

CARLOS GUSTAVO NASTARI MARCONDES

**SERVIÇOS E PROGRAMAS DE FIDELIDADE FUNDAMENTADOS EM
ANÁLISE GENÉRICA DE ÍNDICES CORPORATIVOS**

Monografia redigida para a obtenção do título de especialista do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA
2005

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos especiais na realização desta monografia:

- à Gisele minha esposa pela paciência, compreensão e ajuda;
- à toda a família pelo apoio e incentivo;
- à Companhia de Cimento Itambé;
- ao Prof. Dr. Sergio Bulgacov, meu orientador nesta pesquisa.

EPÍGRAFE

**Se podes olhar, vê.
Se podes ver, repara.**
Livro dos Conselhos

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	ix
1 INTRODUÇÃO	1
2 PROGRAMA DE FIDELIDADE	3
2.1 FINALIDADES DE UM PROGRAMA DE FIDELIDADE.....	6
2.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES X FIDELIDADE.....	8
2.3 OS PROGRAMAS INSERIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA.....	10
2.4 SUSTENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FIDELIDADE.....	15
3 ANÁLISE GENÉRICA DE ÍNDICES CORPORATIVOS	17
3.1 ÍNDICES CORPORATIVOS.....	18
3.2 COMPONENTES DA ANÁLISE.....	20
3.2.1 Análise avançada do capital de giro.....	22
3.2.2 Curva “ABC”.....	30
3.2.3 Preço ou participação do cliente no faturamento da empresa.....	31
3.2.4 Histórico de inadimplência.....	33
3.2.5 Potencial de consumo.....	34
3.2.6 Região estratégica - extensão geográfica de mercado.....	35
3.2.7 Interesses particulares.....	37
3.3 PROCEDIMENTO DA ANÁLISE - MATRIZ DE DECISÃO.....	38
3.3.1 Ferramenta de análise sugerida.....	39

3.3.2 Procedimento proposto.....	39
4 PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FIDELIDADE BASEADO NA ANÁLISE DE ÍNDICES CORPORATIVOS.....	42
4.1 RELAÇÃO DOS ÍNDICES E CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO.....	42
4.2 CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES.....	50
4.3 RELAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE, BENEFÍCIOS E SERVIÇOS E APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO.....	50
5 CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - BALANÇO TIPO 1.....	25
FIGURA 2 - BALANÇO TIPO 2.....	26
FIGURA 3 - BALANÇO TIPO 3.....	27
FIGURA 4 - BALANÇO TIPO 4.....	27
FIGURA 5 - BALANÇO TIPO 5.....	29
FIGURA 6 - BALANÇO TIPO 6.....	29

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EXEMPLO DE PLANILHA QUE COMPÕE A CURVA “ABC”.	31
TABELA 2 – RELAÇÃO DE ÍNDICES, COM PESOS E POTUAÇÕES.....	49
TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS.....	50
TABELA 4 – PROGRAMAS RELACIONADOS COM AS CLASSIFICAÇÕES.....	54

RESUMO

O avanço tecnológico, a facilidade na obtenção de tecnologias, a normalização e padronização mundial fazem que existam produtos cada vez mais semelhantes. Com isso, os diferenciais das empresas passaram a ser serviços agregados ou a oferta de produtos desenvolvidos para atender especificamente um segmento. Uma das formas para se diferenciar num mercado competitivo, com produtos tão semelhantes, é a empresa criar serviços agregados aos produtos e disponibiliza-los gratuitamente por meio da implantação de programas de fidelidade.

Mas, existe um momento, onde os programas e serviços ofertados perdem a atratividade, seja pelo fato da concorrência ter superado as expectativas do cliente com serviços similares ou devido ao fato da má aplicação de recursos que comprometem seu desempenho.

Para manter programas em longo prazo é necessário aplicar com eficiência os recursos disponibilizados. Neste íterim procurou-se analisar diversos índices corporativos para possibilitar o direcionamento de investimentos com programas de fidelidade.

Por meio da análise de índices empresariais, propõe-se uma forma de decidir como disponibilizar recursos financeiros e humanos a clientes, classificando-os em quatro categorias. E desta forma, proporcionar que os mesmos sejam recompensados de acordo com a classificação adquirida, para com isso obter melhor rendimento no processo de fidelização.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem promovido que empresas provenientes de diversos países atuem no mercado brasileiro, o que naturalmente, incentiva a oferta e procura por produtos e serviços com mais qualidade. Este fato tem produzido clientes exigentes em grande quantidade.

Para atender esta demanda, muitas empresas procuram estabelecer uma relação mais próxima com seus consumidores e através disto, buscam o melhor desempenho de seus produtos e serviços. A busca por um relacionamento personalizado é o que alguns autores consideram como marketing de relacionamento.

Na ótica do marketing de relacionamento, as empresas trabalham em conjunto com os clientes para buscar um alto grau de conhecimento destes. Com o fornecimento de um atendimento mais pessoal, tentam promover um certo grau de comprometimento dos consumidores com a empresa. São então, desenvolvidos programas de fidelidade e oferecidos benefícios e serviços agregados aos produtos como forma de promover diferenciais competitivos e satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo PARVATIYAR E SHETH (2000), os programas de fidelidade são um tipo de programa de marketing de relacionamento que se enquadram na categoria de marketing de continuidade voltado aos clientes.

De acordo com a estratégia adotada em cada empresa, os programas de fidelidade são inseridos no pré ou pós-venda e são usados não só para atrair, como também para manter clientes, visto que é consenso entre os especialistas de marketing que custa cinco vezes mais conquistar um cliente novo do que manter satisfeito aquele que já está na carteira.

No entanto, há um momento em que os programas de fidelidade param de dar resultados devido à ausência da adequação de seus processos, mau direcionamento e em parte pelas transformações do mercado. Neste instante, os gastos com investimentos voltados aos programas de fidelidade, começam a ser questionados.

Para evitar ações radicais como a troca ou extinção dos programas e a má aplicação de recursos financeiros, procurou-se desenvolver uma ferramenta de análise que possibilite direcionar o investimento com programas de fidelidade.

Para identificar melhor os clientes e direcionar com eficácia os investimentos da empresa com estes programas, sugere-se analisar aspectos técnicos, econômicos e estratégicos e por meio do uso de uma ferramenta de análise, facilitar a decisão quanto ao direcionamento de recursos humanos, físicos e financeiros em programas de fidelidade e serviços, para que os gastos sejam otimizados.

2 PROGRAMA DE FIDELIDADE

O início do período pós-moderno foi marcado por algumas mudanças no comportamento do consumidor, principalmente na forma de se comunicar com eles. “Os surgimentos das mídias de massa contribuíram tanto para o crescimento das vendas, que a propaganda chegou a ser considerada como algo imprescindível e o mais perfeito diferencial mercadológico” ressalta NOSSA, (2004).

Entretanto, no mundo atual as empresas têm buscado novas formas de se comunicar com seus clientes, já que é praticamente impossível, hoje, ganhar clientes apenas fazendo propaganda.

Observa-se o fato de que disponibilizar um produto ou serviço de qualidade tornou-se premissa básica e imprescindível para a sustentação de qualquer empresa. Segundo KOTLER (2003), o pai da mercadologia moderna, a atuação promocional e de comunicação são apenas uma parcela de toda ação neste mercado.

Para JONES (2005), “A propaganda destaca os valores da marca, mas, para isto, é preciso ter um conjunto e uma base bem preparada para ofertar algo que satisfaça as necessidades dos clientes”.

Clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, porém clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio. KOTLER (2003) postula que “a satisfação dos clientes é condição necessária, mas não suficiente. As empresas perdem com regularidade algum percentual de clientes satisfeitos. Daí a necessidade de concentrar-se na retenção de clientes. As empresas devem almejar marcas ambiciosas de fidelidade e de comprometimento dos clientes”.

Mas para que uma empresa evolua de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis é necessária uma parcela maior de dedicação, já que deverá buscar continuamente superar as expectativas dos clientes, mesmo depois que as expectativas se tornam muito altas.

Muitas acreditam que fornecer apenas produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos e uma boa campanha publicitária sejam o suficiente. Outras vão além proporcionando programas de benefícios para usuários freqüentes, descontos preferenciais e serviços gratuitos como forma de retribuir pela fidelidade dos seus consumidores.

Entende-se por fidelidade um compromisso entre pessoas e ou empresas estabelecidos para o seu progresso comum envolvendo seu crescimento social, econômico, intelectual e moral. O que pressupõe diálogo constante, franqueza, lealdade e concessões mútuas para a formação do consenso, cuja construção da parceria é a etapa final.

Atualmente diversos programas de fidelidade são disponibilizados ao mercado, embora existam dúvidas quanto a se os Programas de Fidelidade realmente desenvolvem a lealdade dos consumidores para com a marca.

Para KOTLER (1998), "Uma empresa desfruta de alta fidelidade à marca se uma quantidade considerável de clientes não muda para outras marcas". Para isto é necessário medir a fidelidade do cliente por meio de uma taxa de retenção de clientes.

Mas conquistar significativamente a fidelidade do cliente de forma a retê-los por longo prazo, é uma tarefa muito difícil, visto que na média, as empresas perdem a metade de seus clientes em menos de cinco anos, segundo KOTLER (1998).

Para impedir que isto ocorra, alguns estudiosos defendem a idéia de que as empresas deveriam se basear na recompensa dos clientes fiéis para conseguir retê-los por mais tempo, mas muitas vezes dispensam melhor tratamento aos novos clientes do que aos mais antigos ou tratam os clientes como uma grande massa sem muita diferenciação, enquanto a chave para a fidelidade em longo prazo esta em expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor.

De acordo com JONES (2005), os programas devem estar apoiado em três pilares:

- o relacionamento (a comunicação regular com o participante, o diálogo permanente com ele);
- o reconhecimento (os privilégios exclusivos, aqueles benefícios que fazem o cliente sentir-se realmente diferenciado) e;
- a recompensa - os prêmios.

Algumas empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes nos apresentam algumas lições importantes sobre este tema:

- um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido.
- as empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que acham que os clientes querem.
- desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente;
- reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a

qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes;

- o impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação em longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente;

- nunca se deve perder de vista as atividades dos seus concorrentes.

2.1 FINALIDADES DE UM PROGRAMA DE FIDELIDADE

O principal objetivo a ser alcançado pelos programas de fidelidade é a lealdade dos clientes.

JACOBY E KYNER (1988) expressam a lealdade como “a resposta comportamental, influenciada, ao longo do tempo, por uma unidade de tomada de decisão com respeito a uma ou mais alternativas de um conjunto e é função de um processo psicológico”.

Para MOUTELLA (2003), os objetivos da fidelização são reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. Em outras palavras, as empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras e evitar o desgaste da participação do mercado.

KOTLER (2003) aponta quatro fatos que podem influenciar as empresas a defender a aplicação de recursos com programas de fidelidade.

- conquistar novos clientes custa entre 5 a 10 vezes mais do que manter os já existentes;

- em média, as empresas perdem de 10% a 20% de seus clientes por ano;

- uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% a 85%, dependendo do setor de atividade;

KOTLER (2003) comenta ainda que, "no setor de produtos embalados, os clientes fiéis geralmente pagam entre 7% a 10% a mais do que a média dos demais clientes".

Então, o esforço na retenção de clientes é antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Não obstante, quanto mais fiel maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Segundo KOTLER (2003), 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e VAVRA (1993), consultor americano, afirma que um cliente satisfeito costuma influenciar outros 5, enquanto que um insatisfeito contamina outros 13.

Desta forma, além da perda do cliente insatisfeito, há a perda de outros que são influenciados negativamente e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa decidir investir nessa recuperação. Por outro lado clientes fiéis tendem a comprar cada vez mais com o tempo, e têm menor sensibilidade aos 4 Ps da concorrência.

Segundo COBRA (1997), "os 4 Ps são definidos como sendo um composto de marketing onde todos os elementos do composto foram criados e estabelecidos

para atender ao mercado-alvo, ou seja, o consumidor e é apresentado em quatro funções básicas: produto, preço, promoção e pontos de distribuição”.

Diversos estudos mercadológicos servem como fundamento para que as empresas ofereçam programas de fidelidade e as possibilidades de uso dos programas são vastas, visto que podem servir para definir políticas de relacionamento com clientes de diferentes naturezas e evitar com que migrem para a concorrência.

2.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES x FIDELIDADE

Para KOTLER (1998) “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

MOUTELLA (2003) explica que a satisfação dos clientes se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

De acordo com MOUTELLA (2003), o que influencia na satisfação dos clientes são produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

Entretanto, no mercado atual, sabe-se que a satisfação dos clientes é condição necessária, mas não suficiente para sustentação do negócio a longo

prazo. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento. A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas não garantirá que seus clientes sejam fiéis. A fidelidade só se conquista em longo prazo.

Sabe-se que um cliente fiel pensará duas vezes antes de "trair". Mas de acordo com KOTLER (2003), "Ainda que o objetivo da empresa seja desenvolver clientes fiéis, a fidelidade nunca é tão forte a ponto de o cliente resistir ao apelo de um concorrente que ofereça proposição de valor mais convincente, abrangendo tudo que já tem, mais alguma coisa".

Para MOUTELLA (2003) a tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam, comenta.

KOTLER (1998) explica que a fidelidade está relacionada à taxa de retenção de clientes e aponta que algumas das razões pela qual os clientes não mudam estão relacionadas à inércia, diferença ou ainda por serem reféns de contratos de longo prazo. Mas apesar de apontar dúvida quanto a se as pessoas podem ser fiéis à marca, exemplifica que empresas que desfrutam de alta fidelidade conseguem reter mais os seus clientes.

Independente disto, a fidelização pode ser também utilizada como forma de as empresas se diferenciarem no mercado. Por meio da oferta de serviços agregados aos produtos tais como consultorias gratuitas e serviços de assistência técnica pós-venda, elas podem conquistar um diferencial competitivo. Estes podem ainda ser utilizados para manter uma relação mais próxima com seus consumidores estreitando o relacionamento entre empresa e clientes.

2.3 OS PROGRAMAS INSERIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA.

De acordo com MARINS (2000), “vivemos numa sociedade espantosamente dinâmica, instável e evolutiva. E a adaptação a essa realidade será cada vez mais, uma questão de sobrevivência”.

A verdade é que as empresas não podem mais atuar da mesma forma que há 30 anos atrás. A propaganda não é mais o segredo do sucesso. Então qual é o segredo?

A resposta de algumas empresas mundiais para esta pergunta, como já vimos, está na valorização da retenção de seus clientes. Programas de fidelidade, indicação, *marketing one to one* e *Customer Relationship Management (CRM)* estão marcando a nossa atualidade e são utilizados como essência da formulação estratégica pelas empresas, para enfrentar a competição.

Mas para que estas ferramentas funcionem, é preciso estudar o mercado como um todo e principalmente a condição e o comportamento do consumidor que é bastante volátil.

Um dos principais problemas que empresas encontram no relacionamento com o cliente é a forma de comunicação. Normalmente a origem da comunicação é de massa. No que se refere ao custo, se comunicar em massa pode parecer ser mais vantajoso do que comunicar visando um relacionamento porque a princípio, os custos inerentes a este processo são distribuídos por toda a carteira de clientes, assim tem-se um custo médio por cliente e um retorno médio por cliente. Mas quando a empresa aposta no conceito de mercado de comunicação de relacionamento, o esforço deve ser baseado em um custo por retorno.

Obviamente será muito difícil uma empresa conseguir se relacionar igualmente com todos os clientes, assim sendo, ela deve disponibilizar um excelente atendimento para todos, mas não se relacionará com todos os clientes da mesma forma porque não terá retorno financeiro que justifique este investimento. Como exemplo algumas empresas utilizam a curva A B C, onde seus melhores clientes, que sempre estão na parte A da curva A B C, cuja 80% da receita vem desses 20% de clientes ou muito próximo disto, adquirem tratativas diferenciadas.

KOTLER (1998) aponta, que a construção da fidelidade dos clientes exige discriminação. Refere-se especificamente a diferenciação entre clientes lucrativos e não lucrativos.

A grande vantagem competitiva que as empresas possuem para determinar esta diferença é o conhecimento de seus clientes. Utilizar este conhecimento para definir os clientes que mais se beneficiarão com a oferta de seus produtos e serviços, tem sido uma estratégia das empresas inteligentes, elas descobriram que esses são os clientes mais propensos a ser fiéis, e estes por sua vez trazem retorno à empresa.

Empresários de todos os ramos de negócios entendem hoje a importância de conquistar a fidelização de seus melhores clientes e para isto cada vez mais usam os programas de fidelidade como uma ferramenta empresarial estratégica, além da simples distribuição de pontos e recompensas.

Após a empresa estruturar um programa de fidelidade, o marketing de relacionamento surge naturalmente, como a próxima etapa a ser desenvolvida, criando uma estratégia de pleno contato com o cliente.

Se imaginarmos hoje a facilidade de comunicação somada aos programas de fidelização, vemos a estratégia que diversas empresas empregam, embora

seja pouco utilizado, para adquirir uma vantagem decisiva nas suas habilidades de marketing diferenciado. Por exemplo: Alguns conhecidos varejistas, como a Nike e a Levis, lançaram programas de fidelidade em tempo real, com base nas vantagens oferecidas pela tecnologia também em tempo real.

Uma empresa que possui um programa de fidelidade em tempo real, dispõe de meios para, quando um cliente usar uma ferramenta deste programa, tipo o cartão de fidelidade, comunicar-se e comercializar em uma base individualizada com aquele cliente - a essência do "*marketing one-to-one*".

Independente de onde o cliente está fazendo sua aquisição de produto ou serviço, as ferramentas tecnológicas do ponto-de-venda podem comunicar-se em tempo real com um banco de dados centralizado, identificando o cliente, o histórico de seu relacionamento com a empresa e, possivelmente, muitos outros fatores como dados demográficos, etc.

SEVERO (2002), explica que um avançado banco de dados cria muitas oportunidades geradoras de renda, seja através do Marketing Direto, do Cross Marketing, de Sorteios e da Fidelização ao Fabricante, que servirão como alicerce na construção de uma relação duradoura com o cliente.

Marketing Direto: O banco de dados centralizado rastreia as informações de transação com o cliente através do programa de fidelização, possibilitando que a empresa comece a derivar valor destes dados. Assim as ações de marketing direto ficam muito mais eficientes, e a empresa pode segmentar e focar suas mensagens com base nos hábitos de consumo do cliente, lançando campanhas e promoções em conformidade com estes hábitos. Por exemplo, o envio de mensagens para clientes especiais, convidando-os para o evento de lançamento de algum produto ou serviço com descontos especiais, ou o contato com os clientes inativos encorajando-os a retornarem mediante ganhos de pontuação e

recompensas diferenciadas, ou ainda, uma comunicação para os clientes em geral, contendo ofertas especiais baseadas no seu histórico de compra.

Cross Marketing: Negócios em sinergia com linhas de produto complementares podem se beneficiar das oportunidades do cross marketing, alavancando um ao outro junto a seus clientes ou a seus bancos de dados gerados por programas de fidelização. Negócios que dispõem de programas de fidelidade em tempo real, possuem a habilidade de pré-selecionar os tipos de clientes que poderão se interessar pelos produtos do parceiro e ativar imediatamente uma mensagem no ponto-de-venda. Por exemplo, os clientes especiais de um restaurante podem receber no ato do pagamento da conta um cupom, impresso em tempo real, oferecendo desconto para os ingressos de um espetáculo cultural da preferência de cada um destes clientes.

Sorteios: As ferramentas em tempo real também permitem oferecer situações de sorteios imediatos, a qualquer segmento de clientes no ponto-de-venda. Se o objetivo da campanha de sorteio é gerar mais negócio junto a casais com filhos, a empresa pode identificar este segmento no seu banco de dados e enviar automaticamente por correio, telefone ou e-mail informações focadas neste público alvo. Durante o período de campanha, estes clientes terão automaticamente uma chance de ganhar um prêmio, comprando com seu cartão ou número do programa de fidelidade.

A Fidelidade ao Fabricante: Como uma alternativa para brechas de compensação na negociação com seus fornecedores, empresas começam a usar a tecnologia para habilitar os programas de fidelização dos fabricantes. Isto acontece muito no segmento de supermercados. Por exemplo, um cupom de desconto para a compra de uma Coca-Cola pode ser impresso toda vez que o cliente adquirir uma Pepsi. Habilitar estes programas patrocinados pelo fabricante, em um programa de fidelização em tempo real provê ao negócio a habilidade de

identificar os tipos de clientes que respondem a estas ofertas, seus históricos e localização, tudo em uma base de tempo real.

Com base nesses exemplos, vemos uma forma da utilização do marketing eletrônico para integrar vários níveis de marketing através de uma iniciativa empresarial estratégica, como pode ser um programa de fidelidade.

Na ótica do planejamento, é importante estabelecer de uma forma bastante estratégica, quais são os clientes que as empresas querem se relacionar e de que maneira este relacionamento pode ser mais bem aproveitado.

O primeiro passo para isto é identificar no Plano Estratégico da empresa as principais áreas de atuação, quais os focos de negócio e objetivos a curto, médios e longo prazo.

A iniciativa de promover esta estratégia deve sempre partir do alto escalão que direciona os processos de acordo com as medidas estratégicas, tendo as pessoas como agentes que fazem acontecer os processos.

A partir de então a empresa pode integrar as áreas que tem contacto com o cliente, e reunir as informações fornecidas pelos diversos setores, tais como setor financeiro, logístico, administrativo e comercial, a fim de utiliza-las para conhecer melhor seus clientes e então priorizar ações e oferecer produtos e serviços personalizados.

Para PORTER (1999), a estratégia se alicerça na exclusividade das atividades, o lema da estratégia competitiva é ser diferente o que significa escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores, Porter comenta ainda que a maioria das empresas deve êxito inicial a uma posição estratégica única, envolvendo nítidas opções excludentes.

2.4 SUSTENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FIDELIDADE

Um dos problemas que as empresas enfrentam referentes aos programas de fidelidade é sustenta-lo por longo prazo. Mais do que o uso de uma ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM), o sucesso dos programas de fidelidade depende de três fatores primordiais: treinamento interno, comunicação com a base de clientes e integração.

Esta é a conclusão de uma pesquisa de Programas de Fidelidade pela consultoria *Peppers & Rogers consulting*, com 45 empresas, que possuem programas de fidelidade permanentes no Brasil. De acordo com a pesquisa, 98% das empresas entrevistadas mantêm os programas objetivando a retenção dos clientes e 91% pretendem aprofundar o relacionamento com seus usuários. Mas na prática, 18% dos programas de fidelidade avaliados não possuem o histórico dos clientes armazenados em seus sistemas e 76% mantêm os dados em bancos de dados independentes do ambiente da companhia.

Ou seja, falta integração entre empresa e cliente e a maioria das empresas não sabe utilizar as informações que obtém de seus clientes. "Falta integração por dois motivos: o programa de fidelidade é tratado como uma estratégia independente e a integração de sistemas gera custos", observa André Veloso, gerente de consultoria da *Peppers & Roger*.

Fala-se muito em gerar valor, em relacionamento, em surpreender, mas para Veloso, tudo isto deve estar atrelado a uma premissa financeira simples. "Toda a ação que é feita é uma questão econômica". A métrica é consequência do que você quer ter de retorno.

No entanto, as experiências das empresas evidenciam que, para manter os programas de fidelidade, além de dispender recursos de acordo com retorno

financeiro gerado, também é importante que a comunicação e o relacionamento sejam diferenciados.

De acordo com ARANHA (2004), o sucesso está em entender o que é “valor” e na segmentação. Para ele, a doutrina e os conceitos de comunicação de massa matam a longevidade dos programas. “O relacionamento é um processo de relações pessoais, de emoção, de entender as necessidades, de diálogo, de dizer eu reconheço você. A coisa mais importante que temos no reconhecimento é a individualidade do cliente”, diz.

Para equacionar a questão da aplicação de recursos, respeitando as diferenças existentes entre os clientes, sugere-se que as empresas melhorem o relacionamento, e com base em um conhecimento maior de seus clientes, utilizem as informações para classifica-los de acordo com retorno gerados. Contudo, para que os programas sejam calçados na recompensa diferenciada, é necessário analisar genericamente toda carteira de clientes.

Independente do foco da empresa com a implantação de programas de fidelidade, seja reter clientes, aprofundar o relacionamento ou obter maior retorno financeiro, uma das formas proposta para sustenta-los por longo prazo e otimizar a aplicação de recursos com os programas, é analisar os clientes que receberão os benefícios, e basear-se nesta análise para estabelecer princípios quanto à alocação dos recursos de acordo com a representatividade do cliente frente ao retorno e risco por ele gerado.

3 ANÁLISE GENÉRICA DE ÍNDICES CORPORATIVOS

Conforme apresentado no capítulo anterior, consumidores para tornarem-se fiéis, buscam além de satisfação e recompensas, uma diferenciação. Isto pode ser proporcionado por meio de produtos e serviços personalizados. Mas como a empresa poderia identificar melhor seu cliente a fim de priorizar ações respeitando as diferenças existentes, para fornecer produtos e serviços talhados para suas necessidades individuais?

Primeiramente, identificando-os. A partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando as informações adquiridas pela empresa fornecedora, para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais.

A utilização correta dessas informações, pode promover um diferencial competitivo e criar barreiras de confiança, tornando inconveniente à migração do cliente para um concorrente, já que, com um novo relacionamento o cliente perderia as vantagens obtidas com o antigo fornecedor.

Para a identificação dos clientes, é necessário que a empresa analise diversos índices relacionados a eles a fim de descobrir fatores relevantes a seu negócio, e se prevenirem um pouco mais, quanto à má aplicação de recursos.

Para maior assertividade na disponibilização de recursos, sugere-se que a empresa adquira informações diversificadas e efetue uma análise destas, estudando índices sócio-econômicos, financeiros, administrativos e comerciais dos clientes.

Os diversos índices a serem analisados, devem abranger de forma mais completa possível, os aspectos que influenciam no relacionamento, sustentabilidade e rentabilidade, para ganho de eficiência na tomada de decisão quanto ao foco de recursos, gerando maior vantagem competitiva. No entanto,

quaisquer que sejam os índices adotados para avaliação, sejam eles relacionados à produtividade, lucro ou custos, é importante que sejam quantificáveis para que a avaliação se torne mais assertiva, comenta RODRIGUES (2005).

Uma vez realizada a análise de índices corporativos, que inclui obter um histórico do ambiente sócio-econômico-financeiro, pode-se estabelecer um critério de pontuações de forma a quantificar a representatividade do cliente, e com isso classifica-los por grau de importância frente à representatividade deles e sua influência na sustentação do negócio da empresa.

Esta análise permite segmentar uma carteira de clientes proporcionando relacionar determinados grupos de clientes, com ações, serviços ou produtos específicos que a empresa fornecedora venha a oferecer.

Porém, o presente trabalho não pretende estabelecer que a análise de índices corporativos dos clientes seja utilizada como a única ferramenta para tomada de decisão. Esta, também não deve ser empregada como a única forma de análise, devido à existência de fatores que sempre serão subjetivos, mas que devem ser levados em conta no momento da tomada de decisão.

A proposta deste trabalho permitirá agrupar em diferentes níveis uma carteira de clientes, servirá para aumentar a segurança quanto a tomadas de decisão para qualquer que seja o negócio da empresa e, poderá proporcionar melhoria de qualidade no atendimento aos clientes, representada pela maior agilidade de resposta ao mercado e maior integração entre as áreas da empresa.

3.1 ÍNDICES CORPORATIVOS

Para fundamentar as decisões quanto a estratégias de investimento com programas de fidelidade e serviços, de forma a obter maior assertividade neste

processo, é imprescindível que se analise a carteira de clientes. Isto implica em determinar índices corporativos que após de analisados permitirão quantificar a representatividade dos clientes com relação a diversos fatores.

É consenso entre os especialistas em gestão empresarial, que não se pode medir e definir aquilo que não se compreende. Desta forma a estimativa ou determinação de índices se faz necessária, não só para ajudar a priorizar os alvos dos recursos, como para compreender melhor o risco do negócio, o que é parte natural e inerente ao processo gerencial.

Índices são parâmetros representativos, que permitem medir a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indicará um problema ou oportunidade de negócio.

Os indicadores devem ser representativos e fáceis de entender. A facilidade possibilita que qualquer pessoa tire suas conclusões a partir de um indicador e, portanto é fundamental para a sua utilidade. Com relação à utilidade, um indicador não tem valor até que se prove que ele realmente funciona, e para isto a melhor forma é testa-lo em campo. Ao comprovar sua performance, se negativa, sugere-se retirar-lo da análise, para não distorcer os resultados.

Os critérios de performance costumam ser baseados, na eficácia e eficiência do indicador, onde: eficácia significa realizar as coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados. Para a análise proposta, é importante que o índice seja capaz de fornecer dados certos, e pontuais. A eficiência refere-se ao consumo de recursos. Quantos recursos foram consumidos em relação ao que propusemos a consumir, para alimentar informações deste índice?

Os índices devem ainda: ser compatíveis com os métodos de coletas disponíveis, levar em conta recursos consumidos (ou disponíveis) e representar

um padrão de medida ou unidade de medida de indicadores, permitindo uniformidade, estabelecimento de metas e acompanhamento.

É importante ressaltar que os dados devem ser constantemente atualizados, visto que dados atrasados podem não representar mais a situação real e distorcer os resultados da análise.

3.2 COMPONENTES DA ANÁLISE

A seleção de indicadores corporativos implica primeiramente em uma visão global dos assuntos estratégicos da empresa e devem permitir equalizar de forma ética, justa e correta uma carteira de clientes frente a diversos fatores, para permitirem estabelecer a representatividade dos clientes com relação à estabilidade e sustentabilidade de seu negócio.

Após a análise dos índices selecionados, a definição de grupos (*clusters*) permitirá reunir padrões para facilitar e ou auxiliar na decisão sobre como direcionar os investimentos com programas de fidelidade ou serviços.

Mas para isso, é interessante definir o que hoje é geralmente aceito como mecânica do processo decisório, isto é, o que se passa em nossas mentes quando decidimos, escolhemos ou formamos um juízo sobre alguém ou alguma coisa.

Pesquisadores da matéria chegaram à conclusão que o processo de decisão consiste em colher ou relembrar um conjunto de informações e, a partir daí, formar um juízo quantitativo ou qualitativo baseado em experiência passada. Dois itens são importantes neste processo: pesquisa sobre dados históricos e formulação de juízo em cima de bases estatísticas.

Segue-se também que seremos incapazes de emitir qualquer opinião ou tomar qualquer decisão se não tivermos algum histórico (ainda que por aproximação ou comparação) sobre a matéria a ser analisada. Nos modelos tradicionais de *score*, uma amostra de fichas cadastrais de clientes com histórico conhecido é estudada e separado em dois grupos: "bom" e "mau".

Definido o conceito de bom e mau (ou, mais exatamente, o "tipo de cliente que estamos interessados em obter ou conservar" e o "tipo de cliente com o qual preferimos não trabalhar"), é possível agrupa-los e a partir daí estudar cada grupo de acordo com suas características. Isto feito monta-se um modelo de análise, que nos possibilitará tomar decisões quanto a aplicação de recursos mais objetivas e, mais aderentes à política de serviços e programas da empresa, explica BLATT (2003).

Os componentes da análise devem permitir hierarquizar os clientes para segmentar o mercado de atuação em termos de características demográficas, psicográficas e hábitos de mídia distintos.

Após a análise dos índices e definição do perfil de cada conglomerado (*cluster*), classifica-se os grupos em termos de atitude, comportamentos, demografia e psicografia para relaciona-lo com padrões de serviços e programas distintos. Reitera-se a necessidade desta segmentação ser periodicamente refeita tendo em vista a dinâmica mercadológica, que faz com que as necessidades do mercado mudem com o tempo.

3.2.1 Análise avançada do capital de giro

De acordo com SILVEIRA (2004), sob o ponto de vista da contabilidade, o capital de trabalho, ou capital de giro, pode ser entendido, de forma muito geral, como as contas de ativo que têm giro rápido e as contas de passivo que as financiam. GITMAN (2004), diz que “a definição mais comum de capital circulante líquido (CCL), é a diferença entre ativos e passivos circulantes da empresa”, ou ainda, “a porção dos ativos circulantes de uma empresa financiada com fundos de longo prazo”.

Para SILVEIRA (2004), a avaliação do capital de giro ou trabalho está ligada primeiramente à questão de risco e lucratividade. A administração financeira de curto prazo está, sob este ponto de vista, associada às decisões de longo prazo tanto sob o ponto de vista da sua expressão em termos líquidos – ativos menos passivo – quanto sob a avaliação de risco global da empresa.

Segundo GITMAN (2004), “os ativos circulantes da empresa devem ser suficientemente consideráveis de modo a cobrir seus passivos circulantes, garantindo-se com isso uma margem razoável de segurança”.

De acordo com SILVEIRA (2004), algumas das utilidades mais marcantes da análise do capital de giro são: a análise de crédito de curto prazo, a base de cálculo para distribuição de resultados e a projeção de necessidade de recursos para aporte no capital de giro. FLEURIET (2003), propôs uma classificação onde as contas classificadas como circulante, não devem ser vistas de maneira global em função de seu comportamento e natureza.

Em todos os casos, as análises de capital de trabalho são úteis e necessárias por se tratarem do risco envolvido pela organização ao financiar ou obter financiamento associado às operações cotidianas.

“O desenvolvimento feito por Michel Fleuret e Brasil torna mais dinâmicas as informações disponíveis nos relatórios contábeis e valoriza o suporte fornecido pela contabilidade nas decisões que envolvem o capital de trabalho” ressalta SILVEIRA (2004).

Silveira expôs o estudo, da seguinte forma:

Legenda:

CCL – Capital circulante líquido ou capital de giro

AC – Ativo circulante

T – Tesouraria

PC – Passivo circulante

ST – Saldo de tesouraria

NGC – Necessidade de capital de giro

ACF – Ativo circulante financeiro = AE – Ativo errático

ACC – Ativo circulante cíclico

PCO – Passivo circulante oneroso = PE – Passivo errático

PCC – Passivo circulante cíclico

PNC – Passivo não circulante

IOG – Investimento operacional em giro = NCG (necessidade de capital de giro, ou capital de trabalho).

ANC – Ativo não circulante = ARLP (ativo realizável em longo prazo + ativo permanente).

Fórmulas:

$$AC = ACF + ACC$$

$$PC = PCO + PCC$$

$$CCL = T + IOG \text{ ou } PNC - ANC$$

$$T = ACF - PCO \text{ ou ainda } T = CCL - IOG$$

$$ST = ACF - PCO \text{ ou } T = ACF - PCO \text{ ou ainda } T = CCL - IOG$$

$$IOG \text{ (ou NCG)} = ACC - PCC$$

Restrições:

$IOG \geq 0$

$CCL \geq 0$

$ST \geq 0$

No estudo desenvolvido, o AC e o PC são subdivididos de acordo com a sua natureza financeira e operacional, onde $AC = ACF + ACC$ e $PC = PCO + PCC$.

ACF tem natureza errática e é constituído por elementos essencialmente financeiros tais como: caixa, bancos, aplicações financeiras de liquidez imediatas. O ACC compreende o saldo das contas relacionadas às atividades operacionais, como: estoques, duplicatas a receber, provisão para devedores duvidosos, despesas pagas antecipadamente etc.

O PCO tem um comportamento parecido e é composto por: empréstimos em curto prazo, dividendos a pagar, impostos de renda a pagar, duplicatas descontadas e financiamentos em longo prazo que integram o PC em função do seu próximo vencimento. O PCC é composto por passivos que geralmente são de curto prazo tais como duplicatas a pagar, salários e encargos sociais a pagar, impostos e taxas, contribuições e contas a pagar.

A diferença entre os valores erráticos é denominada saldo de tesouraria (ST). Portanto temos: $ST \text{ ou } T = ACF - PCO$

A diferença entre valores cíclicos é denominada necessidade de capital de giro (NCG). Assim temos: $NCG \text{ ou } IOG = ACC - PCC$

Considerando um conjunto de empresas cada uma com ativo total de R\$100 ($AT = ACF + ACC + ANC$), cujo CCL e IOG (ou NCG) variem entre R\$ (-20) e R\$20, podemos encontrar diversas configurações entre CCL, IOG (ou NCG) e o

T (ou ST) que refletem 6 tipos básicos de estrutura de balanços, com as seguintes características:

FIGURA 1 - Balanço tipo 1

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

$CCL > 0$ e $IOG < 0$ conseqüentemente $T > 0$, sendo $CCL > IOG$ conseqüentemente $T > CCL > IOG$.

Balanços com este tipo de estrutura refletem excelente liquidez, pois apresentam:

- recursos permanentes aplicados no ativo circulante ($PNC > ANC$ conseqüentemente $CCL > 0$) e, conseqüentemente, boa folga financeira para honrar as exigibilidades de curto prazo ($AC > PC$);
- passivos de funcionamento maiores do que ativos circulantes operacionais ($ACC < PCC$ conseqüentemente, $IOG < 0$);
- ativos circulantes financeiros excedendo aos passivos circulantes onerosos ($ACF > PCO$ conseqüentemente, $T > 0$).

A empresa deste tipo possui expressiva captação de recursos, fazendo com que as receitas tenham significativa participação na formação do lucro líquido. Contudo apresentam um alto grau de sensibilidade as flutuações das vendas visto que quanto maior o volume de vendas maior será o saldo positivo da tesouraria e vice-versa.

FIGURA 2 - Balanço tipo 2

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

$CCL > 0$ e $IOG > 0$, sendo $CCL > IOG$ conseqüentemente $T > 0$, $T < CCL$ e $T = IOG$.

IOG positivo significa que os passivos de funcionamento (PCC) são insuficientes para atender as necessidades de financiamento dos ativos operacionais de curto prazo (ACC).

Neste tipo de balanço, os recursos permanentes aplicados no capital de giro (CCL) suprem a insuficiência do PCC e ainda permitem a manutenção de um saldo positivo de tesouraria. Este saldo positivo indica uma situação financeira sólida enquanto for mantido determinado de operações. Entretanto, a expansão das vendas provocará aumento da IOG e conseqüentemente redução do T ; se essa expansão for sazonal, a empresa retornará a situação original (reforçada por um aumento do CCL decorrente da capitalização dos lucros adicionais). Por outro lado, um aumento grande e repentino das vendas fará com que o rápido crescimento do IOG absorva todas as disponibilidades e demande novos empréstimos de curto prazo, tornando T negativo e, conseqüentemente, desestabilizando a estrutura financeira da empresa.

FIGURA 3 - Balanço tipo 3

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

$CCL > 0$ e $IOG > 0$, sendo $CCL < IOG$ conseqüentemente $T < 0$ e $T < CCL < IOG$.

Este tipo de balanço indica situação financeira insatisfatória, uma vez que CCL é inferior ao IOG . Empresas com este tipo de estrutura patrimonial são bastante dependentes de empréstimos de curto prazo para financiar suas operações.

O aumento na vulnerabilidade financeira ocorre na medida em que cresce a diferença entre CCL e IOG e, conseqüentemente, é ampliado o saldo negativo de tesouraria.

FIGURA 4 - Balanço tipo 4

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

$CCL > 0$ e $IOG > 0$, conseqüentemente, $T < 0$, sendo $CCL < IOG$ conseqüentemente $T < CCL < IOG$.

O CCL negativo indica que a empresa está financiando ativos não circulantes com dividas de curto prazo, revelando desequilíbrio entre as fontes e as aplicações de recursos. Isto seria suficiente para configurar uma situação financeira ruim e restringir o acesso da empresa às fontes de financiamento de curto prazo.

Entretanto mesmo com CCL negativo, poderia ocorrer da empresa continuar obtendo junto aos seus fornecedores ou levantar empréstimos bancários. Isto aconteceria mediante o oferecimento de garantias adicionais, tais como: aval de proprietários detentores de grandes fortunas, solidez de grupo econômico a que pertence a empresa, conceito creditício dos sacados das duplicatas descontadas ou dadas em garantias, etc.

Neste tipo de balanço deve-se ressaltar que a concorrência simultânea de IOG positivo o CCL negativo indica péssima situação financeira, com possibilidade de agravamento com a expansão dos negócios evidenciada pelo crescimento do saldo negativo da tesouraria.

Empresas privadas com este tipo de balanço estariam à beira da falência, a menos que seus acionistas controladores pudessem fornecer-lhes algum tipo de apoio externo.

FIGURA 5 - Balanço tipo 5

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

$CCL < 0$ e $IOG < 0$, sendo $CCL < IOG$ conseqüentemente $T < 0$, $T > CCL$ e $T = IOG$.

Neste tipo de balanço a situação financeira é muito ruim, porém menos grave que no tipo 4 devido ao fato dos passivos de funcionamento excederem as necessidades de recursos para financiar os ativos circulantes operacionais ($ACC < PCC$, conseqüentemente, $IOG < 0$). Isto atenua os efeitos negativos sobre o saldo de tesouraria.

FIGURA 6 - Balanço tipo 6

ACF	PCO
ACC	PCC
ANC	PNC

$CCL < 0$ e $IOG < 0$, sendo $CCL > IOG$ conseqüentemente $T > 0$, $T > CCL > IOG$.

Este tipo de balanço revela que a empresa estaria desviando sobras de recursos de curto prazo para ativos não circulantes e mantendo um saldo positivo de tesouraria. Uma situação como essa não poderia ser mantida por muito tempo, pois uma queda no volume de vendas esgotaria rapidamente a parcela excedente do PCC, invertendo o sinal do IOG e do saldo de tesouraria. Trata-se de um tipo de configuração que envolve alto risco de insolvência.

O estudo da dinâmica financeira é um modelo integrado de análise que fornece explicações completas e articuladas sobre as causas das modificações ocorridas na situação financeira das empresas. Dispondo apenas das demonstrações financeiras publicadas na imprensa é possível avaliar rapidamente as situações financeiras refletidas nos últimos balanços (tipos 1 a 6).

3.2.2 Curva "ABC"

De acordo com COBRA (1997), para racionalizar a distribuição de serviços é importante realizar um exame de racionalização da carteira de clientes, isto é, definir com quais clientes vale a pena trabalhar e com quais não vale. "O custo de se trabalhar igualmente com todos os clientes de grandes, médios e pequenos porte, pode onerar perigosamente a empresa. Para descobrir a importância relativa de cada cliente, com base em seu potencial de compras, é preciso recorrer à curva "ABC" de clientes".

Pode-se montar uma planilha da curva "ABC", da seguinte forma:

- 1) Montar uma tabela listando os clientes seguidos de seus números de quantidade consumida no mês, valor da compra no mês, porcentagem do valor da compra sobre o valor total comprado.
- 2) Classificar os clientes por porcentagem do valor da compra, em ordem decrescente.
- 3) Calcular então, as porcentagens acumuladas para cada cliente.

4) Estudar a relação entre porcentagens de clientes com a porcentagem do valor da compra no mês.

Ao montar esta tabela, nota-se que poucos clientes, geralmente representam a maior parcela de vendas. Isto nos permite saber a importância dos clientes frente ao volume de vendas da empresa e, portanto sua representatividade no faturamento total mensal. Veja a seguir o exemplo de planilha de “ABC”.

TABELA 1 – EXEMPLO DE PLANILHA QUE COMPÕE A CURVA “ABC”

Cliente	R\$	%	% acumulada	Classe
1	1018.35	37.17%	37.17%	A
2	896.39	32.72%	69.88%	A
3	190.85	6.97%	76.85%	B
4	180.42	6.59%	83.44%	B
5	105.37	3.85%	87.28%	B
6	100.20	3.66%	90.94%	C
7	98.54	3.60%	94.53%	C
8	70.32	2.57%	97.10%	C
9	59.28	2.16%	99.26%	C
10	20.14	0.74%	100.00%	C
	2,740	100.00%		

A planilha acima nos permite concluir que apenas 20% dos clientes representam praticamente 70 % das vendas da empresa e 5 clientes, ou seja, a maior parcela de clientes representam apenas 10% das vendas. Esta situação ocorre geralmente na maior parte das empresas.

3.2.3 Preço ou participação do cliente no faturamento da empresa

COBRA (1997), considera que “Preço é o valor justo pela posse de um bem ou serviço. Cada indivíduo estabelece uma relação entre preço e utilidade do

produto, do bem, cada indivíduo tem sua escala de valores para classificar a utilidade do bem e o preço que ele se dispõe a pagar pela sua posse, assim os produtos e serviços podem ser avaliados distintamente por diferentes pessoas bem como dinheiro pode ter significados diversos para o mesmo indivíduo em tempos diferentes”.

O preço é ainda hoje, na realidade brasileira, o principal fator do composto mercadológico. “Se observarmos que em alguns mercados ainda é o preço que vende, não estaremos longe dessa afirmação”, explica COBRA (1997). De acordo com o autor, o preço é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas, os outros são os custos de fabricação e de distribuição e a própria concorrência.

Para COBRA (1997), a importância da política de preços faz-se sentir com maior intensidade nas seguintes situações:

- 1) Quando a empresa vai estabelecer o preço pela primeira vez a um cliente novo.
- 2) Quando a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política agressiva de preços.
- 3) Quando a demanda dos produtos da empresa se relaciona com preços praticados.
- 4) Quando os objetivos da empresa se ligam ao retorno sobre os investimentos e sobre o retorno sobre vendas.

Segundo KAPLAN (1958), existem dois outros objetivos, igualmente importantes: acompanhar a concorrência ou seguir a concorrência e subordinar o preço à diferenciação do produto. Não obstante, para COBRA (1997), “diferenciar o produto é uma forma hábil de fugir a uma guerra de preços”.

O preço é sem dúvida um fator interessante a ser analisado, visto que este índice permitirá saber a participação do cliente no faturamento da empresa. Para isto, basta dividir o preço que o cliente pagou, pelo consumo deste cliente. Ao

subtraímos deste valor (preço líquido/consumo), os custos líquidos, temos o valor que representará sua rentabilidade.

Para KOTLER (2003), a taxa de retorno é dada pela fórmula "lucro/ativo"; porém será bem mais analisada se decomposta em "margem de lucro x giro do ativo", cujas fórmulas são "lucro/vendas" e "vendas/ativo". Multiplicando-se as duas fórmulas chega-se a fórmula básica "lucro/ativo".

Kotler especifica que: "cliente rentável é uma pessoa, residência ou organização que gera um fluxo de receita para empresa fornecedora e que excede o fluxo do custo de atrair, vender e servir esse cliente" (KOTLER, 2003).

3.2.4 Histórico de inadimplência

A importância na análise deste índice se dá pela relação existente entre o histórico de inadimplência e a capacidade do cliente em honrar seus compromissos financeiros.

Recentemente, o SERASA (2004) divulgou uma pesquisa comparando a taxa de juros e a elevação da inadimplência das empresas nos últimos doze meses. A pesquisa revela que, a inadimplência das empresas brasileiras aumentou 17,9% em abril, em comparação com o mesmo mês do ano passado. De acordo com os organizadores da sondagem, que leva em conta o desempenho de empresas em todo o Brasil, esta alta indica que as finanças dos negócios já começam a ser afetadas.

A pesquisa mostra que a inadimplência das pessoas jurídicas se deve principalmente aos títulos protestados, que responderam por 41,4% do total de pagamentos não efetuados em abril.

Na segunda colocação, segundo o SERASA (2004), aparecem os cheques sem fundos, responsáveis por 39% da inadimplência empresarial de abril, percentual muito próximo aos 38,4% registrados em igual período do ano passado.

O menor peso da inadimplência de pessoas jurídicas no quarto mês de 2005 ficou com as dívidas junto aos bancos, que não passaram de 19,6% do total. Embora representem baixo volume de ocorrência, as dívidas bancárias possuem o valor médio mais alto entre as categorias de inadimplência, com R\$ 3,307 mil por empresa.

É importante que empresa pesquise em várias fontes, o histórico de inadimplência do cliente, não só no setor financeiro da própria empresa, mas em bancos, no Serasa e outros órgãos competentes, para que obtenha mais segurança quanto à utilização deste índice.

3.2.5 Potencial de consumo

De acordo com KOTLER (1998), “potencial de mercado ou consumo é o limite abordado pela demanda de mercado, à medida que os gastos ou esforço de marketing do setor industrial aumenta em relação aos concorrentes, para determinar o ambiente”.

Como explicado no item 3.2.3, referente ao índice de preço, o consumo está inserido no cálculo da representatividade frente à rentabilidade dos clientes.

A análise de potencial de consumo pode ser utilizada em estratégias particulares da empresa fornecedora. Mas é importante ressaltar que o estudo referente ao potencial de consumo não deve considerar apenas um único produto ou serviço.

Para COBRA (1997), “o potencial de consumo é derivação da demanda de outros bens”.

Desta forma, se o fornecedor souber quais as derivações mercadológicas induzem o consumo de seus bens, pode tentar mensurar o potencial de demanda por estes bens, para com isso estimar o potencial de consumo dos clientes com maior precisão. Ao estudar o potencial de consumo dos clientes pode-se monitorar sua frequência de compras e, com base no aumento ou redução de compras, procurar saber o que se procede neste mercado ou região, tais como: assédio de concorrentes, políticas empresariais dos clientes, existência de produtos similares ofertados e quais os bens estão relacionados com o aumento ou queda de vendas.

Não obstante, o estudo deste índice permite a empresa avaliar se é interessante manter as vendas para determinado consumidor, ou ainda, mesmo que momentaneamente, direcionar as vendas a outro cliente.

O potencial de consumo pode intervir na análise dos índices corporativos, devido ao fato de que, se descoberto um potencial alto de consumo do cliente, haverá maior interesse das empresas em vender para este consumidor.

Contudo, a não ser que se obtenha dados concretos, este índice deve ser considerado com ressalvas, já que se trata de um índice de difícil mensuração.

3.2.6 Região Estratégica – Extensão geográfica do mercado

A proximidade ao centro consumidor constitui importante fonte de poder de mercado, dada a relevância do custo de transporte no preço final do produto. Por exemplo, de acordo com estudos de padrão de concorrência e competitividade da indústria de materiais de construção, para indústrias de cimento, o mercado

natural estimado pelos especialistas no setor, é o situado a uma distância máxima de cerca de 300 km da fábrica – ou cerca de 500km em áreas de menor densidade populacional. A essa distância o custo de transporte destas indústrias representam 10% a 20% do preço do produto.

O custo do transporte e armazenagem constitui hoje um dos principais custos mercadológicos e a administração da distribuição física passa a ser, sem dúvida, uma das áreas de eficácia do administrador.

A análise da região pode ser usada também para definir a procura, distribuição, manutenção e recolocação de mercadorias e pessoas. A estratégia de colocar produtos que não existem em determinada região ou não é de fundamental relevância no estudo mercadológico das empresas.

De acordo com COBRA (1997), é essencial considerar os seguintes pontos quanto ao estabelecimento de um sistema de distribuição: o número, tamanho e localização das unidades fabris, a localização geográfica dos mercados, o número e os tipos de produtos em linha de comercialização relacionados ao local, a escala de custo do pedido e da sua distribuição, os custos orçados para distribuição, a natureza da demanda de mercado e o método de transporte, para com isso estudar a necessidade de introduzir armazenagens, depósitos intermediários ou mesmo centro de distribuição de seus produtos.

No entanto, na análise deste índice também existem fatores subjetivos, que podem levar a empresa a definir por disponibilizar seus produtos numa região específica, tais como: evitar ou barrar a entrada da concorrência, região estratégica com futuro potencial de consumo, por tratar-se de pólo comercial da região, por apresentar alta taxa de crescimento populacional etc.

3.2.7 Interesses particulares e subjetivos

Para maior assertividade no processo de decisão quanto à aplicação de recursos, deve-se levar em conta fatores particulares e ou subjetivos, mas que são importantes para sinergia estratégica da empresa para com o cliente. Como por exemplo:

- Cliente "*Prospect*": São clientes potenciais ou novos clientes, que podem ter seus potenciais qualificados por meio do exame de sua situação financeira, volume de negócios, exigências especiais, e da sua perspectiva de continuidade no mercado. De acordo com o interesse da empresa em prospecta-lo, pode-se definir uma escala de importância deste cliente para direcionamento de recursos com os programas de fidelidade e serviços.

- Lealdade do cliente x quantidade de produtos similares ofertados na região: A quantidade de produtos ou serviços similares, ofertados em determinada região, pode ser utilizada para compor o fator de lealdade do cliente, já que, quanto maior a oferta de produtos e serviços similares, maior exposição deste cliente aos 4Ps da concorrência e conseqüentemente estará mais susceptível a ser menos leal.

A lealdade pode ser avaliada de acordo com a quantidade de produtos similares ofertados na mesma região, visto que, em uma região onde a empresa é a única fornecedora de um produto, torna-se difícil mensurar a fidelidade do cliente. Em outras palavras, o cliente pode não estar satisfeito, mas como não possui outro fornecedor, este fica impossibilitado de adquirir um produto concorrente. Desta forma, pode-se supor que a lealdade do cliente varia de acordo com o número de produtos similares ofertados na região.

Para contabilizar este fator, a fim de avaliar e retribuir a lealdade do cliente diferenciando-os, sugere-se analisar o preço pago pelo produto, comparando-os com outros preços da carteira de clientes e relaciona-lo a quantidade de produtos similares, ofertados na mesma região.

Outros fatores podem ainda ser considerados para mensurar o índice de Interesses Particulares e Subjetivos, tais como: a política estratégica das empresas, estratégia de segmentação de mercado, política de relacionamento específica com nichos de mercado recém descobertos, capacidade de gerar indiretamente ações de marketing etc.

3.3 PROCEDIMENTO DA ANÁLISE - MATRIZ DE DECISÃO

A análise aqui sugerida visa estabelecer grupos (*clusters*) de padrões de clientes. De acordo com a estratégia de cada empresa, poderão ser adotados critérios e regras de convivência, que permitam a empresa alcançar, cada vez mais, níveis melhores de aplicação de recursos com serviços e programas de fidelidade.

Destaca-se a utilidade da análise proposta, também para medir desempenho, ampliar o tratamento com o cliente e gerenciar riscos propiciando, portanto, o aumento do valor do negócio.

De acordo com a amplitude da análise adotada pela empresa, esta poderá ser utilizada para:

- reduzir o tempo na tomada de decisão com relação aos benefícios a serem disponibilizados;
- reduzir o tempo com implementação das ações e recomendações;
- integrar as diversas áreas da empresa.

Mas para que a análise dos índices seja eficiente, deve-se considerar a tecnologia utilizada, a metodologia, os custos, a forma da interação entre áreas da empresa, e a estrutura das áreas (ex: acesso a sistemas, computadores, capacitação e satisfação dos funcionários).

3.3.1 Ferramenta de análise sugerida

A seguir, será apresentada resumidamente a ferramenta de análise proposta, para que seja possível observar a relação entre os índices e o perfil das empresas.

Os índices sugeridos para análise foram inicialmente quantificados e na seqüência utilizou-se por estimativa um critério de ponderação. Essa ponderação deve ser feita, devido à existência de índices qualitativos e, portanto subjetivos, mas que podem vir a influenciar na assertividade da análise.

A partir de então, priorizou-se as empresas correlacionando-as com um dos grupos, que foram determinados de A, B, C e D, a fim de atingir o objetivo da análise que é possibilitar definir para cada grupo uma estratégia de alocação de recursos e investimentos com benefícios, serviços e programas de fidelidade.

Para este processo pode-se utilizar uma Matriz de Decisão, ferramenta empregada geralmente no processo de análise de decisão, mas que permite ser aplicada em outros processos, a fim de priorizar um índice ou alternativa.

Cada categoria (grupo) representa o agrupamento de clientes com naturezas semelhantes.

3.3.2 Procedimento Proposto

Para proceder a análise da carteira de clientes sugere-se:

- 1) Definir os índices genéricos.

Nesta etapa deve-se atentar para a correta seleção de indicadores.

Esses indicadores ficam mais bem definidos quando a empresa adota a metodologia de planejamento estratégico.

Sabe-se que existem diversos fatores relevantes na representatividade do cliente frente ao retorno por ele gerado. Os fatores subjetivos também devem ser considerados e ponderados.

2) Definir a frequência de atualização e prazo de validade dos índices.

A frequência e prazo de validade dos índices são de fundamental importância para que se obtenha dados atualizados, refletindo numa maior segurança quanto a validade da análise.

3) Estabelecer para cada índice um critério de pontuação.

O critério de pontuação deve ser feito a fim de quantificar os índices. Sugere-se pontua-los de 0 a 10, tomando-se como referencial, que o melhor desempenho possível de ser alcançado por este índice vale 10 pontos.

Nesta fase pode haver dificuldade em estabelecer as pontuações – por isto pode-se comparar os índices com:

- dados de empresas do mesmo ramo;
- dados dos concorrentes;
- dados dos melhores especialistas no assunto ("*benchmarking*").

4) Priorizar os índices estimando fatores de ponderação.

Para isto deve determinar-se o peso relativo para cada índice. Isto pode ser feito através da distribuição de 100 pontos percentuais entre os índices a serem analisados. A somatória das porcentagens de todos os índices deve igualar-se a 100%. Esta atribuição pode ser feita em consenso, por meio de discussões em grupos, envolvendo as diversas áreas da empresa.

5) Pontuar cada cliente, levando em conta os índices analisados e o peso do critério (ponderação).

6) Classificar os clientes nos grupos A, B, C e D.

Recomenda-se estimar intervalos na pontuação dos clientes, relacionando-os a um grupo específico (A, B, C e D). Esta classificação funcionará como padrão para a performance do cliente.

7) Estabelecer criteriosamente para cada grupo, os benefícios e ou tipos de serviços e programas de fidelidade, objetivando diferenciação das soluções de acordo com o dispêndio de recursos e a satisfação do cliente.

8) Confirmar a eficácia e eficiência dos índices e da análise proposta perguntando:

- Adquirimos com este índice ou análise o que nos propusemos adquirir?
- Este índice ou análise fornece as informações tão bem quanto deveria, quantos recursos foram consumidos?

Após testar a eficácia e eficiência da análise, sugere-se ajustar todos os processos envolvidos, de forma a torna-los mais assertivos.

4 PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE FIDELIDADE BASEADO NA ANÁLISE DE ÍNDICES CORPORATIVOS

É importante comentar que existirão barreiras quanto à implantação do método proposto, tendo em vista a dificuldade em adquirir informações dos clientes sobre seus negócios, por temerem o mau uso destas informações.

Outra barreira refere-se a precisão. É difícil mensurar com exatidão os índices. No entanto, é melhor ter alguma medição, mesmo que não tão precisa, do que não ter nenhuma.

As medidas subjetivas não são confiáveis, entretanto a medição não objetiva não significa medição não confiável. Sob este aspecto, a precisão nem sempre é essencial. Já que o enfoque não será apenas em um único indicador.

4.1 RELAÇÃO DOS ÍNDICES E CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO

A seguir será apresentada a frequência de atualização para cada índice relacionado no trabalho, os critérios de pontuação e uma breve explicação e exemplificação referente às estimativas dos “pesos relativos”.

1) Análise avançada do capital de giro.

Frequência, prazo de validade:

A frequência de atualização deste índice deve ser feita a cada ano, visto que para sua análise é necessário adquirir o balanço das empresas, que são geralmente divulgados uma vez ao ano.

Critério de pontuação:

Para cada balanço, estimou-se um critério de pontuação variando entre 10 e 0, sendo 10 a melhor pontuação e 0 a pior.

Balanço 1 - Balanços com este tipo de estrutura refletem que a empresa possui excelente liquidez representando maior capacidade desta em honrar suas dívidas. Por este motivo avaliou-se sua pontuação variando entre 9 e 10 - melhores possíveis de serem obtidas.

Balanço 2 - Neste tipo de balanço, os recursos permanentes aplicados no capital de giro permitem a manutenção de um saldo positivo de tesouraria. Este saldo positivo indica que a situação financeira da empresa será sólida enquanto for mantido determinado de operações. Por isso sua pontuação varia de 7 a 8.

Balanço 3 - Este tipo de balanço indica situação financeira insatisfatória. Empresas com este tipo de estrutura patrimonial são bastante dependentes de empréstimos de curto prazo para financiar suas operações. Pontuação variando de 6 a 7.

Balanço 4 - O CCL negativo indica que a empresa esta financiando ativos não circulantes com dividas de curto prazo, revelando desequilíbrio entre as fontes e as aplicações de recursos. Isto seria suficiente para configurar uma situação financeira ruim e restringir o acesso da empresa às fontes de financiamento de curto prazo. Empresas privadas com este tipo de balanço estariam à beira da falência, a menos que seus acionistas controladores pudessem fornecer-lhes algum tipo de apoio externo. Portanto sua pontuação varia de 3 a 4.

Balanço 5 - Neste tipo de balanço a situação financeira é muito ruim, porém menos grave que no tipo IV devido ao fato dos passivos de funcionamento excederem as necessidades de recursos para financiar os ativos circulantes

operacionais, o que atenua os efeitos negativos sobre o saldo de tesouraria. Sua pontuação varia entre 5 e 6.

Balanço 6 - Trata-se de um tipo de configuração que envolve alto risco de insolvência. Portanto confere-se a este balanço as menores pontuações, variando de 0 a 2.

Peso relativo:

A análise avançada de capital de giro dos clientes permite às empresas averiguar o risco envolvido pela organização ao financiar recursos a estes clientes. Por tratar-se de uma ferramenta consolidada, e que permite obter com certa precisão a situação financeira das empresas, neste exemplo estimou-se seu peso relativo em 30%.

2) Curva "ABC".

Freqüência, prazo de validade:

Por tratar-se de uma ferramenta habitualmente utilizada e de fácil mensuração, foi estimada uma freqüência mensal para atualização dos dados.

Critério de pontuação:

Este índice foi determinado utilizando-se o seguinte critério. Clientes que representarem de 0 a 80% das porcentagens acumuladas das vendas, serão considerados A. Clientes que representarem de 80 até 90% das porcentagens acumuladas das vendas, serão considerados B e se estiverem posicionados entre 90% a 100% das porcentagens acumuladas das vendas serão considerados C, visto que estes clientes têm baixa representatividade no volume de vendas da empresa. Para cada consideração A, B ou C, estimou-se um critério de pontuação variando entre 10 e 0, sendo 10 a melhor pontuação e 0 a pior.

Clientes considerados A: serão pontuados com valores variando entre 8 a 10.

Clientes considerados B - serão pontuados com valores variando entre 5 a 7.

Clientes considerados C - serão pontuados com valores variando entre 0 a 4.

Peso relativo:

A análise da curva "ABC" permite saber a representatividade dos clientes no lucro ou vendas das empresas. Trata-se de uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas para análise da carteira de clientes e priorização de ações. Contudo, no exemplo proposto este índice possui uma representatividade menor que o índice de análise avançada do capital de giro e seu peso relativo foi considerado 20%.

3) Preço ou participação do cliente no faturamento da empresa.

Freqüência, prazo de validade:

Estima-se uma freqüência mensal para atualização destes dados, igualmente a curva ABC, já que algumas das informações utilizadas para compor a curva ABC, são também utilizadas para computar este índice.

Critério de pontuação:

Cliente rentável é aquele que proporciona maior lucratividade nos negócios. Para isto pode-se debitar do valor produto, que o cliente pagará, o custo de fabricação deste produto. Com a margem de lucro multiplicada pelo consumo em um período determinado, obtém-se um valor de unidade monetária por unidade de tempo (Ex. R\$/mês). Após este cálculo, adota-se que o cliente que proporciona maior rentabilidade em um certo período obterá a máxima pontuação. Assim, a máxima rentabilidade obtida numa carteira de clientes equivale a 10 pontos, 10% abaixo desta, equivale a 9 pontos, 20% abaixo da máxima 8 pontos e assim por diante, de tal forma que o cliente com a mínima representatividade equivalerá de 0 a 1 ponto.

Peso relativo:

A análise da margem de lucro pelo consumo proporciona a empresa saber a representatividade dos clientes na sua rentabilidade e, portanto considerada importante para a sustentação dos negócios. A representatividade deve ser relacionada à quantidade consumida, visto que quanto maior a quantidade comprada melhor condição de negociação o cliente adquire. Assim um cliente que com menor poder de compra, pode representar maior lucratividade para as empresas. Neste exemplo, sugere-se que o índice tenha peso relativo de 15%.

4) Histórico de inadimplência.**Frequência, prazo de validade:**

Estipula-se um prazo mensal para levantamento e atualização das informações que compõem este índice já que as empresas também analisam seus resultados por meio de balancetes mensais que facilitam a obtenção do mesmo.

Critério de pontuação:

Como critério de pontuação sugere-se que a empresa adote valores relacionados ao número de incidências de inadimplência num período determinado. Utilizou-se como critério, o número de vezes, num período de 12 meses, que este cliente deixou de honrar seus compromissos. Desta forma, se o cliente nunca ficou inadimplente obtém a maior pontuação, ou seja, 10. Caso ele tenha ficado uma vez inadimplente, durante um ano, sua nota é 9. Se o cliente ficou 2 vezes inadimplente sua nota é 8 e assim por diante. Se o cliente ficou 10 vezes inadimplente ou mais sua nota é um ou zero.

Peso relativo:

Sugere-se que seu peso relativo seja 12%. O peso deste índice pode situar-se entre o índice de relacionado anteriormente, sobre a rentabilidade, e o índice de potencial de consumo, que será explicado a seguir.

5) Potencial de Consumo.

Frequência, prazo de validade:

Estipula-se um prazo mensal para levantamento do potencial de consumo e frequência de compra.

Critério de pontuação:

Como citado anteriormente, o potencial de consumo pode intervir na análise dos índices corporativos, devido ao fato de que, se determinado cliente possui potencial alto de consumo, a empresa pode contrair maior ou menor interesse em vender para este consumidor. No entanto, pela dificuldade em adquirir dados consistentes para obtenção deste índice, ele deve ser classificado como subjetivo. Para estimar este índice, separa-se a carteira de clientes em três categorias: Alto potencial, médio potencial e baixo potencial. As empresas que se enquadrarem na categoria de alto potencial, terão sua pontuação variando entre 8 e 10. Para médio potencial de 5 a 7 e baixo potencial de 0 a 4.

Peso relativo:

Sugere-se que seu peso relativo seja 10%, devido à dificuldade de mensura-lo com precisão.

6) Região estratégica ou extensão geográfica de mercado.

Frequência, prazo de validade:

Estimada em uma vez ao ano, devido ao fato de que muitas das organizações direcionam suas estratégias e estabelecem novas diretrizes anualmente. No entanto deve-se considerar o período em que cada empresa realiza sua estratégia mercadológica.

Critério de pontuação:

Para estimar a pontuação deste índice deve-se levar em conta diversos fatores:

- se o cliente está posicionado perto da unidade fabril;
- se o cliente está localizado em grandes centros de consumo, com expressivo crescimento da taxa populacional;
- se o cliente está localizado em centros sem concorrência.

Como exemplo adotamos que, se o cliente atender os três fatores acima, sua pontuação pode variar de 8 a 10. Se em dois dos fatores, sua pontuação ficará compreendida entre 5 e 7. Se em apenas uma, sua pontuação irá variar entre 1 e 4, e se em nenhuma, pontuação zero.

Peso relativo:

Estima-se que seu peso relativo seja quantificado em 08%, devido à dificuldade na mensuração do índice e por ser classificado como subjetivo.

7) Interesses particulares.

Obviamente, qualquer empresa pode querer se relacionar e manter um cliente, baseada em interesses particulares e, portanto não mensuráveis. Os interesses subjetivos devem ser compreendidos e contabilizados com baixo valor de peso relativo, porém são aspectos que podem influenciar em tomadas de decisão. Os programas de fidelidade e serviços podem ser fornecidos para, conquistar o cliente (Cliente *prospect*), retribuir e valorizar o cliente leal à marca, gerar ações de marketing para redução de custos relativos a marketing etc.

Critério de pontuação:

Adotou-se o seguinte critério de pontuação. Se o cliente é *prospect*, leal e capaz de gerar marketing gratuito à empresa, terá sua pontuação compreendida entre 8 e 10. Se contiver duas das características acima sua pontuação deve variar entre 5 e 7 e se compreender apenas uma característica, sua pontuação ficará compreendida entre 0 e 4. De acordo com a importância das características, pode-se adequar a pontuação de forma a atender as estratégias das empresas.

Peso relativo

Sugere-se 05%, devido à dificuldade na mensuração deste índice e por ser subjetivo e, portanto difícil de ser quantificado com precisão.

A seguir é apresentada uma tabela resumo contendo a relação dos índices, seus respectivos pesos e a máxima pontuação possível de ser alcançada pelas empresas.

TABELA 2 – RELAÇÃO DE ÍNDICES, COM PESOS E PONTUAÇÕES.

Dimensões de análise	Peso	Máxima pontuação possível
Análise Avançada de Capital de Giro	30%	3
Curva ABC	20%	2
Participação do cliente no faturamento da empresa	15%	1.5
Histórico de inadimplência	12%	1.2
Potencial de consumo	10%	1
Região estratégica ou extensão geográfica de mercado	8%	0.8
Interesses particulares	5%	0.5
Somatório	100%	10

4.2 CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES

Para classificar os clientes em quatro níveis A, B, C e D, tomou-se como referência a melhor pontuação possível de ser obtida. A partir de então, adotou-se regras para relacionar a classificação do cliente com benefícios, programas de fidelidade e serviços. As regras estipuladas para classificação dos clientes encontram-se resumidas tabela a seguir.

TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS

GRUPOS OU CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÕES OBTIDAS
A	8 - 10
B	5 - 7
C	3 - 4
D	0 - 2

4.3 RELAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE, BENEFÍCIOS E SERVIÇOS E EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

A seguir relata-se uma breve descrição de alguns programas de fidelidade, benefícios e serviços possíveis de serem ofertados pelas empresas, e sua relação com os grupos estimados anteriormente.

- Condições de pagamento:

Pela concessão do crédito, um cliente pode obter vantagens competitivas no mercado. Por exemplo, postergar o pagamento de dívidas ao conseguir mercadorias ou serviços com pagamentos a prazo. Desta forma pode-se relacionar o benefício (condições de pagamento) com o número de pontos obtidos pelos clientes. O cliente que obteve a classificação "A" pode ter direito a realizar

seus pagamentos num prazo de 28 dias, enquanto o "B" passa a ter um prazo de 15 dias, o "C" de 10 dias e a classificação "D" sem prazo de pagamento (pagamento a vista).

- Descontos:

O direito de desconto na compra pode ser padronizado da seguinte forma: Cliente classificado como "A" obtém desconto de 10%, o "B" em 7% e "C" em 5% e "D" 2% de desconto. Podem existir ainda, independentemente de cada categoria, descontos especiais quando o pagamento for antecipado e a vista.

- Financiamentos, e investimentos:

Por se tratarem de ações que possuem especificidade, estes benefícios devem ser muito bem analisados, sugerindo-se que sejam aplicados apenas aos clientes das classes "A" ou "B".

- Canal de comunicação direto com a diretoria da empresa:

Este benefício deve ser concedido apenas a casos ou clientes especiais, como forma de preservar integridade do diretor, e evitar com que os representantes e vendedores percam o poder de negociação. A princípio deve ser disponibilizado apenas aos clientes que estiverem na classificação "A".

- Negociação especial quanto a prazos de pagamento:

As condições de pagamento podem variar de acordo com o valor da compra, ramo de negócio da empresa (revenda, industria, consumidor final pessoa física), histórico, localização etc. Isto demonstra que podem existir diferentes políticas quanto a prazo e condições de pagamento. Proporcionando que a empresa possa optar por cobrar as suas vendas por meio de condições específicas. Deve haver uma análise criteriosa considerando garantias de consumo, licitações públicas, contratos específicos de compra e venda etc. Para o exemplo descrito foi convencionado que clientes classificados nos grupos "A" e "B" têm preferência nessas negociações.

- Premiações:

Pode-se adotar critérios para premiação de acordo com a categoria de cada cliente. O cliente pode receber um prêmio por ter conquistado uma classificação superior a que se encontrava anteriormente, por exemplo. Oferta válida a todas as classificações.

- Limites de Crédito ou compra:

De acordo com a classificação, determina-se a concessão de um limite de crédito ou compra que cada cliente pode obter.

Clientes das categorias "A" e "B" possuem maior poder de compra e crédito que podem ser oferecidos diretamente pelos vendedores ou representantes, enquanto os "C" e "D", mediante análise da gerência ou diretoria.

- Serviços de consultorias e assessorias técnicas:

Para ordenar a oferta de consultorias e serviços, define-se que os clientes classificados no grupo "A" tem preferência quanto à disponibilidade e agendamento dos serviços, seguidos dos clientes classificados em "B", "C" e "D".

- Apoio a ações de marketing:

Da mesma forma que no item anterior, os clientes "A", terão preferência quanto ao recebimento de apoios ou ações de marketing, tais como, participações conjuntas em feiras e eventos, verbas para apoios a eventos, incentivos de recursos financeiros para confecção de placas, *out-dors*, propagandas conjuntas etc.

- Produtos desenvolvidos para um cliente específico:

A diferenciação de produtos pode envolver uma parcela considerável de pesquisas e recursos. Isto pode tornar-se dispendioso, visto que os custos para produção de um produto diferenciado, talhado de acordo com a necessidade do consumidor, envolvem além dos riscos inerentes a este processo, maior custo de produção. Contudo apenas clientes que possuem grande potencial de compra e

para honrar seus compromissos devem receber este benefício. Desta forma apenas clientes "A" e "B" devem recebe-los, sob o risco da empresa fabricar produtos que onerem sua produção, sem conseguir vende-los ao mercado.

- Associação gratuita a grupos:

Pode-se propor, que de acordo com a classificação obtida, o cliente seja associado a um grupo específico. Este grupo receberá informações diversificadas a respeito de seu negócio, com intuito beneficia-lo com repasse de informações pertinentes, que promovam uma melhora em seus negócios. E-mails com agendas de cursos e seminários, matérias técnicas sobre o seu setor de atuação, convites para eventos técnicos e promocionais, revistas etc. devem ser ofertados a todos os clientes, levando-se em consideração a estratégia da empresa.

- Canais de compra:

Pode ser oferecido canal de compra diferenciado de acordo com a classificação de clientes. Pode-se ainda promover facilidades de compra de acordo com a melhor classificação obtida. Todos os clientes podem ter acesso a este benefício, dependendo da estratégia da empresa.

- Acréscimos de vínculos estruturais:

A empresa pode oferecer aos clientes, incentivos financeiros para compra e ou aquisição de equipamentos que possibilitem ajuda-lo a administrar e controlar melhor seus negócios. Aplicável apenas à classe "A" já que clientes desta categoria possuem maior capacidade de honrar compromissos financeiros.

- Número de visitas dos representantes e vendedores:

Para melhor aplicação destes recursos humanos sugere-se que haja, de acordo com a classificação dos clientes, uma determinada periodicidade em visitas de representantes e vendedores.

A seguir pode ser visualizada uma tabela contendo uma lista dos benefícios e serviços sugeridos neste trabalho, e sua quantificação de acordo com a classificação dos clientes nos grupos "A", "B", "C" ou "D".

TABELA 4 – PROGRAMAS RELACIONADOS COM AS CLASSIFICAÇÕES

Programas / Classificação	A	B	C	D	Observação
Condições de pagamento (prazo em dias)	28 dias	15 dias	10 dias	À Vista	De acordo com negociação e meta da empresa.
Descontos (%)	10 %	7 %	5 %	2 %	De acordo com negociação e meta da empresa.
Financiamentos, e investimentos (R\$)	xxx reais	xxx reais	0	0	Valor subjetivo
Canal de comunicação direto com a diretoria da empresa	sim	não	não	não	Condição referente à permissibilidade
Negociação especial quanto a prazos de pagamento	sim	sim	não	não	Condição referente à permissibilidade
Premiações	sim	sim	sim	sim	Conforme critérios específicos da empresa
Limites de Crédito ou compra	sim	sim	não	não	Não - refere-se a restrição de análise da diretoria da empresa
Serviços de consultorias e assessorias técnicas	sim	sim	sim	sim	Clientes A tem preferência, seguidos de B, C e D
Apoio a ações de marketing	sim	não	não	não	Não – refere-se a restrição de análise da diretoria da empresa
Desenvolvimento de produto diferenciado	sim	sim	não	não	Observar criteriosamente cada caso
Associação gratuita a grupos	sim	sim	sim	sim	De acordo com a estratégia da empresa
Canais de compra	sim	sim	sim	sim	De acordo com a estratégia da empresa
Acréscimos de vínculos estruturais:	sim	não	não	não	Devido à capacidade de honrar compromissos financeiros
Número de visitas dos representantes e vendedores:	sim	sim	sim	sim	Clientes A têm preferência, seguidos de B, C e D.

5 CONCLUSÃO

No mercado atual, as empresas têm procurado oferecer como diferencial competitivo, diversos benefícios, serviços e programas de fidelidade, mas que nem sempre atendem da melhor forma as necessidades dos clientes.

O objetivo deste trabalho foi demonstrar por meio da pesquisa bibliográfica, que benefícios, serviços e programas de fidelidade, são investimentos que requerem diferenciação entre os clientes. Para que estes investimentos tornem-se sustentáveis em longo prazo, sugeriu-se a utilização de uma ferramenta de análise, que pode proporcionar a aplicação dos recursos de forma eficiente obtendo níveis melhores de fidelidade.

Os conceitos que fundamentam a análise permitem que sejam aplicados critérios de diferenciação na forma de agir e se relacionar com os clientes. No entanto, sugere-se que a eficácia e a eficiência da análise proposta seja comprovada por meio de uma aplicação real.

Ao mesmo tempo em que a ferramenta facilita o processo decisório quanto a aplicação de recursos, pode ainda auxiliar em estratégias de marketing das empresas e ser introduzida no planejamento estratégico corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Eduardo Souza. **Os Desafios ao Aprovar uma Campanha de Marketing Direto**. Disponível em < www.mktdireto.com.br/materia4.html > Acesso em 04/03/2005.

BATISTA, A. **Por que as parcerias fracassam?** Revista Exame. p. 100-101. 15 de janeiro de 2004.

BLATT, Adriano. **Avaliação depende de dados consistentes e experiência profissional**. Setembro de 2003. Disponível em < http://www.equifax.com.br/rev_bus/2003_setembro/conhecimento.htm > Acesso em 08/06/2005.

BRASIL, Haroldo Vinagre et BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: Um modelo Dinâmico**. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, Qualitymark, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Gerente Eficaz**. 1a ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1990.

D. Duarte El Rei. **Livro dos Conselhos**, Lisboa, 1982.

FLEURIET, Michel et alii. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**. Belo Horizonte, Consultoria Editorial / Fundação Dom Cabral, 1978.

FLEURIET, Michel. **Modelo Fleuriet Dinâmica Financeira das Empresas**. São Paulo, Campus, 2003.

FLEURIET, Michel et Brasil, Haroldo Vinagre. **O Planejamento Financeiro das pequenas e Médias empresas: Um modelo Integrado**. Belo Horizonte, consultoria Editorial / Fundação Dom Cabral, 1979.

GARCIA, F; FARINA, E. M.M; ALVES, M. C. **Padrão de Concorrência e Competitividade da Indústria de Materiais de Construção**. 1ª ed. São Paulo: Singular, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo, Addison Wesley, 2004.

JACOBY, J. & KYNER, B. **Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior**, *Journal of Marketing Research*. 1988.

JONES, Thomas O. **Fidelização de Clientes – Medindo, Gerenciando e Criando Valor**. Disponível em < <http://www.institutomvc.com.br> > Acesso em 24/05/05.

KAPLAN, Ad.H, DIRLAN, J. B, LANZILLOTTI, R.F. **Pricing in big business**, Washington D. C.: the brookings institutio, 1958.

KOCKANNY, M. M; MARCHETTI, R. Z. **Proposição e Teste de um modelo de Avaliação de Programas de Fidelidade no Setor de Aviação Comercial**. Anais Enanpad. MKT 1719. 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARINS, Luis Almeida Filho. **Os desafios empresariais do século XXI**, disponível em < www.rhcentral.com.br/artigos/ > Acesso em 17/05/2005.

MOUTELLA, Cristina. **Aprendendo com Clientes Inativos**. 08/06/2003. Disponível em < www.portaldomarketing.com.br/Artigos.htm > Acesso em 23/02/2005.

NOSSA, Cláudio. **Digressão mercadológica - A propaganda criativa para o público errado**. 26/03/2004. Disponível em < www.weblogical.com.br > Acesso em dia 31/05/05.

PARVATIYAR Atul; SHETH, Jagdish N. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000.

PIRES, Renato. **Fidelidade Supera o Produto**. Revista Marketing. N. 337, p. 11-13. Fevereiro 2001.

PORTER Michael E. **Competição Estratégias Competitivas Essenciais**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRATES, Moisés. **Apostila do módulo de Contabilidade Gerencial do Curso de Especialização em gestão empresarial, UFPR**. Curitiba. Março 2004.

RODRIGUES, Fernanda Vergueiro. **Gerenciamento de Processos**. Disponível em <www.siscorp.com.br/siscorpnews/nona_edicao/opinioao> Acesso em 18/03/2005.

SEVERO, Rosana. **A segmentação da comunicação**. Janeiro 2002. Disponível em <www.basemidia.com.br/artigos/artigos2> Acesso em 13/01/2005.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SERASA, site <www.serasa.com.br > acesso em 08/06/2005.

VAVRA, Terry. **Marketing de Relacionamento**, São Paulo, Atlas, 1.993.