisão por domicílio.

O mercado atingiu 5,3 milhões de unidades no ano 2000, conforme podemos observar no gráfico a seguir. Após a forte recuperação em relação ao ano de 1999, a indústria estima que em 2001 o mercado continue crescendo a uma taxa mais conservadora, em torno de 5% ao ano.

---

<sup>5</sup> Esse valor corresponde ao ICMS para São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, que representam os maiores mercados.

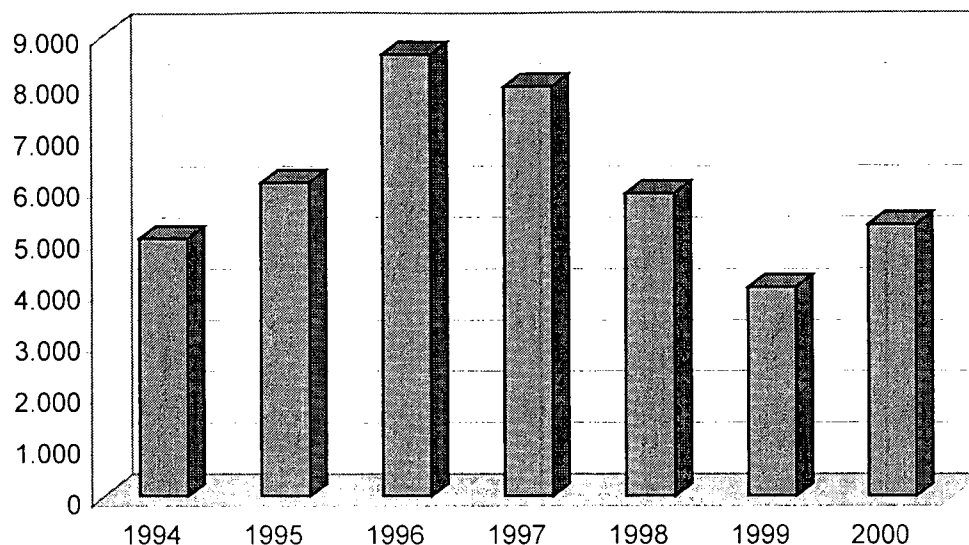


Gráfico 3.3.1 – Mercado Brasileiro de Televisores (milhares de unidades)- Fonte: Eleiros

A televisão digital que está sendo introduzida em diversas partes do mundo poderá trazer uma certa agitação para este segmento, na medida em que deve acelerar a substituição do parque instalado, estimado atualmente em cerca de 55 milhões de aparelhos. O Brasil deverá definir durante o ano de 2001 qual dos padrões de transmissão irá adotar, sendo que existe uma disputa entre os padrões americano, europeu e japonês.

Segundo os fabricantes, o tempo de vida médio de um televisor é definido pela vida útil do tubo de imagem, ficando em aproximadamente 9 anos. Isso significa que em até 9 anos, pelo menos a metade dos aparelhos vendidos neste ano deverá ser substituída.

A seguir temos preços médios ao consumidor para os principais tamanhos de tela de televisor e também um preço médio geral (ponderado pelas quantidades vendidas). Esses valores serão utilizados posteriormente nos cálculos de valor potencial do cliente.

Tamanho de Tela	Preço Médio ao Consumidor (2000)
14"	R\$ 365
20"	R\$ 463
29"	R\$ 1036
>29"	R\$ 2385
Média ponderada	R\$ 547

Tabela 3.3.1 – Preços médios Televisores 2000 – Fonte : Empresas do Setor

3.3.2. Videocassetes

O mercado de videocassetes encontra-se estacionado na faixa de 1,2 milhões de aparelhos por ano, sofrendo forte ameaça do DVD que é um produto inovador que deverá substituí-lo no médio prazo. Não existe um consenso entre os fabricantes, mas acredita-se que o mercado deve permanecer do mesmo tamanho, porém os preços serão fortemente pressionados pela redução do custo do DVD.

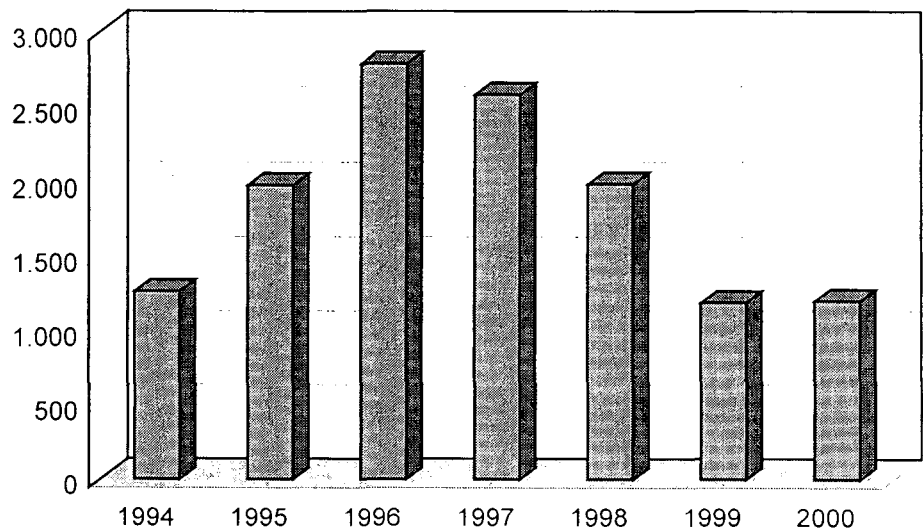


Gráfico 3.3.2 – Mercado Brasileiro de Videocassetes (milhares de unidades)- Fonte: Eletros

Segundo empresas do setor o preço médio ao consumidor de um videocassete durante o ano de 2000 ficou em R\$ 394.



### 3.3.3. DVDs

O DVD é um equipamento que já começa a substituir o videocassete na função de reprodução de imagens. Com um processamento digital e armazenamento de imagens através de um sistema ótico, o DVD utiliza discos do tamanho de um CD e apresenta inúmeras vantagens, entre elas a superior qualidade de imagem e maior durabilidade dos filmes. Por enquanto o DVD gravável não está difundido comercialmente porque seu custo ainda é muito elevado e também existem dúvidas com relação ao padrão de gravação. De qualquer forma já existem alguns modelos a venda no exterior.

Como podemos observar no gráfico a seguir este segmento apresenta crescimento explosivo, e a indústria estima um aumento de mais de 100% nas vendas para o ano 2001.

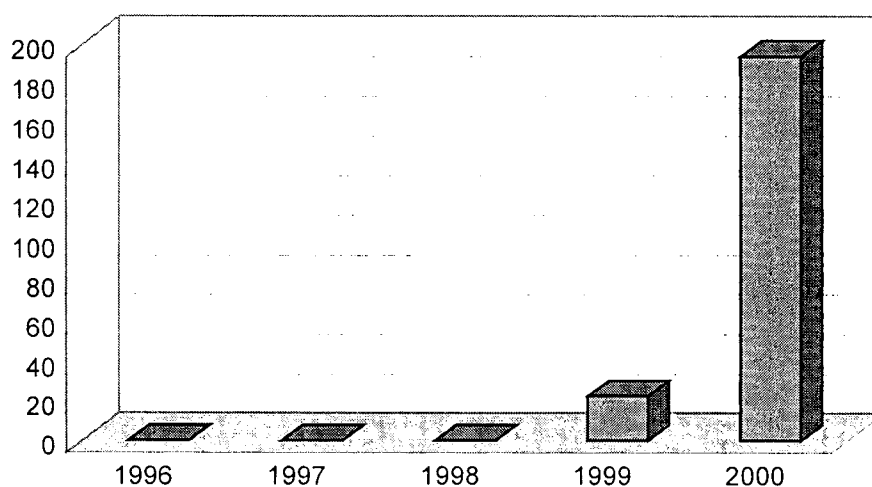


Gráfico 3.3.3 – Mercado Brasileiro de DVDs (milhares de unidades)- Fonte: Eletros

### 3.3.4. Aparelhos de Som

Nesta categoria estão todos os tipos de sistemas de som, exceto aqueles que fazem parte da categoria de rádio gravadores que caracterizam-se pela sua portabilidade. Esses aparelhos vem sofrendo constantes evoluções, como por exemplo a substituição dos

discos de vinil pelos CDs. A próxima tendência é a substituição dos gravadores de fitas cassete pelos gravadores de CD. Outra possibilidade que também começa a surgir é a combinação dos aparelhos de som com o DVD e os sistemas de som para filmes, geralmente conhecidos como "Home Theater". É interessante notar que assim como acontece com os computadores pessoais, as novidades tecnológicas vão sendo incorporadas aos aparelhos como uma forma para compensar a erosão de preços, desta maneira o preço de um sistema de som tende a permanecer constante, mas ele apresentará cada vez mais recursos.

Como todos os outros eletroeletrônicos, os sistemas de som também sofreram uma forte queda de mercado durante os anos de 98 e 99, mas vem se recuperando. Para 2001 a indústria também projeta um crescimento da ordem de 5%.

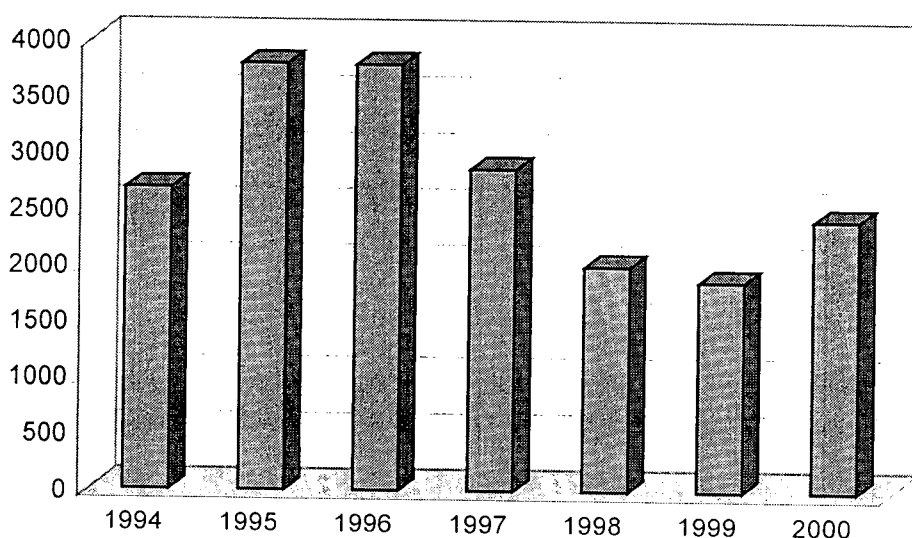


Gráfico 3.3.4 – Mercado Brasileiro de Aparelhos de som (milhares de unidades)- Fonte: Eletros

Os preços variam muito porque participam desta categoria desde os aparelhos mais simples e compactos até os mais sofisticados, geralmente vendidos em módulos. O preço médio ponderado ao consumidor durante o ano 2000 ficou em R\$ 589 segundo as empresas do setor.

3.3.5. Rádio gravadores

Os rádio gravadores, também conhecidos como portáteis, tem apresentado forte crescimento. Este segmento sempre foi caracterizado pela forte concorrência do mercado informal, porém ultimamente esta situação vem sendo modificada, com o aumento da competitividade dos fabricantes locais e também maior controle do governo sobre as importações ilegais.

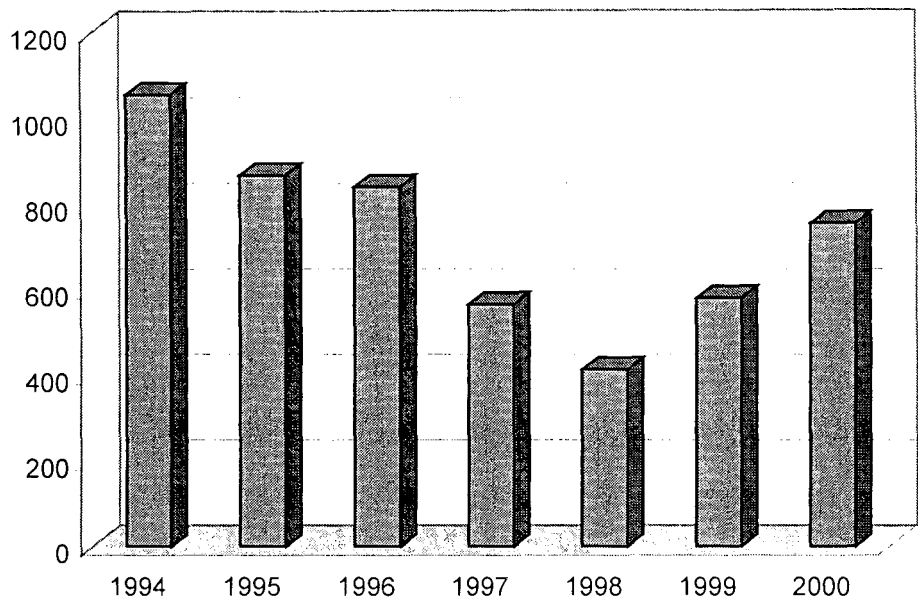


Gráfico 3.3.5 – Mercado Brasileiro de Rádio-gravadores (milhares de unidades)- Fonte: Eletros

O preço médio ao consumidor de um rádio gravador durante o ano de 2000 foi de R\$ 240, segundo os fabricantes.

3.4. COMPETIDORES

Atualmente as empresas que competem neste mercado podem ser divididas em dois grandes grupos, os fabricantes globais e as empresas locais. Como já foi comentado anteriormente, todos os competidores possuem fábricas na Zona Franca de Manaus, mas algumas são realmente empresas globais que reportam seus resultados e prestam contas

a suas matrizes fora do país, enquanto outras são empresas brasileiras que podem ou não ter alguma associação com empresas mundiais.

No grupo das empresas globais temos LG (LuckyGoldstar), Panasonic, Philips e Sony. As principais empresas brasileiras são CCE, Gradiente, Philco e Semp Toshiba.

Um outro fato interessante que tem especial relevância neste estudo, é o fato de que algumas destas empresas atuam somente neste mercado, enquanto outras pertencem a conglomerados que atuam em setores totalmente distintos, muitas vezes utilizando a mesma marca. Isso resulta que algumas empresas tem uma gama muito maior de produtos para oferecer a seus clientes.

A seguir temos uma pequena análise de cada uma destas empresas.

#### 3.4.1. CCE

Empresa local, direcionada ao segmentos de preço baixo, atua na linha marrom com duas marcas, CCE e Aiwa .

Em televisores, videocassetes e DVDs a marca mais usada é a CCE, enquanto que para aparelhos de som a CCE produz e comercializa produtos com a marca Aiwa. Convém ressaltar que uma parte dos produtos da marca Aiwa comercializados no Brasil são importados diretamente por alguns varejistas, como ocorre com os portáteis e alguns aparelhos de som.

A marca CCE está associada a produtos populares e de baixo preço. Enquanto que a Aiwa tem boa imagem de marca em aparelhos de som, principalmente entre os jovens. É interessante notar que mundialmente a marca Aiwa pertence ao grupo Sony.

A marca CCE também é utilizada para a comercialização de produtos de linha branca, como refrigeradores e fornos de microondas. A empresa também produz monitores de informática e outros periféricos de informática com a marca TCE.

### 3.4.2. Gradiente

Empresa brasileira, com forte atuação no segmento de aparelhos de som e rádio-gravadores, trabalha também com televisores, telefonia celular e equipamentos para segurança. Tem parcerias com grandes empresas do cenário mundial como JVC, Nokia e Nintendo, beneficiando-se principalmente da transferência de tecnologia.

A Gradiente sempre teve forte participação no mercado de aparelhos de som, e recentemente reduziu significativamente a sua participação no mercado de televisores. Conseguiu uma boa participação no mercado de DVDs, acelerando a queda de preço da nova categoria e garantindo o forte crescimento do novo segmento.

### 3.4.3. LG (LuckGoldstar)

A terceira maior corporação da Coreia, a LG é a mais nova integrante do mercado brasileiro de eletroeletrônicos. Além de produtos da linha marrom, tem forte presença em telefonia celular e monitores para informática. Na década de 80, ainda usando a marca Goldstar, essa empresa tentou se estabelecer no mercado brasileiro, mas os produtos de baixa qualidade não foram bem aceitos.

Na segunda metade da década de 90, mais precisamente em 1997, com os problemas de qualidade já resolvidos, e usando a marca LG, a empresa entra no mercado brasileiro com agressivas campanhas de comunicação. Atualmente, disputando a liderança do setor de monitores de informática com a Samsung, utiliza essa forte posição para melhorar a sua imagem no segmento de televisores. Trabalha também com alguns produtos da linha branca como fornos de microondas, refrigeradores e aparelhos de ar condicionado.

Na linha marrom, seus produtos concentram-se nos televisores, videocassetes e DVDs. Trabalha com preços um pouco abaixo da média de mercado e tem aumentado

significativamente sua participação. Tem operado com uma agressiva política de preços e incentivos aos vendedores do varejo.

#### 3.4.4. Panasonic

Empresa japonesa, pertencente ao grupo Matsushita, com boa imagem de marca, atua em todos os segmentos da linha marrom. Atualmente é líder no segmento de videocassetes. A Panasonic também fabrica câmeras de vídeo, fornos de microondas, pilhas e baterias, além de comercializar equipamentos de telefonia, aparelhos de fax e outros produtos importados.

A Panasonic é um dos poucos fabricantes que possuem lojas exclusivas. Na verdade as lojas do grupo Panashop não pertencem a empresa, mas comercializam quase que exclusivamente produtos com a marca Panasonic.

#### 3.4.5. Philco

Empresa brasileira, pertencente ao grupo Itausa, do qual faz parte o segundo maior banco privado do país o Itaú. Também fazem parte do grupo a Itaucom, que produz componentes eletrônicos e a Itautec que atua na área de informática.

A imagem de marca da Philco estava associada a produtos baratos e com baixa qualidade, mas ultimamente a empresa vem realizando um bom trabalho de reposicionamento, com o lançamento de produtos mais avançados. Para isso tem utilizado associações com a marca Infoway pertencente à Itautec que atua no mercado de computadores pessoais.

### 3.4.6. Philips

Empresa holandesa, atuando no Brasil há 75 anos, lidera o mercado de linha marrom. Atua também nos setores de iluminação, componentes eletrônicos, monitores de informática, acessórios para áudio e vídeo, produtos para cuidados pessoais, centrais telefônicas e equipamentos médicos. A Walita, fabricante de eletrodomésticos, também pertence ao grupo. A divisão de componentes é a única empresa que produz tubos de imagem (principal componente dos televisores) no país, fornecendo para a maioria das empresas.

Tem boa imagem de marca, porém é considerada excessivamente tradicional. Vem realizando programas de comunicação dirigida ao público jovem, como o Philips Expression (programa com festas e eventos para jovens cadastrados), para rejuvenescer a sua imagem de marca.

### 3.4.7. Semp Toshiba

Empresa brasileira, a Semp (Sociedade Eletro Mercantil Paulista), tem um acordo de participação tecnológica e acionária com a Toshiba Corporation do Japão. Isso permite que a Semp, produza e comercialize produtos com a marca Toshiba no mercado brasileiro. Além dos produtos de linha marrom a Semp também comercializa produtos de informática e telefones sem fio.

A Semp atua no mercado com duas marcas: Semp para os produtos mais baratos que respondem pela maior parte do seu volume de vendas; e Toshiba para os produtos mais sofisticados.

### 3.4.8. Sony

Empresa de origem japonesa, atua em todas as categorias de produtos da linha marrom, e também com monitores de informática, som automotivo, periféricos para

computadores, câmeras de vídeo e equipamentos profissionais para emissoras de televisão. Também fazem parte do conglomerado Sony empresas de entretenimento, como a Columbia Tristar Pictures, a Sony Entertainment Television e a Sony Music Entertainment.

Sua excelente imagem de marca está diretamente associada a produtos de alta qualidade. Com isso a Sony concentra-se em produtos de alto valor agregado, com posicionamento de preços sempre superior ao dos concorrentes. Em 1998 a Sony saiu na frente ao lançar uma linha de televisores com a tela totalmente plana, reforçando ainda mais sua imagem de liderança tecnológica e inovação.

### **3.5. DISTRIBUIÇÃO**

O setor de varejo representa uma importante força no mercado brasileiro de eletroeletrônicos. Como a parcela de vendas diretas é insignificante, todo o relacionamento de venda acontece por intermédio do varejo.

Do ponto de vista do Marketing de Relacionamento existem duas implicações desta configuração. A primeira é que o cliente das empresas, em primeira instância, é o canal de distribuição, e isso justifica em parte os investimentos feitos na manutenção deste relacionamento. A segunda é a dificuldade para as empresas estabelecerem um relacionamento com seus consumidores finais sem o contato direto com estes, e sem a cooperação dos varejistas.

Analisando os números do setor varejista de eletroeletrônicos observamos que existe uma forte concentração de vendas. Segundo as empresas do setor, os 20 maiores varejistas foram responsáveis por cerca de 80 % do total negociado em 2000. Essa concentração tende a crescer, com os grandes varejistas adquirindo os grupos menores, aumentando ainda mais o seu poder de negociação.

A seguir temos um gráfico que mostra a distribuição das vendas nos diversos tipos de varejista.



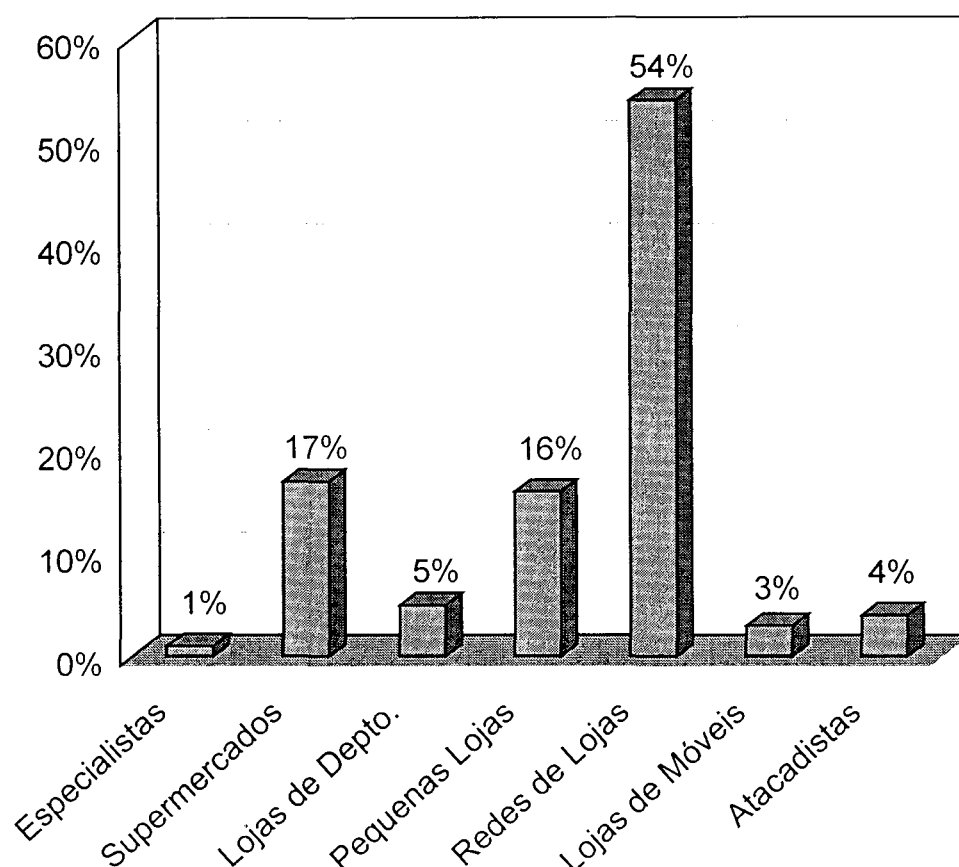


Gráfico 3.5 – Distribuição de vendas de Eletroeletrônicos por tipo de loja (2000)  
– Fonte : Empresas do Setor

Com relação a esta distribuição temos observado um aumento da participação dos supermercados, que tem roubado parte mercado das redes de lojas especializadas em eletrodomésticos.

As margens brutas destes varejistas variam razoavelmente de acordo com o tipo de loja e a região de atuação, mas para efeito de cálculo podemos considerar uma média de 25%. O crescimento da participação dos supermercados tende a reduzir a margem média do varejo, uma vez que eles praticam as menores margens.

## **4. O RELACIONAMENTO DAS EMPRESAS DE ELETROELETRÔNICOS COM SEUS CONSUMIDORES - SITUAÇÃO ATUAL**

### **4.1. PESQUISA**

A idéia deste capítulo é analisar, através de uma pesquisa, como o relacionamento com os consumidores vem sendo tratado pelas empresas do setor.

A melhor forma encontrada para se obter um panorama da realidade brasileira, foi fazer uma avaliação crítica dos pontos de contato dos consumidores com essas empresas, simulando algumas situações. A partir dos resultados podemos inferir sobre o nível e as formas de implementação do Marketing de Relacionamento.

Esta pesquisa foi feita com as oito principais empresas do setor: CCE, Gradiente, LG, Panasonic, Philco, Philips, Semp Toshiba e Sony. Essas empresas, em conjunto, foram responsáveis por 87% do faturamento do setor no ano 2000, portanto temos uma amostra bastante representativa.

A avaliação considerou os principais pontos de contato da empresa com seus consumidores finais. Esses pontos são as lojas, comunicação de massa, centro de atendimento, site na Internet e postos de serviço autorizado.

No anexo 1 temos uma tabela com os principais itens avaliados na Internet e no anexo 2 os questionários com as perguntas simuladas e as respostas de cada empresa.

### **4.2. SITES NA INTERNET**

Começamos a pesquisa com uma criteriosa avaliação dos sites de cada uma destas empresas na Internet. Escolhemos a Internet como ponto de partida, porque lá encontramos muitas informações necessárias para chegar aos outros pontos de contato.

A avaliação começou pelo próprio endereço dos sites. Entre as oito empresas pesquisadas, somente uma não tinha como endereço eletrônico o próprio nome da empresa. A utilização do próprio nome da empresa possibilita que os consumidores cheguem ao site sem nunca terem visto o endereço eletrônico da empresa.

Os principais resultados referentes a Internet foram:

- Sete das empresas pesquisadas possuem domínios na Internet que são exatamente iguais aos seus próprios nomes, no padrão <http://www.nome da empresa.com.br>. A única exceção é a LG, que utiliza o domínio <http://www.lge.com.br>.
- Todos os sites informam o telefone do centro de atendimento. Uma das empresas informa um telefone incorreto, que é atendido por uma gravação informando o novo número. Isso demonstra a falta de conexão entre o site e o centro de atendimento.
- Nenhum destes sites possibilita a personalização para cada consumidor, ou seja, não existe previsão para que o consumidor se cadastre e seja reconhecido em uma próxima visita. Este tipo de personalização tem sido utilizada em sites de comércio eletrônico como forma para monitorar as visitas e melhorar o relacionamento com os consumidores.
- Todos os sites trazem informações completas sobre os produtos, portanto desempenham bem uma de suas funções, que é funcionar como um catálogo eletrônico.
- Todos os sites apresentam os endereços dos postos de assistência técnica autorizadas, disponibilizando mecanismos de busca por estado e cidade, que facilitam a procura.

- Com relação às formas como o site pode receber informações dos consumidores temos a seguinte divisão:

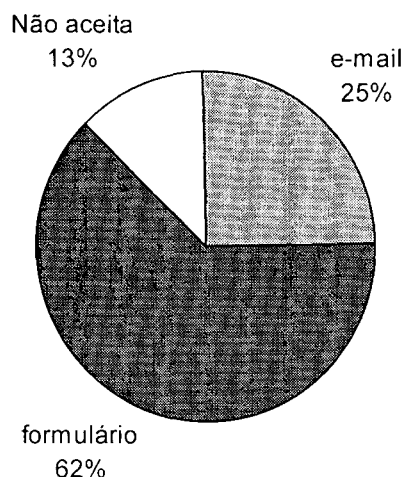


Gráfico 4.2.1 – Formas de interação dos consumidores com o site das empresas -  
Fonte : pesquisa de campo

Os sites que trabalham com formulário ao invés de simplesmente fornecerem um endereço de correio eletrônico, aproveitam melhor a oportunidade para conseguir algumas informações adicionais dos consumidores, porque para poder enviar um comentário ou dúvida esse consumidor precisa fornecer alguns de seus dados pessoais.

- Metade das empresas apresentam endereços de vendas, incluindo mecanismos de busca por estado e cidade, semelhante ao utilizados para os postos de assistência técnica. Essas informações são estáticas e genéricas, não funcionando para produtos específicos, uma vez que apesar da empresa trabalhar com determinado revendedor, não existe a garantia de que um produto mostrado no site esteja disponível na loja indicada.

- Com relação à venda de produtos nos sites temos:

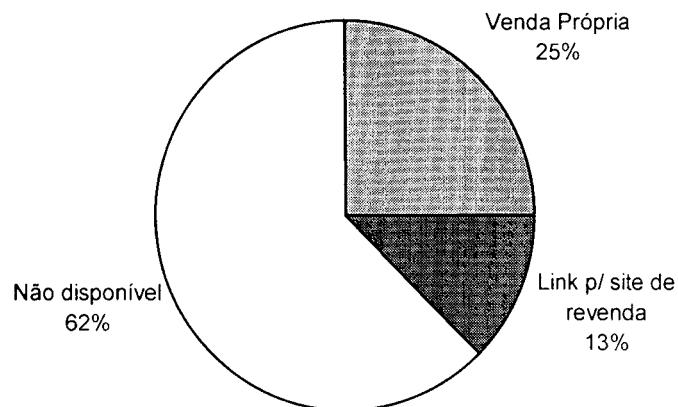


Gráfico 4.2.2 – Venda de produtos nos Sites das empresas – Fonte : Pesquisa de campo

Aqui observamos uma grande oportunidade, pois as empresas que não dão aos seus consumidores nenhuma opção para comprar seus produtos na rede, estão perdendo vendas. As empresas que não tem seus sites de venda próprio, deveriam sempre apresentar os links dos seus revendedores que atuam na Internet como uma alternativa de compras on-line para seus consumidores.

#### **4.3. ATENDIMENTO POR CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL)**

Para avaliar a qualidade do atendimento por correio eletrônico, enviamos duas perguntas para cada uma das sete empresas que possuem este tipo de serviço. A primeira pergunta era mais técnica a respeito de algum produto específico da empresa. A outra era mais comercial, sobre onde encontrar um determinado produto.

Na resposta da pergunta técnica as empresas se saíram relativamente bem, com o tempo resposta variando um pouco de uma empresa para outra como mostrado a seguir, mas com respostas precisas e satisfatórias.

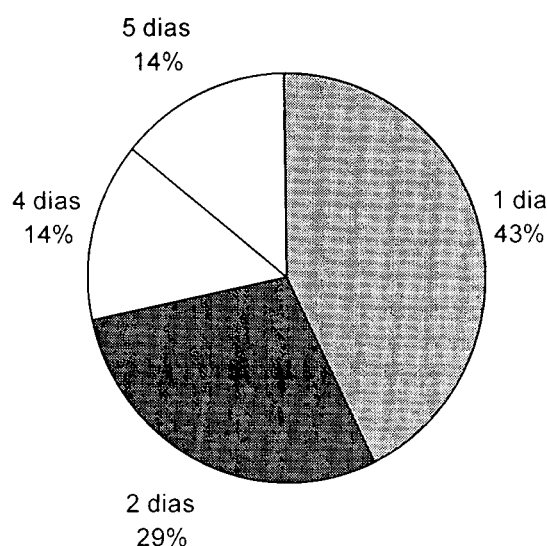


Gráfico 4.3.1 – Tempo de resposta ao e-mail (dúvida técnica) –

Fonte :Pesquisa de campo

Na resposta da pergunta mais comercial, nenhuma empresa apresentou resposta muito satisfatória. A informação de localização foi muito vaga, não resolvendo o problema do consumidor. Respostas como : “nas grandes loja do ramo”, não ajudam em nada ao consumidor e ainda transmitem uma impressão de que a empresa não se importa com ele. As empresas que tem algum tipo de serviço de venda direta, por Internet, por telefone ou mesmo lojas próprias, foram as que se saíram melhor nesta pergunta, pois apresentaram pelo menos uma solução concreta para o problema do consumidor.

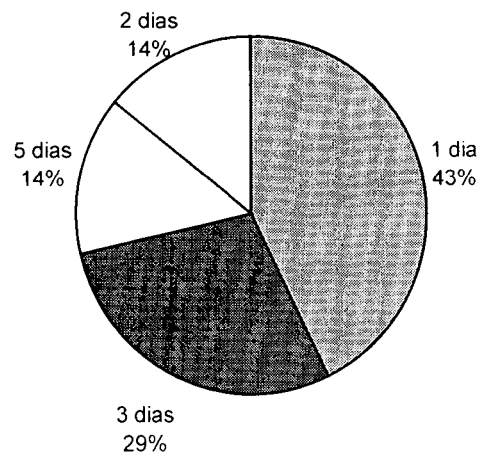


Gráfico 4.3.2 – Tempo de resposta ao e-mail (dúvida comercial) –  
Fonte : Pesquisa de campo

4.4. CENTROS DE ATENDIMENTO (CALL CENTER)

Na tentativa de avaliar a integração da central de atendimento telefônico com o site, simulamos perguntas, referentes a pontos que aparecem no site de cada empresa e podem gerar dúvidas no consumidor. No geral as respostas foram satisfatórias, porém o que chama a atenção é a falta de interesse das empresas em conhecer os consumidores. Veja abaixo como os centros de atendimento se comportam.

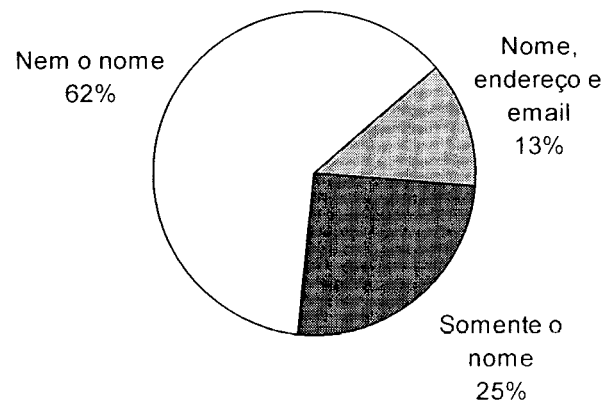


Gráfico 4.4.1 – Informações solicitadas pelos centros de atendimento aos consumidores– Fonte : pesquisa de campo

Com relação a dificuldade para completar a ligação, somente uma das empresas apresentou um desempenho muito ruim, com a linha ocupada na maior parte do dia. Essa empresa é justamente a mesma que não disponibiliza formas de contato pela Internet. Esses dois problemas praticamente impossibilitam o contato dos consumidores com a empresa.

Para avaliar o poder de decisão das agentes, simulamos uma segunda ligação para os centros de atendimento, perguntando como proceder num caso de um aparelho que apresentou defeito uma semana após o vencimento da garantia. Neste teste seis entre as oito empresas responderam de forma muito semelhante, pedindo para que o aparelho fosse levado até uma oficina e conforme o defeito, o conserto poderia ser feito sem custo para o consumidor. As outras duas empresas disseram que não havia nenhuma possibilidade para exceções ao prazo estipulado no regulamento.

Para confirmar, ligamos também diretamente para oficinas autorizadas destas empresas com a mesma pergunta, e mais uma vez obtivemos resposta semelhante. Todas as oficinas disseram que não possuem poder para abrir exceção, mas recomendaram uma consulta aos fabricantes. Um fato que chamou a atenção foi que a oficina de uma das empresas que se negou a avaliar o caso, assumiu uma posição semelhante a das demais empresas, se prontificando a incluir o aparelho na garantia, conforme o defeito. Outro problema observado foi o desconhecimento do número de atendimento do fabricante por parte de algumas oficinas. Esses fatos demonstram que existem algumas falhas na integração da comunicação utilizada nos diversos pontos de contato da empresa com o cliente.

Para verificar a integração, fizemos ao centro de atendimento a mesma pergunta, sobre onde encontrar determinado produto, que havia sido feita por correio eletrônico. As respostas foram semelhantes, ou seja, a maior parte das empresas não consegue responder este tipo de dúvida satisfatoriamente. Respostas vagas indicando que os produtos poderiam ser encontrados nas grandes lojas do ramo, não resolvem o problema do consumidor. Novamente as empresas que possuem alguma opção de venda direta foram as que apresentaram as melhores respostas.



4.5. INTEGRAÇÃO

Buscando avaliar a integração entre as diferentes mídias, observamos como o endereço dos sites das empresas na Internet aparece nos anúncios impressos<sup>6</sup>.

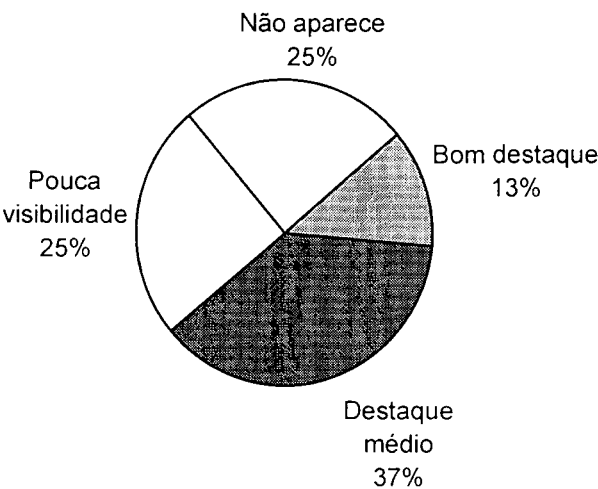


Gráfico 4.5.1 – Informação do endereço do site das empresas nos anúncios impressos –  
Fonte : pesquisa de campo

Aqui também percebemos que os anúncios impressos não são bem utilizados como forma de levar os consumidores e possíveis consumidores ao site da empresa. Isso é uma falha, porque geralmente a comunicação impressa tem inúmeras restrições que não permitem a comunicação de todos os benefícios do produto. Convidar o consumidor, para uma visita ao site da empresa, não acarreta nenhum prejuízo ao material impresso e ainda permite que a empresa tenha mais espaço para se comunicar com os interessados.

Fizemos a mesma observação com relação aos materiais apresentados nos pontos de venda, como folhetos e materiais impressos decorativos. Na maioria dos casos não existe nenhuma menção do endereço da Internet. Algumas embalagens de produtos e folhetos promocionais trazem o endereço eletrônico das empresas, mas novamente com pouco destaque.

---

<sup>6</sup> Anúncios veiculados nas revistas Veja, IT2000, HomeTheater e Clube do Áudio e Vídeo

#### 4.6. CONCLUSÕES DA PESQUISA

Apesar dos avanços observados no país com relação ao atendimento aos consumidores, principalmente após a introdução do código de defesa dos direitos do consumidor, ainda existem empresas que apresentam um serviço precário. Considerando-se o porte das oito empresas pesquisadas, não esperávamos problemas como a excessiva dificuldade para contatar a central de atendimento de uma das empresas e nem tão pouco a demora acima de dois dias para a resposta de uma solicitação por correio eletrônico. Enquanto algumas empresas já ensaiam alguns passos na direção da identificação dos seus consumidores, para talvez dar início a algum tipo de programa de Marketing de Relacionamento, ainda existem outras que tem problemas básicos de atendimento ao consumidor.

Existem tentativas isoladas por parte de determinados fabricantes para obter informações sobre alguns de seus consumidores. Entre estas, podemos citar os cartões respostas utilizados pela LG (Flatron Club) nos seus produtos mais sofisticados e o cartão de crédito Sony Card. Estas tentativas demonstram que as empresas podem estar implantando programas de Marketing de Relacionamento, começando pela criação do banco de dados que é um ponto fundamental, até mesmo para determinarmos a viabilidade financeira destes programas. Como a construção deste banco de dados e os testes com Marketing de Relacionamento neste setor demandam um longo período, esperar os movimentos dos concorrentes pode ser uma estratégia arriscada porque quando os resultados começarem a aparecer será tarde demais para quem ainda nem conhece em detalhes os seus principais consumidores.

O programa da LG que trabalha com cartões resposta, chamado Flatron Club, proporciona benefícios como garantia estendida e manutenção em domicílio, além de oferecer brindes para os consumidores que se identificam. Enquanto este programa é restrito a alguns consumidores atuais, o cartão de crédito Sony endereça tanto os consumidores atuais, como os potenciais que também podem receber a oferta do cartão mesmo sem terem adquirido nenhum produto da empresa. Os consumidores potenciais

neste caso são selecionados com base no seu poder aquisitivo, uma vez que um cartão American Express já é direcionado para as classes sociais mais altas.

Não observamos grande integração entre as diversas formas de mídia, portanto ainda existe um bom espaço para melhoria neste campo. Anúncios impressos que convidem a uma visita ao site, onde o produto anunciado pode ser explicado em maiores detalhes e até mesmo os consumidores interessados poderiam ser identificados, são um exemplo do potencial desta integração.

Um dos campos onde encontramos maiores oportunidades para melhorar o atendimento, foi nas questões de ordem comercial. Perguntas como onde encontrar determinado produto, geralmente são respondidas de forma insatisfatórias, o que pode ocasionar a perda de venda para um concorrente. Alternativas de venda direta e uma maior integração entre os fabricantes e os varejistas são opções para oferecer respostas mais satisfatórias para este tipo de consulta.

## **5. MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO AO MERCADO DE ELETROELETRÔNICOS DE CONSUMO (LINHA MARROM)**

Nesta parte do trabalho faremos a avaliação da teoria do Marketing de Relacionamento, aplicada a realidade do mercado de produtos da linha marrom. Nesta avaliação procuramos confrontar os princípios e ferramentas descritos anteriormente, com as particularidades deste mercado, buscando a melhor forma para a aplicação do Marketing de Relacionamento ao setor, identificando as restrições e pontos de atenção.

Para cálculos de Lifetime value e verificação de aplicabilidade de alguns princípios e ferramentas usaremos os dados apresentados no capítulo sobre o setor de eletroeletrônicos e também informações consolidadas sobre a venda de uma das grandes empresas do setor durante o ano de 1999.

### **5.1. CONCENTRAÇÃO DOS LUCROS**

Muito provavelmente, nenhuma empresa do setor dispõe de um banco de dados com identificação dos consumidores individuais e muito menos com relação ao histórico das transações destes consumidores com a empresa. Não existindo estas informações com relação a lucratividade individual de cada consumidor, fica muito difícil verificar a aderência ao princípio de Pareto, ou seja, o quanto é acentuada a concentração dos lucros num pequeno grupo de consumidores.

Conseguimos uma base de dados referente a todos os produtos vendidos durante 1999 por uma grande empresa do setor. Nesta base existem informações de quantidades, preços e margens de contribuição para cada produto. Fazendo uma análise destes dados observamos que, agrupando-se os produtos com maior margem unitária, 35% da quantidade dos produtos vendidos, representa 50% dos lucros. Esse resultado serve apenas como uma base para avaliar a concentração de lucros por clientes, porque se existe esta concentração na base de produtos, e alguns clientes compraram mais de um produto, a concentração em clientes será um pouco maior. Por outro lado, como o número de consumidores que compram mais de um produto no mesmo ano não é tão

significativo, não podemos dizer que neste setor o princípio de Pareto é observado de forma acentuada. Uma ressalva a esta afirmação é o longo período existente entre compras, que implica numa concentração do lucro somente observável no longo prazo.

Quando comparamos algumas características do setor de eletroeletrônicos com outros setores que mostram forte aderência ao princípio de Pareto, podemos intuir que realmente não existe grande concentração do lucro em uma parcela pequena dos consumidores. Nos serviços, como aluguel de automóveis, é comum que a taxa de utilização para alguns consumidores seja muito superior. Um vendedor, por exemplo, pode alugar um carro 4 vezes por mês, enquanto um turista aluga uma vez por ano, resultando numa taxa de utilização 48 vezes superior para o vendedor. Com alguns produtos, como livros ou CDs, as diferenças de consumo também podem ser bastante acentuadas de um cliente para outro. Agora quando consideramos um televisor, enquanto um consumidor comum pode comprar a cada 9 anos, e um aficionado a cada 3 anos, o que resultaria numa relação de 3 vezes, nunca tão grande quanto nos exemplos anteriores.

Um fator que certamente influencia a concentração é a amplitude da linha de produtos da empresa. Uma empresa que comercializa somente televisores, certamente irá encontrar uma concentração muito menor do que outra empresa que comercialize uma completa linha de produtos, com videocassetes, DVDs, aparelhos de som, rádio gravadores e até mesmo acessórios. Para compreender melhor qual a concentração dos lucros é fundamental que as empresas passem a identificar cada consumidor e acompanhar todas as suas compras.

Voltando a nossa atenção para os clientes diretos, ou seja a rede de distribuição, e não mais para os consumidores finais, certamente encontraremos o princípio de Pareto. Como mencionamos anteriormente existe uma forte concentração na distribuição dos produtos, então poucos varejistas são responsáveis por uma grande parcela do volume de vendas das empresas. A importância destes grandes varejistas justifica a forma como as empresas se estruturam, muitas vezes com gerentes dedicados ao relacionamento com estes grandes clientes. Esta forma de estrutura pode ser considerada como uma forma de Marketing de Relacionamento que já está bastante difundida. Com o passar do tempo, as empresas perceberam porém, que os privilégios concedidos aos grandes

varejistas para alimentar o relacionamento, de certa forma favoreciam ainda mais a concentração de vendas, tornando-os cada vez mais poderosos. Além disso, estes privilégios acabavam aumentando as despesas das empresas com estes varejistas, reduzindo então o seu lucro líquido. Hoje existe uma tendência para investimento no relacionamento com os clientes de médio porte, porque apesar dos grandes concentrarem o maior volume, a maior lucratividade fica com os clientes de porte intermediário.

## **5.2. IDENTIFICANDO OS CONSUMIDORES**

Para as empresas do setor de eletroeletrônicos um dos maiores desafios na implantação de um sistema de Marketing de Relacionamento é a identificação de seus consumidores. Como atualmente a venda dos produtos ocorre principalmente através do varejo, essas empresas não tem oportunidade de estabelecer um contato direto com seus consumidores.

O ideal seria que a empresa conseguisse capturar todos os seus consumidores para o banco de dados, e a partir daí pudesse classificá-los de acordo com seu potencial de rentabilidade, estabelecendo relacionamento com os mais interessantes. Restrições financeiras podem justificar que a empresa tente fazer uma pré seleção dos consumidores que irão fazer parte do banco de dados, fornecendo incentivos para a identificação daqueles que ela julga terem maior potencial.

As centrais de atendimento são uma forma de contato muito importante. Utilizar os contatos dos consumidores com os centros de atendimento como uma forma para sua identificação é fundamental, principalmente daqueles consumidores que ligam com reclamações. Esse grupo deve ter um acompanhamento especial para garantirmos que os seus problemas foram resolvidos de maneira satisfatória. Consumidores insatisfeitos são a pior coisa que pode existir para a imagem de qualquer empresa.

O principal objetivo do relacionamento com o grupo que entra em contato com a empresa através dos centros de atendimento é garantir a satisfação destes consumidores,

aumentando sua fidelidade e principalmente evitando o efeito negativo da propaganda boca a boca. Existem, porém, muitos consumidores que nunca entraram em contato com as centrais de atendimento e podem significar um grande potencial de vendas para a empresa. Por isso as empresas não devem restringir a coleta de informações àqueles consumidores que procuram os centros de atendimento. O principal risco desta limitação, é que a empresa pode investir somente no relacionamento com o grupo de consumidores insatisfeitos, deixando de lado a oportunidade para o relacionamento com consumidores satisfeitos que podem representar um potencial de lucros muito maior.

Neste caso o cartão resposta comercial representa uma alternativa para que o consumidor se identifique e a empresa possa conhecê-lo, dando início ao relacionamento. Para atingir um resultado satisfatório, os cartões resposta que são colocadas na embalagem dos produtos, devem comunicar claramente os benefícios que o consumidor pode obter quando identifica-se para a empresa. Como forma de ratificar estes benefícios que o consumidor conseguirá relacionando-se com a empresa, é interessante oferecer algum retorno imediato pela sua colaboração. Esse retorno pode ser um brinde que será enviado no recebimento do cartão, pode ser o sorteio de algum outro produto ou até mesmo uma extensão no prazo de garantia do produto adquirido. O importante é identificar algo que seja do interesse do consumidor, sempre tendo em mente o tipo de consumidor que queremos atrair, e que de preferência tenha ligação com o produto comprado. Um consumidor que compra um gravador de CDs, por exemplo, poderia receber um CD gravável quando envia seu cartão resposta. Um ponto muito importante que deve ser considerado na implementação de um cartão resposta é o custo total do programa, que envolve a confecção do cartão, custos de postagem, custo da digitação dos cartões em um banco de dados e finalmente o custo da recompensa ao consumidor.

Uma parceria com os varejistas, com incentivos aos seus vendedores pode aumentar significativamente a taxa de resposta deste tipo de iniciativa. Neste caso o próprio vendedor pode solicitar que o consumidor preencha o cartão resposta no momento da compra.

A Internet surge como uma alternativa complementar para receber as informações dos consumidores, com um custo reduzido. A idéia é permitir que o consumidor possa

também identificar-se pela Internet. Além da economia dos custos de postagem e digitação, a Internet estabelece um canal de comunicação barato que a empresa poderá usar para relacionar-se com este consumidor. É fundamental lembrar que uma das perguntas que o consumidor deve responder é com relação a permissão para o uso do seu e-mail para o envio de promoções, pois a tentação do baixo custo deste meio de comunicação pode fazer com que as empresas abusem da sua utilização sem o consentimento do consumidor. Neste caso o modelo da permissão defendido por Seth GODIN (2000, p.74) é muito pertinente.

Na decisão do uso da Internet como uma forma para conhecer seus consumidores é preciso considerar que somente uma parcela relativamente pequena da população brasileira tem acesso à rede. Existem muitas estimativas e levantamentos sobre a penetração da Internet no Brasil, e apesar dos números variarem razoavelmente, todos mostram que somente uma restrita parcela da população tem acesso a rede. A seguir temos alguns dados levantados pelo IBOPE, que ilustram esta limitação.

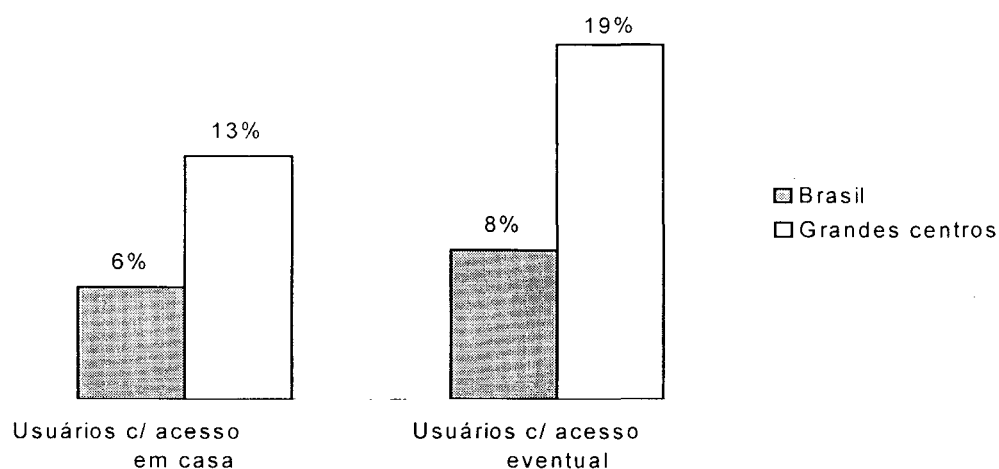


Gráfico 5.2.1 – Percentual de habitantes brasileiros com acesso à Internet<sup>7</sup>

Fonte : Pesquisa IBOPE – Internet POP setembro/2000 e IBOPE E-ratings

---

<sup>7</sup> Grandes centros considerados na pesquisa : São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Recife, Fortaleza e Distrito Federal



Por outro lado, o perfil dos usuários é altamente atrativo para grande parte das empresas, principalmente quando falamos em atingir os clientes com maior rentabilidade potencial.

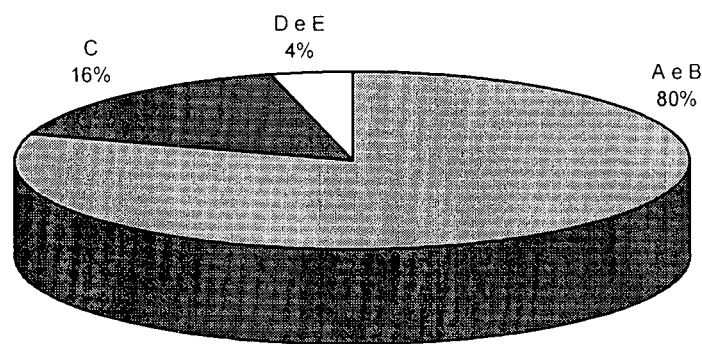


Gráfico 5.2.2 – Perfil dos usuários Internet no Brasil por classe social

Fonte : Pesquisa IBOPE - Internet POP maio/2000

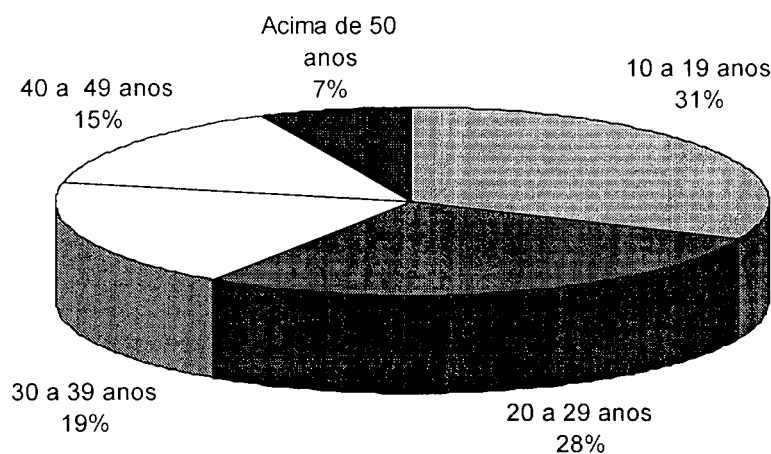


Gráfico 5.2.3 - Perfil dos usuários Internet no Brasil por idade

Fonte : Pesquisa IBOPE - Internet POP maio/2000

Observando o perfil das pessoas que tem acesso a Internet, tanto pelas classes sociais, quanto pelas faixas etárias, concluímos que grande parte dos usuários de Internet enquadram-se no perfil de consumidor com os quais as empresas de eletroeletrônicos tem interesse em estabelecer um relacionamento.

A Internet também pode ser usada como forma para conseguir informações de prospects. Com algumas modificações nos sites atuais das empresas do setor, seria possível solicitar informações dos consumidores que apresentam interesse em determinados produtos, oferecendo em troca mais detalhes do produto, ou até alguma promoção especial. Além disso é preciso que as outras formas de comunicação convencionais, como anúncios impressos, convidem os prospects para visitar o site da empresa.

Independente do uso da Internet ou de um cartão resposta tradicional, será preciso garantir a integração entre este banco de dados e os outros pontos de contato entre os consumidores e a empresa, como o centro de atendimento e as oficinas de serviço técnico. O banco de dados de relacionamento deve registrar todas as interações da empresa com cada consumidor. Com isso todas as vezes que um consumidor entra em contato com a empresa, será possível identificar, se ele já está no banco de dados, e qual a sua história de relacionamento. Essas precauções evitam que o consumidor precise informar todos os seus dados a cada novo contato com a empresa.

O centro de atendimento ao consumidor pode ser utilizado como uma forma complementar na montagem do banco de dados dos consumidores, registrando seus dados principais e principalmente o motivo da chamada. Quando um consumidor que já faz parte do banco de dados entra em contato é preciso que o agente tenha toda a sua informação disponível, para tornar o relacionamento mais pessoal e produtivo.

A construção deste banco de dados deve prever uma boa flexibilidade, porque como as propostas para aumento do lifetime value ainda serão testadas, pode ser que depois de algum tempo seja necessário incorporar informações adicionais não previstas originalmente

### 5.3. MANTENDO O RELACIONAMENTO

Outro desafio para a eficácia do Marketing de Relacionamento nas empresas de eletroeletrônicos é o longo ciclo de vida dos produtos. Para manter o relacionamento é preciso que haja uma interação constante e isso é muito mais fácil para empresas de serviço ou bens de consumo com maior repetição de compras. Até mesmo para empresas de automóveis a interação acaba acontecendo com mais frequência devido às necessidades de manutenção.

Um ponto fundamental para facilitar a manutenção do relacionamento é que a empresa possua uma completa linha de produtos, e com isso possa reduzir o período entre compras. Desta forma o consumidor pode adquirir uma televisão em um ano, no ano seguinte um videocassete, no outro ano um aparelho de som, depois um DVD e assim por diante. Neste aspecto acessórios como fones de ouvido, fitas de vídeo, microfones e outros itens, apesar do pequeno valor agregado, podem contribuir para a manutenção do relacionamento.

Uma boa alternativa é a publicação de boletins informativos (newsletters) ou até mesmo revistas que podem levar aos consumidores informações sobre a empresa e sua linha de produtos, avanços tecnológicos e dicas de utilização. Muitas vezes os consumidores não tem o conhecimento de todos os produtos comercializados pela empresa. Esta informação precisa despertar o interesse dos consumidores, ou seja, precisa ser visto como algo desejado e não um incômodo. A adequação da frequência é uma das chaves para o sucesso deste tipo de iniciativa. A frequência não pode ser muito alta esgotando o assunto e tornando-se cansativa, e nem tão baixa que poderia colocar a empresa no esquecimento. Os avanços tecnológicos observados no setor de eletroeletrônicos são um bom campo, que sempre conta com novidades que podem despertar o interesse dos consumidores e ao mesmo tempo demonstrar que a empresa está na vanguarda.

Programas de marketing de frequência não são muito adequados para o setor, primeiramente porque mesmo para empresas com uma ampla linha de produtos, o intervalo entre compras ainda é relativamente grande e como vimos anteriormente o princípio de Pareto não é observado de forma muito intensa. Essas características

dificultam a utilização do marketing de frequência, podendo gerar frustrações nos consumidores, prejudicando o relacionamento com a empresa.

#### **5.4. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR / REFERÊNCIA**

Uma pesquisa comportamento de compra de aparelhos eletroeletrônicos de uma grande empresa do setor mostra que 46% dos consumidores brasileiros buscam a recomendação de amigos e ou parentes na hora de escolher um aparelho de televisão. Outras pesquisas de comportamento do consumidor apontam que quanto maior o valor do produto, maior será o envolvimento do consumidor com a decisão de compra, e portanto maior será a necessidade de referências de pessoas conhecidas.

Este dado demonstra a importância da satisfação do consumidor. O Marketing de Relacionamento, por sua vez, pode aumentar significativamente esse nível de satisfação dos consumidores, fazendo com que eles se tornem verdadeiros advogados da marca. Consumidores insatisfeitos, por outro lado trabalham contra a imagem da empresa de forma exemplar, fazendo questão de relatar seus problemas como uma forma de extravasar sua insatisfação. Isto demonstra claramente que independente da empresa adotar ou não o Marketing de Relacionamento, o serviço de atendimento ao consumidor deve ser visto como um importante investimento e não somente como um centro de custo. Além disso é fundamental que a empresa como um todo tenha consciência da sua responsabilidade na satisfação do consumidor, e que esta responsabilidade não fique restrita às centrais de atendimento.

Uma vantagem do Marketing de Relacionamento é que ele permite a avaliação da satisfação dos consumidores com um indicador mais concreto e acertado do que qualquer pesquisa de opinião, que é taxa de retenção. Como alertamos anteriormente, muitos consumidores insatisfeitos manifestam seu descontentamento simplesmente trocando sua empresa pelo concorrente, fato que passa despercebido até que existam mecanismos para avaliar o comportamento individual de cada consumidor.

Programas que incentivem a indicação de consumidores, precisam ser conduzidos com cuidado neste mercado, primeiramente porque quando alguém recebe um benefício para fazer este tipo de recomendação a credibilidade da recomendação pode cair sensivelmente. Outros problemas estão relacionados à forma de recompensa dos consumidores que fazem a recomendação e também a forma de identificação de um consumidor que foi recomendado, uma vez que a compra não é feita diretamente com a empresa.

Segundo esta mesma pesquisa sobre o comportamento de compra de televisores, a influência dos vendedores na escolha da marca e modelo também é muito forte, por isso é fundamental que as empresas mantenham um bom relacionamento com eles. Nestes casos são recomendados programas específicos para estreitar o contato dos vendedores com a empresa. Estes programas incluem treinamentos e campanhas de incentivo a venda. É importante aqui destacar que como relacionamento não estamos nos referindo simplesmente a prêmios em dinheiro, que apesar do resultado imediato, podem rapidamente ser copiados pelos concorrentes. É preciso um plano de ações de longo prazo, que devem também considerar prêmios em momentos específicos, mas que precisam criar uma ligação mais duradoura entre os vendedores e a empresa, sempre apoiado em benefícios mútuos.

Ainda com relação ao tema de recomendação, uma vez que a empresa passa a conhecer melhor seus clientes, fica mais fácil lançar novos produtos, uma vez que os Early Adopters (consumidores que gostam de produtos inovadores e são os primeiros a testar novos produtos) estão identificados. Estes consumidores podem ser convidados para testar produtos antes do lançamento oficial, contribuindo para o aperfeiçoamento dos produtos e também para a adequação da estratégia de comunicação. Ações como esta, não só aumentam as chances de sucesso da empresa, como também fortalecem os relacionamento com estes consumidores, que via de regra são os formadores de opinião.

## 5.5. CUSTOS

O primeiro fator de custo a ser considerado, antes mesmo da implantação do Marketing de Relacionamento, é o custo da construção e manutenção do banco de dados dos consumidores. Nestes custos precisamos considerar a aquisição dos dados, o tratamento destes dados para que sejam convertidos em informações úteis para a empresa e a manutenção destes registros que precisam ser constantemente atualizados, com a inclusão das novas transações de cada consumidor com a empresa.

A possibilidade de ações conjuntas com o varejo, utilizando o banco de dados pode funcionar como uma forma para diluir os custos da sua implementação.

Muitas empresas já estão trabalhando com softwares de CRM em suas centrais de atendimento telefônico, porém não utilizam todo o potencial da ferramenta, pois ainda não praticam o Marketing de Relacionamento. Em casos como este o custo para a montagem do banco de dados pode cair significativamente pois uma boa parte dos recursos necessários já está disponível.

Os constantes avanços da tecnologia de informação fazem com que os custos para a criação e manutenção do banco de dados dos consumidores fiquem cada vez menores.

Alguns custos, como aqueles incorridos para o atendimento dos consumidores, não devem ser considerados como adicionais nas justificativas de programas de Marketing de Relacionamento. Estes custos são obrigatórios, independente da empresas adotar ou não o Marketing de Relacionamento. Um bom centro de atendimento ao consumidor faz parte daquilo que os consumidores esperam como básico. Na verdade devemos utilizar uma abordagem incremental, considerando somente a parcela de custo adicional que está diretamente ligada à utilização do Marketing de Relacionamento.

Ações específicas para manter o relacionamento, como envio de malas diretas e promoções podem ser facilmente quantificadas, portanto não representam grande problema. Aqui vale lembrar que existem muitas formas para manter um relacionamento, e a escolha da forma mais adequada certamente acarreta forte impacto nos custos e no retorno do programa.

## 5.6. LIFETIME VALUE

O Marketing de Relacionamento apresenta algumas ferramentas, particularmente ligadas ao Database Marketing, que possibilitam estimar e medir resultados de ordem quantitativa. Esta previsão e o acompanhamento dos resultados é possível utilizando-se o conceito de Lifetime value.

Para termos uma melhor idéia da utilização específica deste conceito no setor de eletroeletrônicos, faremos algumas simulações. Utilizaremos primeiramente o modelo proposto por Arthur HUGHES considerando um período de oito anos e depois utilizaremos um modelo de probabilidades com um horizonte de tempo maior.

O modelo proposto por Arthur HUGHES (2000, p.373), para o cálculo do valor futuro de um consumidor, considera algumas adaptações para o caso de bens duráveis, como os aparelhos eletroeletrônicos. Este estudo procura determinar se é possível aumentar o valor de um consumidor (lifetime value) para a empresa neste segmento de mercado.

Nesta simulação consideramos as seguintes premissas:

- O televisor como o produto principal das empresas (devido a sua alta taxa de penetração), e os demais produtos (videocassete, DVD, aparelho de som) como possibilidades para venda cruzada (cross-sell). Poderíamos fazer uma análise semelhante partindo do aparelho de som, mas as evidências mostram que o televisor é geralmente o primeiro aparelho adquirido.
- Consideramos os preços médios de cada produto apresentados no capítulo anterior. A seguir temos o cálculo do preço líquido de venda médio para um televisor, considerando uma margem bruta de 25% para o varejo e os impostos 18% (ICMS) e 3,65% (PIS+COFINS).

Produto	Preço médio ao Consumidor	Margem Varejo	Impostos	Preço Líquido
Televisor	R\$ 547	R\$ 137	R\$ 89	R\$ 321

Tabela 5.6.1 – Preço líquido médio de um televisor – Fonte: Empresas do setor

- Aumento no preço médio dos televisores ao longo dos anos devido a migração dos consumidores que continuam fiéis à marca para telas maiores e produtos mais caros.
- Para os outros produtos calculamos um preço médio ponderado, utilizando as quantidades de cada mercado como fator de ponderação. Esse preço foi usado para estimar o valor das possíveis vendas cruzadas.

Produto	Preço ao Consumidor	Margem Varejo	Impostos	Preço Líquido	Mercado (quantidade)
Videocassete	R\$ 394	R\$ 99	R\$ 64	R\$ 232	1.200.000
Aparelho de som	R\$ 589	R\$ 147	R\$ 96	R\$ 346	2.400.000
Rádio gravador	R\$ 240	R\$ 60	R\$ 39	R\$ 141	750.000
Média ponderada	R\$ 475	R\$ 119	R\$ 77	R\$ 279	4.350.000

Tabela 5.6.2 – Preço líquido médio ponderado para outros produtos da linha marrom – Fonte: Empresas do setor

- A margem bruta das empresas do setor gira em torno de 20%, ou seja, os custos diretos equivalem a 80% do valor líquido de venda.
- Para as despesas de propaganda utilizamos 5 % (média do setor). As outras despesas são da ordem de 7%. Desta forma o lucro líquido médio é igual a 8% do valor líquido de venda.
- Para o cálculo da taxa de desconto utilizada para trazer os fluxos de caixa ao valor presente, utilizamos o modelo do CAPM (Capital Asset Pricing Model), que permite ajustar a taxa exigida ao risco do setor.



$$\text{Taxa de desconto} = R = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

Onde:  $R_f$  é a taxa livre de risco (Brasil) = 10%

$\beta$  é o índice que representa o risco para um determinado setor.

O  $\beta$  médio para setor de eletroeletrônicos = 0,9

$(R_m - R_f)$  = Prêmio de risco de mercado (Brasil) = 6 %

Portanto  $R = 15 \%$

É interessante lembrar que para países onde a economia opera com taxas de juros menores, como os Estados Unidos, o fator de desconto será menor, então algumas vezes podemos encontrar programas de Marketing de Relacionamento que aumentam o valor dos consumidores num determinado país e diminuem em outro. Esse efeito da taxa de juros é observado não somente em projetos de Marketing de Relacionamento, mas em qualquer análise de projetos de investimento.

- Como não existem dados sobre o padrão de repetição de compra para este tipo de produto, assumimos uma distribuição estimada, considerando que a vida média de um aparelho está em 9 anos. Para efeito de cálculo de lifetime value consideramos as trocas que ocorrem após o oitavo ano acumuladas neste ano. Certamente este padrão de repetição de compra varia razoavelmente entre cada segmento de consumidor, por isso uma vez que exista um banco de dados com informações de segmentação, onde este padrão possa ser medido, devemos calcular um lifetime value para cada segmento.
- Para a fidelidade consideramos também uma estimativa da porcentagem de consumidores que compra aparelhos da mesma marca. Com esse valor, calculamos um equivalente anualizado, para estimar partindo de um número de consumidores que comprem no ano inicial (ano zero), qual o número de consumidores que repetem a compra a cada ano. Consideramos que quanto maior o intervalo entre compras menor será a tendência para repetir a marca comprada.

- Como custos do programa de relacionamento estimamos para criação do banco de dados R\$ 4 por consumidor e para manutenção R\$ 1 por ano por consumidor. Além disso consideramos um gasto de R\$ 2 por ano por consumidor com o programa de relacionamento, que consiste basicamente de newsletters com novidades tecnológicas, lançamentos e ofertas para promover a venda cruzada e incentivar a troca antecipada dos aparelhos.
- Consideramos uma base de 100.000 consumidores que corresponderiam aos 10% com maior lifetime potencial.

O custo de aquisição é muito difícil determinar porque os gastos com propaganda afetam tanto aos prospects quanto aos atuais clientes. É impossível determinar o quanto dos gastos com propaganda de massa contribuíram para a aquisição de novos consumidores e o quanto reforçaram o comportamento de repetição de compra dos consumidores atuais.

Para a primeira análise consideramos o lifetime value dos consumidores usando estes parâmetros, sem nenhum esforço de Marketing de Relacionamento. Depois consideramos um investimento na criação e manutenção de um banco de dados com informações dos clientes. Essas informações passaram a ser utilizadas em programas de relacionamento. Este programa consistia no envio semestral de uma newsletter com novidades, informações e ofertas para promover o cross-sell e encurtar o período entre compras. Com isso o tempo de recompra seria modificado conforme o gráfico a seguir.

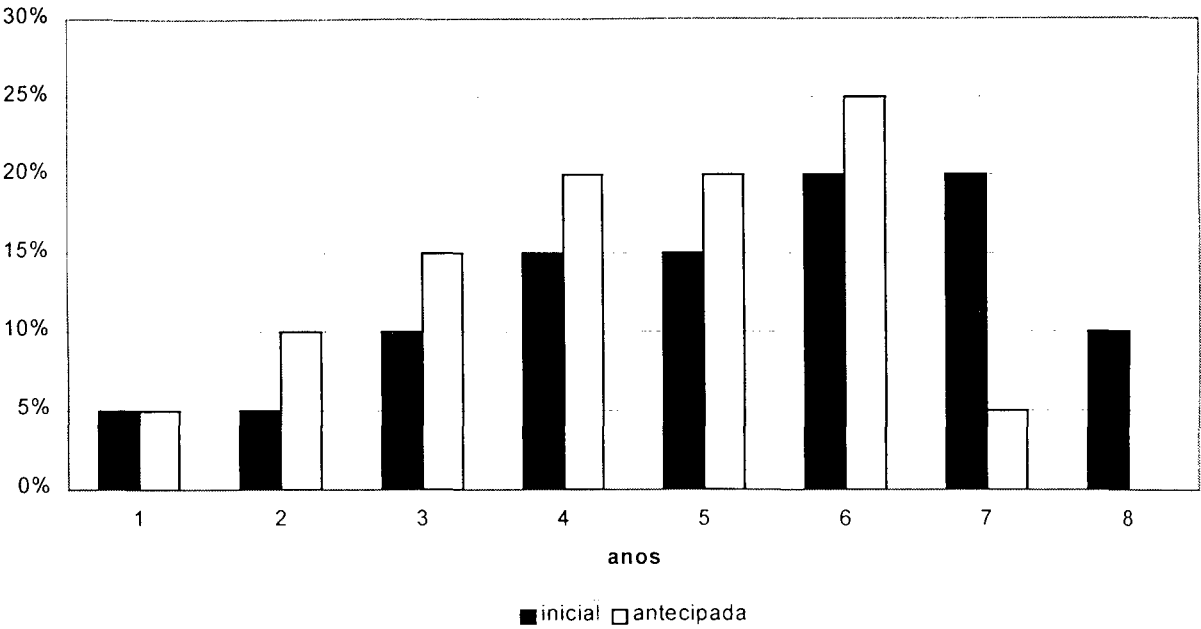


Gráfico 5.6.1 – Tempo de repetição de compra – Fonte : estimativa do autor

A compra de outros produtos da mesma marca sofreria um aumento de 10% na situação espontânea para 20% na situação com incentivo. Para podermos medir este resultado é preciso alguma forma de garantir que informação da compra adicional seja computada no banco de dados. O ideal seria que as vendas adicionais geradas pelo programa fossem feitas diretamente pela empresa, mas também podemos oferecer um programa de garantia estendida que obrigaria o registro da compra. Outras alternativas para esta identificação seriam parcerias com alguns varejistas ou até mesmo um cartão de crédito da empresa.

Os newsletters também contribuem para aumentar mais rapidamente o valor dos produtos comprados pelos consumidores fiéis, pelo incentivo da compra de televisores com telas maiores. Considerando então os investimentos e os resultados esperados, calculamos como varia o lifetime value destes consumidores. O resultado é apresentado na tabela a seguir. As planilhas com os cálculos completos são apresentadas no anexo 3.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
LTV atual	R\$ 28	R\$ 30	R\$ 32	R\$ 33	R\$ 34	R\$ 35	R\$ 36	R\$ 36	R\$ 37
Novo LTV	R\$ 24	R\$ 26	R\$ 27	R\$ 28	R\$ 29	R\$ 29	R\$ 29	R\$ 29	R\$ 28
Diferença	-R\$ 4	-R\$ 5	-R\$ 5	-R\$ 5	-R\$ 5	-R\$ 6	-R\$ 6	-R\$ 7	-R\$ 8

Tabela 5.6.3 – Variação Lifetime value – proposta 1 – Database Marketing adicional

Como podemos observar o Lifetime value cai, ou seja, o aumento nos lucros resultantes do programa de Database Marketing são menores do que os gastos para implementação do programa. Devemos lembrar que existem alguns benefícios intangíveis que não são considerados nesta análise, como o efeito referência e a imagem de marca.

É interessante notar que nesta primeira proposta, os gastos com o programa de Database Marketing foram considerados adicionais, ou seja, os gastos com propaganda continuaram iguais. Outra abordagem possível seria subtrair os gastos com o programa de relacionamento das despesas de propaganda, considerando que estes consumidores já estariam recebendo esforços de comunicação dedicados. Esta análise completa também aparece no anexo 3. A seguir temos o resumo do resultado.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
LTV atual	R\$ 28	R\$ 30	R\$ 32	R\$ 33	R\$ 34	R\$ 35	R\$ 36	R\$ 36	R\$ 37
Novo LTV	R\$ 30	R\$ 34	R\$ 38	R\$ 41	R\$ 43	R\$ 45	R\$ 46	R\$ 46	R\$ 45
Diferença	R\$ 2	R\$ 4	R\$ 6	R\$ 8	R\$ 9	R\$ 10	R\$ 10	R\$ 10	R\$ 9

Tabela 5.6.4 - Variação Lifetime value – proposta 2 – Database Marketing substituto

Nesta abordagem o resultado se inverte e passamos a observar um aumento do Lifetime value. Aqui estamos assumindo que o resultado das ações de Database marketing com estes consumidores terá um resultado superior ao resultado das campanhas de comunicação de massa. Para esta consideração partimos do princípio de maior eficiência da comunicação um a um.

É importante observar que os resultados deste tipo de programa estão baseados no aumento de volume de negócios de determinados consumidores com a empresa, seja através de vendas cruzadas, diminuição do tempo entre compras ou aumento do valor

dos produtos adquiridos. Portanto somente a parcela de consumidores que tem potencial para este tipo de resultado deve ser envolvida num programa desta natureza, e isto significa, no caso das empresas de eletroeletrônicos uma parcela relativamente pequena do total de consumidores. Para os demais consumidores devemos continuar usando a comunicação em massa.

Para estes cálculos de lifetime value, uma série de parâmetros foi estimada, mas uma vez construído o banco de dados, estes números podem ser testados e as estimativas podem ser ajustadas. Como a análise de lifetime value, captura somente parte dos benefícios do programa de database marketing, um programa como este torna-se vantajoso mesmo que a variação do lifetime value esteja próxima de zero. É claro que quanto maior a variação melhor será o resultado esperado, mas mesmo quando o resultado aproxima-se de zero, ainda temos os benefícios intangíveis.

Outra abordagem possível para quantificar os benefícios de um programa de Marketing de Relacionamento é o calculo do valor de um consumidor específico para a empresa, com base nas probabilidades de compras futuras. Como existem dificuldades para alocar as despesas de aquisição e também as despesas administrativas para cada consumidor, faremos algumas simulações considerando apenas a margem de contribuição (valor de venda líquido menos o custo do produto), gerada por um determinado consumidor.

A seguir temos uma tabela que considera os preços médios mencionados no capítulo 3 e mostra qual é a Margem de contribuição típica para a indústria em cada produto.

Produto	Preço ao Consumidor	Margem Varejo	Impostos	Preço Líquido	Margem de Contribuição
TV 14"	R\$ 365	R\$ 91	R\$ 59	R\$ 215	R\$ 43
TV 20"	R\$ 463	R\$ 116	R\$ 75	R\$ 272	R\$ 54
TV 29"	R\$ 1036	R\$ 259	R\$ 168	R\$ 609	R\$ 122
TV > 29"	R\$ 2385	R\$ 596	R\$ 387	R\$ 1401	R\$ 280
Videocassete	R\$ 394	R\$ 99	R\$ 64	R\$ 232	R\$ 46
Aparelho de som	R\$ 589	R\$ 147	R\$ 96	R\$ 346	R\$ 69
Rádio gravador	R\$ 240	R\$ 60	R\$ 39	R\$ 141	R\$ 28

Tabela 5.6.5 – Margem de contribuição por produto – Fonte empresas do setor

Considerações para cálculo do valor do consumidor para a empresa:

- Consumidor com 25 anos que adquire um televisor de 29 polegadas.
- Vida média estimada para o aparelho é 9 anos.
- A cada 9 anos quando este consumidor compra outro televisor, existe uma probabilidade de 20% (Market Share da empresa) de que a compra seja da mesma marca.
- Para taxa de desconto utilizamos o mesmo valor calculado anteriormente, 15% ao ano.
- O consumidor continua comprando televisores em intervalos de 9 anos, até completar 60 anos.

Com isso podemos estimar o valor presente deste consumidor para a empresa.

Mantendo as mesmas premissas, mas aumentando a probabilidade de compra da mesma marca de 20% para 40% com um programa de fidelidade, calculamos o novo valor deste consumidor para a empresa.

Considerando ainda o mesmo consumidor, mas agora comprando também os outros produtos da mesma empresa (videocassete, radio-gravador e aparelho de som), calculamos o seu valor potencial com o programa de fidelização e as atividades de venda cruzada (cross sell).

As planilhas de cálculo completas estão no anexo 4. Os resultados resumidos aparecem na tabela a seguir.

Relacionamento	Probabilidade de comprar mesma marca	Lifetime value
Venda Aleatória TV	20%	R\$ 131
Programa fidelização	40%	R\$ 141
Venda aleatória considerando todos os produtos	20%	R\$ 167
Fidelização + cross sell	40%	R\$ 211

Tabela 5.6.6 – Variação lifetime value com programas de fidelização e venda cruzada

Este cálculo mostra que num programa de fidelização poderíamos gastar até R\$ 10 com este consumidor (incremento no lifetime). Considerando a fidelização somada ao programa de venda cruzada poderíamos gastar até R\$ 44 com este cliente. Consideramos que a probabilidade de compra de outros produtos da mesma empresa também cresce de 20% para 40% com o programa de fidelização, e esse aumento impacta diretamente o Lifetime value.

A intenção destas simulações é mostrar que quando pensamos em programas de relacionamento precisamos considerar os consumidores como uma fonte de receita ao longo do tempo e não como uma única transação. Neste caso apesar de considerarmos um horizonte de tempo bem maior, não contabilizamos eventuais reduções no tempo de repetição de compra, que também pode ser afetado pelos programas de relacionamento. Na simulação consideramos o intervalo entre compras igual ao tempo de vida médio dos produtos, mas muitas vezes podemos incentivar a antecipação das substituições.

Neste exemplo a restrição orçamentária do consumidor também deve ser levada em consideração. Não vale a pena investir num consumidor que não possui renda discricionária que permita aumentar o seu volume de transações com a empresa.

Para calcularmos o lifetime value com alguma precisão é necessário verificar os diversos parâmetros que foram assumidos nas duas análises anteriores. Isso só pode ser feito a partir de um banco de dados de clientes. Uma vez construído este banco de dados devemos iniciar experimentos para verificar os resultados, sempre comparando com o comportamento de um grupo de controle para isolar o efeito de fatores externos aos programas de relacionamento.

Como havíamos mencionado anteriormente, existem diferentes seguimentos de consumidores, que além de apresentarem diferentes padrões de repetição de compra, devem responder de forma diferente aos programas de relacionamento. Isso demanda testes com cada um dos segmentos, para que possamos adequar os programas de relacionamento para obter o melhor desempenho. Pode ser que algum segmento responda muito bem, enquanto outro seja totalmente indiferente.

## **5.7. OPORTUNIDADES**

Ao longo deste capítulo sugerimos algumas alternativas para a utilização de Marketing de Relacionamento nas empresas que vendem produtos da linha marrom. A seguir procuramos fazer um apanhado destas idéias, separando as ações destinadas aos consumidores atuais e aquelas destinadas aos prospects. Estas são apenas algumas alternativas, mas na verdade as possibilidades do Marketing de Relacionamento são muitas e dependem da criatividade das empresas.

### **5.7.1. Consumidores Atuais**

- **Conhecimento aprofundado dos consumidores**

A própria construção do banco de dados vai possibilitar que a empresa descubra um perfil detalhado dos seus consumidores, podendo compreender melhor as relações entre os seus vários tipos de consumidor e os produtos que eles adquirem. Uma vez montado este banco de dados, pesquisas mais específicas sobre comportamento de compra, utilização de produtos ou até mesmo sobre recursos desejáveis podem ser conduzidas com rapidez e baixo custo.

- **Incremento das vendas**

A partir de análises no banco de dados é possível criar uma série de ações para incrementar as vendas. Sabendo quais os produtos cada consumidor possui é possível sugerir novos produtos, com propostas de utilização conjunta com aqueles



que ela já possui. Para um consumidor que comprou um televisor de tela grande, podemos enviar uma sugestão de “home cinema”, montado em torno do aparelho que ele comprou. Muitas vezes os consumidores nem conhecem todos os produtos comercializados pela empresa, e um trabalho informativo pode aumentar as vendas.

- Imagem de marca (posicionamento)

A comunicação dirigida é mais eficiente na construção e manutenção da imagem de marca, facilitando o posicionamento da empresa. Boletins com informações sobre a participação da empresa nos constantes avanços tecnológicos do setor de eletroeletrônicos são uma excelente forma para manter uma imagem de inovador. Evidentemente a empresa precisa ratificar esta imagem com sua linha de produtos e forma de atendimento.

- Formadores de opinião

Com as informações do banco de dados é possível identificar os consumidores que são os primeiros a comprarem os produtos mais inovadores (early adopters). Estes consumidores são os candidatos ideais para ofertas de vendas como pré lançamentos. Além de facilitar o início das vendas, ações como esta melhoram o relacionamento com estes consumidores que certamente são formadores de opinião e ajudam a divulgar as novidades.

- Garantia de Satisfação.

Uma parte do banco de dados será formada com consumidores que apresentam algum tipo de reclamação. Esses consumidores merecem um acompanhamento especial, para garantir a solução dos problemas. A medição das vendas futuras para estes consumidores será o melhor e mais confiável indicador de sua satisfação.

- Medir a taxa de retenção.

A taxa de retenção pode ser medida não somente para os consumidores que efetuam reclamações, mas também para aqueles consumidores que se identificaram para a empresa e preferencialmente para os mais rentáveis. No início será difícil entender essa taxa de retenção, porque não existem padrões bem definidos para a repetição da compra, mas com o tempo será possível utilizar os padrões de repetição de compras como um indicador de satisfação.

- Contatar consumidores que abandonaram a empresa.

Uma vez que entendemos melhor a taxa de repetição, poderemos assumir que um consumidor que não comprou nenhum produto da empresa em determinado período, é um consumidor perdido. Pesquisas com estes consumidores poderão ajudar na identificação de falhas da empresa e as vezes até na recuperação destes consumidores.

#### 5.7.2. Consumidores potenciais (Prospects)

- Indicação de amigos

A possibilidade de consumidores que recebem os informativos da empresa indicarem amigos que tenham interesse, pode ser uma primeira fonte de possíveis consumidores. Para isso este material precisa ser interessante e atraente, algo que alguém realmente recomendaria a um amigo.

- Identificar consumidores interessados na Internet

Consumidores que buscam informações de produtos específicos no site da empresa na Internet podem ser identificados e passarem a integrar o banco de dados.

- Medir a eficiência de campanhas publicitárias.

Uma campanha publicitária de um novo produto que convide os consumidores a visitarem o site da empresa para conhecer mais detalhes, é outra forma para que a empresa possa identificar os consumidores interessados. Essa campanha poderia oferecer algum incentivo para aqueles que se cadastram. Essa também pode ser uma forma de avaliar o resultado da campanha. Quando a empresa consegue conduzir o consumidor para o seu site, ela escapa das limitações da comunicação de massa, podendo explicar extensivamente os benefícios do seu produto, atuando como se fosse realmente um vendedor.

- Comunicação dirigida.

Uma vez identificados os consumidores interessados em determinado produto, a empresa pode utilizar meios de comunicação dirigida para convencê-los, contando

com uma eficiência muito maior do que nas campanhas de massa. Uma vez que os consumidores interessados se identificam, a empresa pode enviar uma mala direta mais elaborada e até desenvolver uma condição especial de venda. Esse trabalho pode ser feito em conjunto com revendedores ou até mesmo diretamente.

- Programas de afinidade.

Alguns programas de afinidade são bastante propícios para a criação de bancos de dados de consumidores potenciais. Com criatividade a empresa pode usar ações de database marketing para vender produtos aos participantes deste tipo de programa. Um exemplo deste tipo de iniciativa é o Programa Philips Expression que promove festas e eventos para o público jovem e conta com cerca de 80.000 jovens cadastrados, a maioria deles pertencentes as classes A e B. O objetivo principal deste programa é rejuvenescer a imagem da marca, mas a empresa também pode utilizar estes cadastros para pesquisas de mercado e também para incentivar a venda de produtos dirigidos para este público.

## 6. CONCLUSÕES

O Marketing de Relacionamento aplicado ao setor de eletroeletrônicos, pode apresentar uma série de benefícios. Entre estes benefícios podemos citar o melhor entendimento das necessidades dos consumidores, aumento da taxa de repetição de compras, aumento da satisfação, aumento do volume de negócios e consequentemente o aumento do valor destes consumidores para a empresa.

Alguns destes benefícios são intangíveis e não podem ser diretamente medidos. Outros como o valor dos consumidores e a taxa de repetição de compras podem ser medidos, mas para isso é preciso estabelecer um banco de dados com informações de cada consumidor.

Com vimos, para podermos estimar o retorno financeiro das iniciativas de Marketing de Relacionamento com alguma precisão é fundamental que exista uma base de dados dos consumidores individuais da empresa. Esse banco de dados permite, não somente testar as propostas para aumentar o valor de cada consumidor, mas também fornece uma medida mais confiável de satisfação baseada na retenção. A construção deste banco de dados leva tempo, portanto as empresas que saírem na frente podem conseguir uma vantagem significativa.

Como também mencionamos anteriormente o valor de consumidores deve variar significativamente para cada segmento de consumidores, portanto é interessante que os registros do banco de dados contenham informações de segmentação dos consumidores.

Uma vez que uma quantidade razoável de nomes esteja no banco de dados, então a empresa deve começar a testar as propostas para aumentar o valor dos consumidores, sempre tendo o cuidado de estabelecer grupos de controle que servirão como base de comparação. Muitas empresas empregam recursos para a construção de bancos de dados e acabam perdendo o investimento porque não usam estas informações. Uma vez formado o banco de dados é preciso começar a testar as idéias para aproveitamento destes dados, seja com programas de venda cruzada, pesquisas sobre produtos ou simplesmente buscando estabelecer um dialogo para manter o contato com estes

consumidores. Um banco de dados parado representa um investimento perdido que evapora com o tempo, porque os registros ficam desatualizados.

Idealmente as empresas deveriam contar com parcerias com os varejistas para a montagem dos seus bancos de dados de consumidor, mas observamos uma certa resistência por parte dos varejistas. Desta forma, acreditamos que o melhor caminho para as empresas é montar os bancos de dados e somente depois começar a envolver os varejistas em ações específicas demonstrando os benefícios que eles podem conseguir colaborando com as empresas.

Uma das aplicações mais diretas destes bancos de dados, é a oportunidade para realizar pesquisas de mercado de forma rápida e barata, consultando diretamente os seus próprios consumidores. Esse tipo de ação pode contribuir para o desenvolvimento de novos produtos, além de reforçar o relacionamento demonstrando aos consumidores a sua importância para empresa.

O cálculo de lifetime value apresentado nas simulações mostra que o Marketing de Relacionamento aplicado ao setor de eletroeletrônicos pode trazer benefícios quantitativos. A consideração de um programa baseado em um newsletter enviado para os consumidores, adotada no cálculo de justificativa financeira na parte sobre lifetime value, é apenas uma das muitas sugestões que podem ser avaliadas. O Marketing de Relacionamento deve considerar todas as formas possíveis para melhorar o relacionamento dos consumidores com a empresa. Ele deve envolver toda a empresa e não somente o departamento de marketing ou o centro de atendimento. O uso de uma abordagem integrada irá potencializar os resultados estimados no estudo de lifetime value. Não adianta implantar um programa como este, se o centro de atendimento aos consumidores não tem um bom desempenho, ou se os produtos da empresa tem problemas de qualidade.

Todas as propostas que apresentaram possibilidade de aumento do Lifetime value dos consumidores baseavam-se no aumento do volume de negócios destes consumidores com a empresa, portanto é preciso que os consumidores tenham capacidade financeira para isto. Não é interessante para a empresa relacionar-se com consumidores que tem limitações da renda discricionária, que impediriam qualquer tentativa no sentido de

aumentar o lifetime value. Esse então, é um primeiro critério para selecionar quais os consumidores que devem ser alvos de programas de relacionamento. Com informações dos produtos que cada consumidor possui é possível estimar com precisão o seu potencial de vendas. A seleção de consumidores das classes sociais mais altas também é justificada porque estes consumidores valorizam mais o seu tempo e a comodidade, e geralmente estão dispostos a pagar por isto. Portanto podemos afirmar que o Marketing de Relacionamento será aplicado somente a uma parcela dos consumidores da empresa. Empresas que trabalham com consumidores com maior poder aquisitivo tem melhores possibilidades com o Marketing de Relacionamento do que aquelas muito concentradas em produtos populares.

Outro ponto importante para o aumento do lifetime value é a amplitude da linha de produtos da empresa, pois grande parte do aumento vem das possibilidades de venda cruzada. Empresas com linhas de produtos mais abrangentes tem maiores possibilidades para aumentar o volume de negócios com cada consumidor.

A decisão pela implantação do Marketing de Relacionamento deve considerar não somente os aspectos quantitativos que podem ser calculados pelo lifetime value, mas também os benefícios qualitativos. Os cálculos de lifetime dão uma idéia financeira, mas a decisão pelo uso de Marketing de Relacionamento também passa pela intuição dos gestores.

Com base nos resultados dos testes feitos com o Marketing de Relacionamento as empresas poderão transferir uma parcela da sua verba de comunicação das mídias de massa para os programas de Marketing de Relacionamento. Isso deve aumentar a eficiência porque espera-se um maior retorno no Marketing de Relacionamento. Somente os testes podem confirmar definitivamente esta hipótese. A comunicação de massa será sempre necessária, para atrair novos consumidores e também para aqueles que não são seduzidos pela perspectiva de um relacionamento com a empresa.

Algumas empresas do setor já vem adotando iniciativas que sinalizam a montagem do seu banco de dados de consumidores. Estas empresas podem até estar iniciando os testes de algumas propostas de Marketing de Relacionamento, mas isso não será

facilmente percebido pelas concorrentes, pois estes testes acontecem sem grande estardalhaço a medida que envolvem somente os consumidores da empresa.

A venda de produtos diretamente dos fabricantes para os consumidores finais ainda é uma grande incógnita, principalmente porque a Internet ainda representa uma parcela muito pequena das vendas e os fabricantes procuram evitar conflitos com seus revendedores. Dentro destas restrições, o Marketing de Relacionamento é sem dúvida, uma boa oportunidade para estas empresas ganharem experiência no contato direto com seus consumidores e conhecerem melhor suas necessidades. Certamente as empresas que praticam Marketing de Relacionamento terão uma boa vantagem quando ingressarem no comércio eletrônico.

Atualmente a velocidade das mudanças tecnológicas é tão grande, que de um dia para outro, produtos que eram sucesso são relegados à extinção. Essa nova realidade faz com que as empresas não sejam mais valorizadas por seus produtos e sim por seus consumidores. Neste contexto o Marketing de Relacionamento parece uma escolha necessária, principalmente para empresas que atuam num setor tão dependente da tecnologia.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- BAND, William A. Customer Service: The Real Competitive Edge. Canada: Sales & Marketing Management, 1987.
- BERRY, Michael J. A., LINOFF, G. Data Mining Techniques. New York: John Wiley & Sons Inc. , 1997.
- BRETZKE, Miriam. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. Customer Relationship Management: A strategic Imperative in World of e-Business. Ontário: John Wiley & Sons Canada Ltd. , 2000.
- CHASE, R. B. AQUILANO, N.J. JACOBS, F.R. Production and Operation Management : Manufacturing and Services. Eighth Edition. Boston : Irwin / McGraw-Hill, 1998.
- GODIN, Seth. (2000). O modelo da permissão. HSM Management, São Paulo, v. 23, p. 74-80, Nov./Dez. 2000.
- GUMESSON, Evert. Total Relationship Marketing - Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999
- HUGHES, Arthur M. Strategic Database Marketing. Second Edition. USA: McGraw Hill, 2000
- JAIN, Subhash C. Marketing : Planning & Strategy. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 1999.
- JACKSON, Barbara B. Winnind and Keeping Industrial Customers. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. apud GUMESSON, Evert. Total Relationship Marketing - Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- KOTLER, Philip. Marketing – Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LEVITT, Theodore. The Marketing Imagination. New York: The Free Press, 1983.
- LOWENSTEIN, Michael W. Customer Retention: An Integrated Process for Keeping Your Best Customers. Wisconsin: ASQC Quality Press, 1995.



- McKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- NICKELS, William G., WOOD, Marian B. Marketing: Relationships, Quality, Value. New York: Worth Publishers, 1997.
- OLIVER, Richard L. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. EUA: Irwin / McGraw-Hill, 1996.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RAPP, Stan. COLLINS Tom. Maximarketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- RAPP, Stan. COLLINS Tom. 5a Geração do Marketing – Maximarketing II. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- RYALS, Lynette. The customer is always right - but are they always worth it?. UK : Cranfield University, 1998.
- ROGERS, Martha. O modelo CRM. HSM Management, São Paulo, v. 23, p. 56-62 Nov./Dez. 2000.
- SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA John J. Mantendo Clientes. São Paulo: Makron Books, 1994
- SHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley I., LAUTERBORN Robert F. Integrated Marketing Communications. Linconwood : NTC Business Book, 1993.
- VAVRA, Terry G. Aftermarketing: How to Keep Customers for Life through Relationship Marketing. USA: McGraw Hill, 1995.

## **PÁGINAS DA INTERNET CONSULTADAS**

ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica). 2001. Endereço eletrônico: <http://www.abinee.org.br>

CCE do Brasil. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.cce.com.br>

CONSUMER Electronics Association. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.ce.org>

DBM (Database Marketing Institute). 2001. Endereço eletrônico: <http://www.dbmarketing.com>

ELETROS (Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos). 2001. Endereço eletrônico: <http://www.eletros.org.br>

IBOPE. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.ibope.com.br>

IBGE. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.ibge.gov.br>

GRADIENTE do Brasil. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.gradiente.com.br>

L.G. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.lge.com.br>

PANASONIC. 2001. Endereço eletrônico: [www.panasonic.com.br](http://www.panasonic.com.br)

PHILCO. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.philco.com.br>

PHILIPS do Brasil. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.philips.com.br>

RELATIONSHIP MARKETING RESOURCE. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.relationshipmktg.com>

SEMP TOSHIBA do Brasil. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.semptoshiba.com.br>

SONY do Brasil. 2001. Endereço eletrônico: <http://www.sony.com.br>

### Anexo 1 - Avaliação dos Sites das empresas de eletroeletrônicos na Internet

Empresa	LG	Panasonic	Philips	Sony	CCE	Gradiente	Philco	SempToshiba
Endereço	Diferente	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto	Direto
Aparência	4	2	3	4	2	3	4	2
Velocidade	3	2	1	3	3	3	3	2
Facilidade navegação	4	2	4	4	4	3	4	3
Link p email	sim (formulário)	não	sim (formulário)	sim (formulário)	sim	sim (formulário)	sim	sim (formulário)
Telefone p/ contato	0800-171514	0800-111033	0800-123123	3613-9200	0800-7014360*	3034-2166	6097-2333	5641-5051
Informação de produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Personalização	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Links p/ venda	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Venda direta	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Endereços p/ venda	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Endereços p/ conserto	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
link p/ site internacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Programas especiais?	Flatron Club (carta resposta no produto)	Nenhum	Philips Expression (festas e eventos p/ jovens cadastrados) não relacionado à venda	SonyCard (Cartão crédito oferece garantia estendida e descontos)	Nenhum	Nenhum	Philcommerce (B2B)	Formulário p/ sugestões de promoções
	sociovip.com.br (site separado p/ venda de produtos) em fase inicial						Trendshop - Informações lojas próprias	
	LGnews (newsletter enviado mediante a cadastro)							
Endereço do site nos anúncios impressos?	destaque médio	não	destaque médio	destaque médio	não	bom destaque	pouca visibilidade	pouca visibilidade
Endereço do site no material de ponto de venda?	não	não	não	não	não	não	não	não

\* Telefone incorreto

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

**Empresa : CCE**

**Quantas linhas de resolução tem o HPS2912? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 20/04 (1 dia útil)

O aparelho tem 700 linhas de respostas e não possui entrada de vídeo componente.

**Quais são os títulos de DVDs da promoção que aparece no site?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Os problemas começam pelo número incorreto de telefone que aparece no site.

A resposta do agente foi diferente da informação divulgada no site. Não foi solicitada nenhuma identificação da pessoa que liga para a central de atendimento.

**Vocês tem venda direta para hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente respondeu que sim e informou o telefone 0800-550922.

**Comprei um televisor de 29" e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas divergentes.

Resposta da central de atendimento : Não é possível fazer nada. Não existe exceção.

Resposta da Oficina AM Vídeo : Pediu para verificar o aparelho e disse que dependendo do tipo de defeito o conserto poderia ser feito sem custo para o cliente.

**Onde eu posso comprar o HPS2912?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

Resposta do e-mail em 20/04 (1 dia útil) : Lojas Arapuã, Casas Bahia, Ponto Frio e Extra.

Resposta da central de atendimento : Lojas Arapuã, Casas Bahia, Ponto Frio e Extra.

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

**Empresa : Gradiente**

**Quantas linhas de resolução tem o M38i? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 24/04 (3 dias úteis)

O aparelho tem 700 linhas de respostas e possui entrada de vídeo componente e SVHS.

**Quais os filmes da promoção DVD que aparece no site?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Atendimento um pouco demorado, mas a resposta foi satisfatória.

Não foi solicitada nenhuma identificação da pessoa que liga para a central de atendimento.

**Vocês tem venda direta para hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente respondeu que sim, mas era preciso efetuar uma cadastro. Informou o telefone para este tipo de atendimento :0800-121223.

**Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas coerentes.

Resposta da central de atendimento : O aparelho precisa ser levado a um posto autorizado e conforme o tipo de defeito, o conserto pode ser feito sem custo para o cliente. Para isso é preciso informar o número da ordem de serviço para a central de atendimento.

Resposta da Oficina El Banon : Pediu para entrarmos em contato com o fabricante, pois ele não tem autonomia para esta decisão.

**Onde eu posso comprar o M38i?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

Resposta do e-mail em 24/04 (3 dias úteis) : Produto pode ser adquirido diretamente no site da empresa.

Resposta da central de atendimento : Grandes magazines, Lojas Arapuã, Americanas, Ponto Frio, Carrefour e Extra (é preciso procurar).

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

**Empresa : LG**

**Quantas linhas de resolução tem o CP29Q50P? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 23/04 (2 dias úteis)

O aparelho tem 720 linhas de respostas e não possui entrada de vídeo componente.

**O que é SÓCIO VIP que aparece no site?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente perguntou o meu nome e depois informou que Sócio Vip é uma empresa do grupo LG que efetua vendas pela Internet.

**Vocês tem venda direta a hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Resposta : Não a empresa não vende diretamente para hotéis.

**Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas coerentes.

Resposta da central de atendimento : O aparelho precisa ser levado a um posto autorizado e conforme o tipo de defeito, o conserto pode ser feito sem custo para o cliente. Para isso é preciso informar o número da ordem de serviço para a central de atendimento.

Resposta da Oficina Eletrônica Botelho : Pediu para entrarmos em contato com o fabricante, pois ele não tem autonomia para esta decisão.

**Onde eu posso comprar o wp32Q10?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

Resposta do e-mail em 20/04 (1 dia útil) : Produto pode ser adquirido diretamente no site do Ponto Frio ([www.pontofrio.com.br](http://www.pontofrio.com.br)).

Resposta da central de atendimento : Grandes revendas (é preciso procurar).

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

### **Empresa : Panasonic**

#### **Quantas linhas de resolução tem o TC29G9? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Esta pergunta não foi enviada pois a Panasonic não possui atendimento pela Internet.

#### **A TV TAU que aparece no site é digital?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O principal problema foi conseguir completar a ligação, porque o telefone fica ocupado o dia todo.

A resposta demorada devido a uma consulta à área técnica. Segundo o agente o televisor é digital internamente, mas as emissoras de televisão não são.

#### **Vocês tem venda direta a hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Resposta : Não a empresa não vende diretamente para hotéis.

#### **Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas divergentes.

Resposta da central de atendimento : O aparelho precisa ser levado a um posto autorizado e conforme o tipo de defeito, o conserto pode ser feito sem custo para o cliente. Para isso é preciso informar o número da ordem de serviço para a central de atendimento.

Resposta da Oficina Eletrônica Assaí : Informou que não tem jeito, a Panasonic não aceitará nem 1 dia.

#### **Onde eu posso comprar o TC29P22L?**

Pergunta feita somente para a central de atendimento, uma vez que não possui atendimento pela Internet.

Resposta do agente: Nas lojas Mirai, Fast Shop, Ponto Frio e Casas Bahia.

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

### **Empresa: Philco**

#### **Quantas linhas de resolução tem o TPF3201? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 26/04 (5 dias úteis)

O aparelho tem 900 linhas de respostas e possui entrada de vídeo componente.

#### **Na linha Infoway existe ligação direta com a Internet?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Atendimento um pouco demorado, mas a resposta foi satisfatória.

Não foi solicitada nenhuma identificação da pessoa que liga para a central de atendimento.

#### **Vocês tem venda direta a hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente respondeu que sim e informou o telefone 6097-3673.

#### **Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas coerentes.

Resposta da central de atendimento : Não é possível fazer nada. Não existe exceção.

Resposta da Oficina Eletrônica Max Color : Pediu para entrarmos em contato com o fabricante, pois ele não tem autonomia para esta decisão.

#### **Onde eu posso comprar o DVS340WD?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

Resposta do e-mail em 26/04 (6 dias úteis) : Produto pode ser adquirido nas lojas

Trendshop (0800112052), que pertencem ao grupo da empresa.

Resposta da central de atendimento : Fastshop e Trendshop.



## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

**Empresa : Philips**

### **Quantas linhas de resolução tem o 29PT856? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 20/04 (1 dia útil)

O aparelho tem 700 linhas de respostas e possui entrada de vídeo componente.

Envio de um folheto comercial do produto como anexo.

### **Qual o preço do DVD (novo patamar?) que aparece no site?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente pediu uma identificação completa, com nome, telefone, endereço e e-mail.

A resposta foi demorada e aparentemente o agente não tem informação de preços.

A mensagem do site dá margem a confusão pois fala em novo patamar de preços, mas não diz qual é o patamar.

### **Vocês tem venda direta a hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente respondeu a princípio que não. Pediu um tempo e mudou a resposta para sim, informando o telefone 0800-781229.

### **Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas coerentes.

Resposta da central de atendimento : O aparelho precisa ser levado a um posto autorizado e conforme o tipo de defeito, o conserto pode ser feito sem custo para o cliente. Para isso é preciso informar o número da ordem de serviço para a central de atendimento.

Resposta da Oficina Still Vox Eletrônica : Pediu para entrarmos em contato com o fabricante, pois ele não tem autonomia para esta decisão.

### **Onde eu posso comprar o 29PT856?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

A empresa não respondeu o e-mail. Repetimos o teste e obtivemos a seguinte resposta em 2 dias: nos grandes magazines e lojas de sua cidade. Informaram alguns telefones e endereços eletrônicos.

Resposta da central de atendimento : Grandes magazines, Carrefour e site [www.fera.com.br](http://www.fera.com.br).

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

**Empresa : SempToshiba**

**Quantas linhas de resolução tem o TV2955DFP? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 20/04 (1 dia útil)

O aparelho tem 380 linhas em AV e 450 em DVD e SVHS. Possui entrada de vídeo componente que é denominada Color Stream.

**Quais são os dois filmes que vem com o aparelho DVD aparece no site?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Atendimento adequado com resposta satisfatória.

Não foi solicitada nenhuma identificação da pessoa que liga para a central de atendimento.

**Vocês tem venda direta a hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente respondeu que sim e informou o telefone 0800-162900.

**Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas coerentes.

Resposta da central de atendimento : O aparelho precisa ser levado a um posto autorizado e conforme o tipo de defeito, o conserto pode ser feito sem custo para o cliente. Para isso é preciso informar o número da ordem de serviço para a central de atendimento.

Resposta da Oficina Seratel : Pediu para entrarmos em contato com o fabricante, pois ele não tem autonomia para esta decisão. A oficina não tem o número da central de atendimento.

**Onde eu posso comprar o CW34X92?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

Resposta do e-mail em 20/04 (1 dia útil) : Principais lojas de eletreletrônicos da cidade ou pelo televendas da empresa 0800-162900.

Resposta da central de atendimento : televendas da empresa 0800-162900.

## **Anexo 2 – Questionários da pesquisa (questões e respostas para cada empresa)**

**Empresa : Sony**

**Quantas linhas de resolução tem o KV29FS12? Ele tem entrada de Vídeo componente?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04.

Resposta adequada em 23/04 (2 dias úteis)

O aparelho tem 700 linhas de resolução e possui entrada de vídeo componente.

**OS 3 filmes vem junto com o DVD que aparece no site?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

Atendimento adequado com resposta satisfatória.

Foi solicitado somente o nome do consumidor.

**Vocês tem venda direta para hotéis? Qual o telefone?**

Pergunta feita para a central de atendimento.

O agente respondeu que sim, informou o número do PABX (3613-9000) e pediu para solicitar vendas corporativas.

**Comprei um televisor de 29” e a garantia venceu há uma semana, como devo proceder?**

Pergunta feita para a central de atendimento e para um posto de serviço autorizado.

Respostas coerentes.

Resposta da central de atendimento : O aparelho precisa ser levado a um posto autorizado e conforme o tipo de defeito, o conserto pode ser feito sem custo para o cliente. Para isso é preciso informar o número da ordem de serviço para a central de atendimento.

Resposta da Oficina Mitsutoshi Oishi : Pediu para entrarmos em contato com o fabricante, pois ele não tem autonomia para esta decisão. A oficina não tem o número da central de atendimento.

**Onde eu posso comprar o KP53SV75?**

Pergunta enviada por e-mail em 19/04 e também feita para a central de atendimento

Resposta do e-mail em 24/04 (3 dias úteis) : Solicitou a cidade do consumidor para poder indicar revendas. Após mais 3 dias retornou a informação de 4 lojas.

Resposta da central de atendimento : Fast Shop, Ponto Frio, Eletro e Casas Bahia.

### Anexo 3 - Cálculo Lifetime Value Situação original

	Tempo entre compras de Televisores							
								Média
Ano	1	2	3	4	5	6	7	8
Consumidores	5%	5%	10%	15%	15%	20%	20%	10%
Retenção	80%	60%	50%	40%	30%	30%	30%	30%
Retenção Anualizada	80,00%	77,46%	79,37%	79,53%	78,60%	81,82%	84,20%	86,03%
Quantidade ponderada	4,00%	3,87%	7,94%	11,93%	11,79%	16,36%	16,84%	8,60%

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
<b>Consumidores</b>	100.000	80.000	61.968	49.184	39.114	30.744	25.154	21.180	18.220
Taxa de retenção	80,00%	77,46%	79,37%	79,53%	78,60%	81,82%	84,20%	86,03%	86,47%
Preço venda líquido	R\$ 321	R\$ 322	R\$ 323	R\$ 324	R\$ 325	R\$ 326	R\$ 327	R\$ 328	R\$ 329
Quantidade ponderada	100,00%	4,00%	3,87%	7,94%	11,93%	11,79%	16,36%	16,84%	8,60%
Valor vendas TV	R\$ 32.100.000	R\$ 1.030.400	R\$ 775.200	R\$ 1.264.806	R\$ 1.516.446	R\$ 1.181.666	R\$ 1.346.004	R\$ 1.169.836	R\$ 515.697
% Cross Sell	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Preço médio outros produtos	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279
Valor vendas outros produtos	R\$ 2.790.000	R\$ 2.232.000	R\$ 1.728.900	R\$ 1.372.229	R\$ 1.091.293	R\$ 857.760	R\$ 701.810	R\$ 590.911	R\$ 508.350
<b>Receita Total</b>	<b>R\$ 34.890.000</b>	<b>R\$ 3.262.400</b>	<b>R\$ 2.504.100</b>	<b>R\$ 2.637.035</b>	<b>R\$ 2.607.739</b>	<b>R\$ 2.039.426</b>	<b>R\$ 2.047.814</b>	<b>R\$ 1.760.747</b>	<b>R\$ 1.024.046</b>
<b>Custos Diretos (%)</b>	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Custos Diretos	R\$ 27.912.000	R\$ 2.609.920	R\$ 2.003.280	R\$ 2.109.628	R\$ 2.086.191	R\$ 1.631.540	R\$ 1.638.251	R\$ 1.408.598	R\$ 819.237
Atendimento ao consumidor	R\$ 174.450	R\$ 16.312	R\$ 12.520	R\$ 13.185	R\$ 13.039	R\$ 10.197	R\$ 10.239	R\$ 8.804	R\$ 5.120
Propaganda	R\$ 1.744.500	R\$ 163.120	R\$ 125.205	R\$ 131.852	R\$ 130.387	R\$ 101.971	R\$ 102.391	R\$ 88.037	R\$ 51.202
Outros custos	R\$ 2.267.850	R\$ 212.056	R\$ 162.766	R\$ 171.407	R\$ 169.503	R\$ 132.563	R\$ 133.108	R\$ 114.449	R\$ 66.563
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 32.098.800</b>	<b>R\$ 3.001.408</b>	<b>R\$ 2.303.772</b>	<b>R\$ 2.426.072</b>	<b>R\$ 2.399.120</b>	<b>R\$ 1.876.272</b>	<b>R\$ 1.883.989</b>	<b>R\$ 1.619.888</b>	<b>R\$ 942.123</b>
<b>Lucro</b>	<b>R\$ 2.791.200</b>	<b>R\$ 260.992</b>	<b>R\$ 200.328</b>	<b>R\$ 210.963</b>	<b>R\$ 208.619</b>	<b>R\$ 163.154</b>	<b>R\$ 163.825</b>	<b>R\$ 140.860</b>	<b>R\$ 81.924</b>
Fator de desconto	1	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01	2,31	2,66	3,06
Lucro a valor presente	R\$ 2.791.200	R\$ 226.950	R\$ 151.477	R\$ 138.711	R\$ 119.279	R\$ 81.116	R\$ 70.826	R\$ 52.954	R\$ 26.781
Valor presente acumulado	R\$ 2.791.200	R\$ 3.018.150	R\$ 3.169.626	R\$ 3.308.338	R\$ 3.427.616	R\$ 3.508.733	R\$ 3.579.559	R\$ 3.632.513	R\$ 3.659.294
<b>Lifetime Value</b>	<b>R\$ 28</b>	<b>R\$ 30</b>	<b>R\$ 32</b>	<b>R\$ 33</b>	<b>R\$ 34</b>	<b>R\$ 35</b>	<b>R\$ 36</b>	<b>R\$ 36</b>	<b>R\$ 37</b>

taxa de desconto = 15%

Anexo 3 - Cálculo Lifetime Value com Marketing de Relacionamento (gastos adicionais)

	Tempo entre compras de Televisores								
									Média
Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	4,5
Consumidores	5%	10%	15%	20%	20%	25%	5%	0%	100%
Retenção	85%	70%	60%	50%	40%	35%	35%	35%	52,00%
Retenção Anualizada	85,00%	83,67%	84,34%	84,09%	83,26%	83,95%	86,07%	87,70%	86,47%
Quantidade ponderada	4,25%	8,37%	12,65%	16,82%	16,65%	20,99%	4,30%	0,00%	11,75%

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Consumidores	100.000	85.000	71.116	59.982	50.438	41.993	35.252	30.342	26.611
Taxa de retenção	85,00%	83,67%	84,34%	84,09%	83,26%	83,95%	86,07%	87,70%	86,47%
Preço venda líquido	R\$ 321	R\$ 323	R\$ 325	R\$ 327	R\$ 329	R\$ 331	R\$ 333	R\$ 335	R\$ 337
Quantidade ponderada	100,00%	4,25%	8,37%	12,65%	16,82%	16,65%	20,99%	4,30%	0,00%
Valor vendas TV	R\$ 32.100.000	R\$ 1.166.838	R\$ 1.933.750	R\$ 2.481.463	R\$ 2.790.803	R\$ 2.314.424	R\$ 2.463.654	R\$ 437.454	R\$ 0
% Cross Sell	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio outros produtos	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279
Valor vendas outros produtos	R\$ 5.580.000	R\$ 4.743.000	R\$ 3.968.279	R\$ 3.346.976	R\$ 2.814.460	R\$ 2.343.188	R\$ 1.967.064	R\$ 1.693.110	R\$ 1.484.888
Receita Total	R\$ 37.680.000	R\$ 5.909.838	R\$ 5.902.029	R\$ 5.828.439	R\$ 5.605.263	R\$ 4.657.611	R\$ 4.430.718	R\$ 2.130.565	R\$ 1.484.888
Custos Diretos (%)	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Custos Diretos	R\$ 30.144.000	R\$ 4.727.870	R\$ 4.721.623	R\$ 4.662.751	R\$ 4.484.211	R\$ 3.726.089	R\$ 3.544.574	R\$ 1.704.452	R\$ 1.187.911
Atendimento ao consumidor	R\$ 188.400	R\$ 29.549	R\$ 29.510	R\$ 29.142	R\$ 28.026	R\$ 23.288	R\$ 22.154	R\$ 10.653	R\$ 7.424
Propaganda	R\$ 1.884.000	R\$ 295.492	R\$ 295.101	R\$ 291.422	R\$ 280.263	R\$ 232.881	R\$ 221.536	R\$ 106.528	R\$ 74.244
Outros custos	R\$ 2.449.200	R\$ 384.139	R\$ 383.632	R\$ 378.849	R\$ 364.342	R\$ 302.745	R\$ 287.997	R\$ 138.487	R\$ 96.518
Database \$4/\$1	R\$ 400.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000
CRM Programs \$2	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000
Custo Total	R\$ 35.265.600	R\$ 5.737.051	R\$ 5.729.866	R\$ 5.662.164	R\$ 5.456.842	R\$ 4.585.002	R\$ 4.376.261	R\$ 2.260.120	R\$ 1.666.097
Lucro	R\$ 2.414.400	R\$ 172.787	R\$ 172.162	R\$ 166.275	R\$ 148.421	R\$ 72.609	R\$ 54.457	(R\$ 129.555)	(R\$ 181.209)
Fator de desconto	1	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01	2,31	2,66	3,06
Lucro a valor presente	R\$ 2.414.400	R\$ 150.250	R\$ 130.179	R\$ 109.329	R\$ 84.860	R\$ 36.099	R\$ 23.543	(R\$ 48.704)	(R\$ 59.238)
Valor presente acumulado	R\$ 2.414.400	R\$ 2.564.650	R\$ 2.694.829	R\$ 2.804.158	R\$ 2.889.018	R\$ 2.925.117	R\$ 2.948.661	R\$ 2.899.956	R\$ 2.840.719
Lifetime Value	R\$ 24	R\$ 26	R\$ 27	R\$ 28	R\$ 29	R\$ 29	R\$ 29	R\$ 29	R\$ 28

taxa de desconto = 15%

**Anexo 3 - Lifetime Value com Marketing de Relacionamento (substituição dos gastos com comunicação de massa)**

	Tempo entre compras de Televisores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	Média
Ano									4,5
Consumidores	5%	10%	15%	20%	20%	25%	5%	0%	100%
Retenção	85%	70%	60%	50%	40%	35%	35%	35%	52,00%
Retenção Anualizada	85,00%	83,67%	84,34%	84,09%	83,26%	83,95%	86,07%	87,70%	86,47%
Quantidade ponderada	4,25%	8,37%	12,65%	16,82%	16,65%	20,99%	4,30%	0,00%	11,75%

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Consumidores	100.000	85.000	71.116	59.982	50.438	41.993	35.252	30.342	26.611
Taxa de retenção	85,00%	83,67%	84,34%	84,09%	83,26%	83,95%	86,07%	87,70%	86,47%
Preço venda líquido	R\$ 321	R\$ 323	R\$ 325	R\$ 327	R\$ 329	R\$ 331	R\$ 333	R\$ 335	R\$ 337
Quantidade ponderada	100,00%	4,25%	8,37%	12,65%	16,82%	16,65%	20,99%	4,30%	0,00%
Valor vendas TV	R\$ 32.100.000	R\$ 1.166.838	R\$ 1.933.750	R\$ 2.481.463	R\$ 2.790.803	R\$ 2.314.424	R\$ 2.463.654	R\$ 437.454	R\$ 0
% Cross Sell	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio outros produtos	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279	R\$ 279
Valor vendas outros produtos	R\$ 5.580.000	R\$ 4.743.000	R\$ 3.968.279	R\$ 3.346.976	R\$ 2.814.460	R\$ 2.343.188	R\$ 1.967.064	R\$ 1.693.110	R\$ 1.484.888
<b>Receita Total</b>	<b>R\$ 37.680.000</b>	<b>R\$ 5.909.838</b>	<b>R\$ 5.902.029</b>	<b>R\$ 5.828.439</b>	<b>R\$ 5.605.263</b>	<b>R\$ 4.657.611</b>	<b>R\$ 4.430.718</b>	<b>R\$ 2.130.565</b>	<b>R\$ 1.484.888</b>
<b>Custos Diretos (%)</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,00%</b>
Custos Diretos	R\$ 30.144.000	R\$ 4.727.870	R\$ 4.721.623	R\$ 4.662.751	R\$ 4.484.211	R\$ 3.726.089	R\$ 3.544.574	R\$ 1.704.452	R\$ 1.187.911
Atendimento ao consumidor	R\$ 188.400	R\$ 29.549	R\$ 29.510	R\$ 29.142	R\$ 28.026	R\$ 23.288	R\$ 22.154	R\$ 10.653	R\$ 7.424
Propaganda	R\$ 1.284.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Outros custos	R\$ 2.449.200	R\$ 384.139	R\$ 383.632	R\$ 378.849	R\$ 364.342	R\$ 302.745	R\$ 287.997	R\$ 138.487	R\$ 96.518
Database \$4/\$1	R\$ 400.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000	R\$ 100.000
CRM Programs \$2	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000	R\$ 200.000
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 34.665.600</b>	<b>R\$ 5.441.559</b>	<b>R\$ 5.434.765</b>	<b>R\$ 5.370.742</b>	<b>R\$ 5.176.579</b>	<b>R\$ 4.352.122</b>	<b>R\$ 4.154.725</b>	<b>R\$ 2.153.591</b>	<b>R\$ 1.591.853</b>
<b>Lucro</b>	<b>R\$ 3.014.400</b>	<b>R\$ 468.279</b>	<b>R\$ 467.264</b>	<b>R\$ 457.697</b>	<b>R\$ 428.684</b>	<b>R\$ 305.489</b>	<b>R\$ 275.993</b>	<b>(R\$ 23.027)</b>	<b>(R\$ 106.965)</b>
Fator de desconto	1	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01	2,31	2,66	3,06
Lucro a valor presente	R\$ 3.014.400	R\$ 407.199	R\$ 353.318	R\$ 300.943	R\$ 245.102	R\$ 151.882	R\$ 119.320	(R\$ 8.657)	(R\$ 34.967)
Valor presente acumulado	R\$ 3.014.400	R\$ 3.421.599	R\$ 3.774.918	R\$ 4.075.861	R\$ 4.320.962	R\$ 4.472.845	R\$ 4.592.164	R\$ 4.583.508	R\$ 4.548.541
<b>Lifetime Value</b>	<b>R\$ 30</b>	<b>R\$ 34</b>	<b>R\$ 38</b>	<b>R\$ 41</b>	<b>R\$ 43</b>	<b>R\$ 45</b>	<b>R\$ 46</b>	<b>R\$ 46</b>	<b>R\$ 45</b>

taxa de desconto = 15%

Anexo 4 - Cálculo de Lifetime Value  
Situação Original - Consumidor compra somente TV

Margem Industria =20%																																				
Taxa desconto = 15%																																				
Ano		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Produto		TV 29"									TV 29"									TV 29"									TV 29"							
Preço		1036									1036									1036									1036							
Probabilidade de compra		100%									20%									20%									20%							
Margem (Valor Presente)	131	122	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0

**Anexo 4 - Cálculo de Lifetime Value com Programa de fidelização**  
**Consumidor compra somente TV**

Margem Industria =20%																																				
Taxa desconto = 15%																																				
Ano		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Produto		TV 29"									TV 29"									TV 29"									TV 29"							
Preço		1036									1036									1036									1036							
Probabilidade de compra		100%									40%									40%									40%							
Margem (Valor Presente)	141	122	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0	0	0



**Anexo 4 - Cálculo de Lifetime Value**  
**Situação Original - Consumidor compra toda a linha de aparelhos**

Margem Industria =20%																																				
Taxa desconto = 15%																																				
Ano		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Produto		TV 29"									TV 29"									TV 29"									TV 29"							
Preço		1036									1036									1036									1036							
Probabilidade de compra		100%									20%									20%									20%							
Margem (Valor Presente)	131	122	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0

[illegible]

Produto				Audio						Audio						Audio					Audio					Audio				
Preço				589						589						589					589					589				
Probabilidade de compra				20%						20%						20%					20%					20%				
Margem (Valor Presente)	18	0	0	14	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	14	0	0

[illegible]

Margem total	167
(Valor Presente)	

**Anexo 4 - Cálculo de Lifetime Value  
com programa de fidelização e venda cruzada  
Consumidor compra toda linha de produtos**

Margem Industria =20%  
Taxa desconto = 15%

Ano		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Produto		TV 29"									TV 29"									TV 29"									TV 29"							
Preço		1036									1036									1036									1036							
Probabilidade de compra		100%									40%									40%									40%							
Margem (Valor Presente)	141	122	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0	0	0

Produto					VCR						VCR						VCR							VCR						VCR					VCR	
Preço					394						394						394							394						394					394	
Probabilidade de compra					40%						40%						40%							40%						40%					40%	
Margem (Valor Presente)	21	0	0	0	19	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	19	0

Produto				Audio						Audio							Audio						Audio						Audio					Audio	
Preço				589						589							589						589						589					589	
Probabilidade de compra				40%						40%							40%						40%						40%					40%	
Margem (Valor Presente)	37	0	0	28	0	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	28	0	0	0	0	28	0	0

Produto						Port					Port						Port						Port							Port					Port
Preço						240					240						240						240							240					240
Probabilidade de compra						40%					40%						40%						40%							40%					40%
Margem (Valor Presente)	13	0	0	0	0	11	0	0	0	0	11	0	0	0	0	11	0	0	0	0	11	0	0	0	0	11	0	0	0	0	11	0	0	0	11

Margem total 211  
Valor Presente