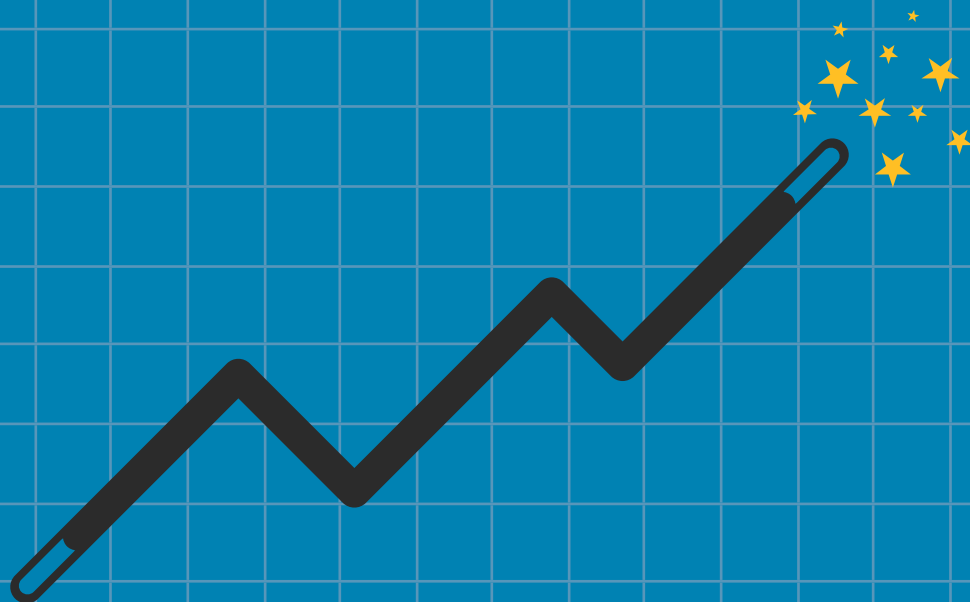


A MAGIA DAS MÉTRICAS NO MARKETING

Por Peter Rosenwald



IN- TRO- DUÇÃO

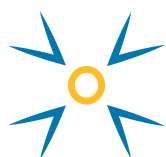
Todo empreendedor de sucesso sabe que uma grande ideia ou projeto escondido debaixo do tapete jamais vai ter a chance de voar. O Marketing, no sentido mais amplo da palavra, tem o objetivo de lhes dar asas e criar aceitação, vendas e crescimento com energia.

Até há relativamente pouco tempo, o marketing era uma estranha poção mágica de definições, precificação e comunicação de produtos e serviços, sem uma receita consistente ou confiável. Era muito dependente de gênios criativos mal definidos, mas tinha poucas métricas para medir sucesso ou fracasso. A famosa queixa, frequentemente creditada a Lord Leverhulme, “Eu sei que metade do meu orçamento para publicidade é desperdiçado, mas não tenho certeza de qual metade”, ainda condiciona muito do pensamento sobre marketing e publicidade. Apesar das suas imersões de MBAs em metodologias de Retorno sobre o Investimento (ROI), os gestores, com muita frequência, abandonam essa disciplina em favor da intuição.

Tudo isso está mudando. A introdução de métricas cada vez mais sofisticadas à comunidade do marketing agora torna possível medir o ROMI, Retorno sobre o Investimento em Marketing (Return on Marketing Investment, da sigla em inglês), não apenas em termos macro (quanto das vendas totais resultaram do gasto total em marketing), mas ainda mais importante, em termos micro (quanto dos gastos de marketing em cada meio ou em cada prospecto gerou de receita).

As metodologias ainda estão longe de serem perfeitas, mas a ciência das métricas está melhorando rapidamente e estão sendo estabelecidos benchmarks que permitem vermos quanto estamos ganhando para cada centavo gasto. Seguindo a trilha histórica do marketing direto, em que o modelo de negócios sempre foi medir resultados para cada anúncio ou peça de mailing com base em “custo por resposta”, agora começamos a aplicar crescentemente métricas sofisticadas para determinar, por exemplo, o custo de cada clique para trazer um provável consumidor para nossos web sites e o custo de cada conversão para uma venda. O demônio pode estar nos detalhes, mas a mágica certamente está nas métricas.

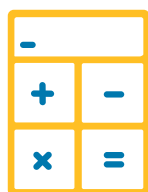
Este eBook, baseado em uma série de artigos escritos para e publicados pela Endeavor, vai explorar métricas e resultados (accountability) em marketing para ajudar os empreendedores e profissionais de marketing a responderem perguntas, tais como:



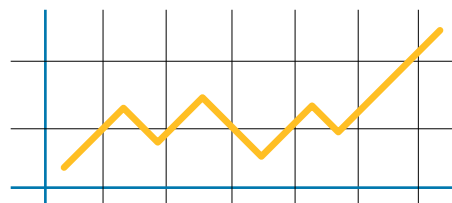
Como determinar se meus projetos de marketing/publicidade são mensuráveis? É desperdício de dinheiro, e portanto um perigo para a empresa, se a estratégia e execução do meu marketing não são mensuráveis?



Como a metodologia de marketing direto pode ajudar a entender melhor seu cliente e construir um banco de dados para marketing? O que você deve saber sobre o cliente para criar uma base de dados relevante? O que é mais importante: quantidade ou qualidade de dados?



Como calcular o quanto posso gastar para obter um consumidor ou realizar uma venda? E como calculo o valor vitalício de um cliente?



Como entender as economias relativas entre obter um cliente e reter um cliente?

Além de abordar essas e outras questões sobre métricas, para ajudá-lo a desenvolver suas próprias análises, neste link você poderá fazer o download das planilhas modelo com todos os templates utilizados ao longo do livro e utilizá-los nos seus desafios de marketing

Algumas observações importantes sobre os templates:

Em muitos casos, os números inseridos nos templates diferem daqueles que são apresentados no texto e exemplos. Não se preocupe. Eles só servem como referência não estando relacionados aos exemplos no texto.

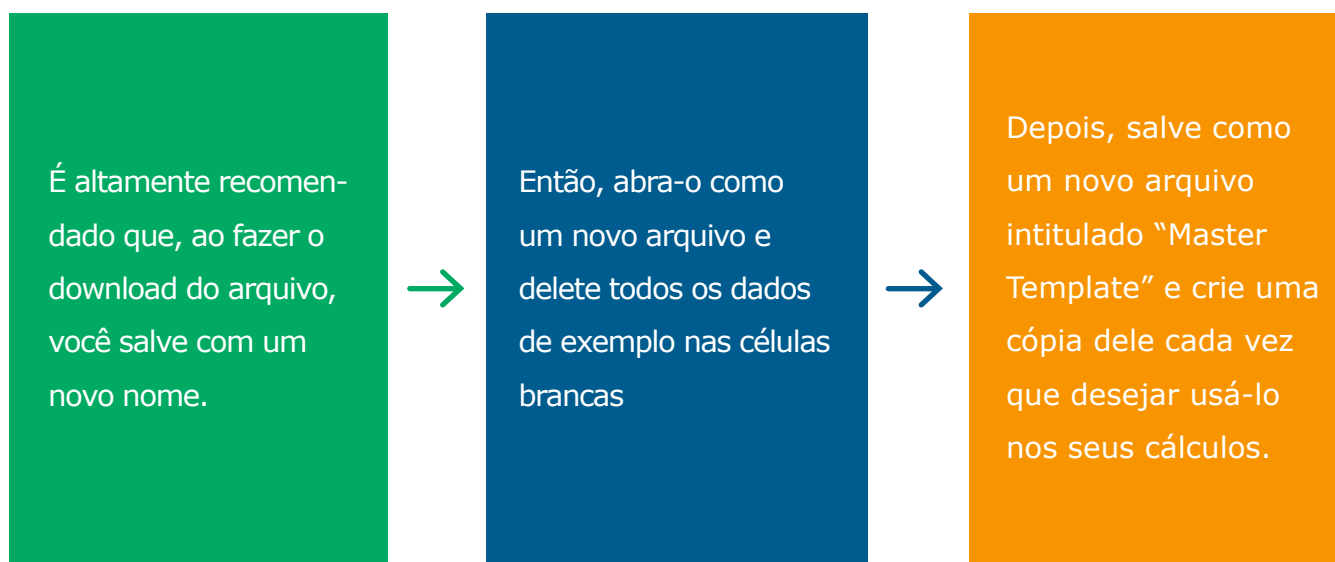
Cada um foi construído incluindo células em branco para inserir seus próprios inputs e células sombreadas com fórmulas já criadas para produzir os outputs necessários.

EXEMPLO		
Preço de Vendas	25.00	Célula para Inserir Dados
Número	3	Célula para Inserir Dados
Receita	75.00	Célula de Resultado

É simples assim. Insira seus dados nas células em branco e assista aos resultados aparecerem magicamente para você nas células sombreadas.

Quando você baixar o arquivo de Excel, encontrará uma aba para cada template que se refere ao capítulo em que ele aparece como exemplo.

Modelo ACPO	Redução Gradual Nº Clientes	CRM	Funil de vendas
-------------	-----------------------------	-----	-----------------



Também é altamente recomendado que, a não ser que você tenha uma razão muito forte para isso, não mude as fórmulas, ou se não conseguir resistir, salve o original e garanta que suas mudanças estejam em um arquivo separado.

Qual é o ponto de tantas métricas? Como elas ajudam o empreendedor a tomar as melhores decisões de marketing e maximizar os lucros?

Para cada um de nós, as respostas dependem do quanto estamos dispostos a suspender a incredulidade de que o marketing é totalmente intuitivo e de que é melhor deixar os números para os contadores, e abraçar a mágica que existe em entendê-los e usá-los como parte das nossas práticas de marketing.

1.

MICRO OU MACRO, SAIBA O QUE GASTAR EM MARKETING

O MODELO ACPO



O processo de criação do orçamento anual é, na maioria das empresas, um período de tensão e trauma, com as árvores individuais normalmente sendo ignoradas enquanto os gestores olham para a floresta.

Os gestores tendem a focar nos “grandes” números macro: quanto você planeja gastar com marketing, ao invés de olhar o lado micro, quanto você pode se permitir gastar (chamamos isso de Custo Permissível Por Pedido, da sigla em inglês ACPO, Allowable Cost Per Order) para adquirir ou manter um cliente, multiplicado pelo número de clientes que se pretende adquirir ou manter. A meu ver, isso é um grande erro: a soma das árvores individuais é que faz uma floresta. Determinar o ACPO é, sem dúvida, o input econômico mais importante do marketing nos negócios de hoje.



MODELO ACPO SIMPLIFICADO			
Item		Um Período	
	Preço do produto	250,00	
Número estimado de compras por período	2		500,00
Custo do Produto em todo o Período como % do Preço Receita Total	40%	100,00	300,00
Custos Antes do Marketing:			
Comissões de vendas (se houver)	15%	75,00	
Custo de Atendimento e Administração	10%	50,00	
Lucro Desejado	20%	100,00	
Custo Total Antes do Marketing		225,00	225,00
Custo Permissível de Marketing			75,00

Vamos olhar para a questão de uma forma admitidamente simplificada. Você tem um produto ou serviço que deseja vender. Você sabe quanto quer cobrar por ele. Você também sabe quanto pretende vender em um determinado período de tempo para cada pessoa. Você sabe quanto custa produzir ou oferecer seu produto, e quanto você vai precisar gastar em distribuição e comissões para fazê-lo chegar às mãos do seu potencial cliente. Você sabe também seu custo fixo em geral (atendimento e administração), e pode amortiza-lo no próprio produto. Finalmente, e mais importante, você sabe quanto lucro como percentual da receita você pretende ter. Não é nenhuma ciência de outro mundo.

O que sobra dessa conta é o ACPO: a quantidade micro de capital que você pode se permitir gastar com o marketing do seu produto ou serviço para obter o lucro desejado. Como você pode ver na ilustração do modelo, o ACPO do produto exemplo é de R\$75,00. Com esse patamar como base, pode-se facilmente olhar entre as diversas opções de mídia disponíveis e avaliar se você consegue ou não adquirir ou manter os consumidores, gastando o ACPO ou menos.

Lembre-se, o trabalho do marketing é gastar a menor quantia para conseguir a maior quantidade de vendas possível. Se cada venda custar menos do que o ACPO, a diferença flui direto para o seu ponto ideal e você terá um argumento sólido para conseguir aprovar o orçamento necessário.

Porcentagens de Breakeven do Marketing por Escolha de Mídia

	Mala Direta	E-Mail
Custo de Comunicação por Mil	900,00	500,00
Retorno por Mil Necessário para o Breakeven (incluindo lucro desejado, se houver)	12,00	6,67
Porcentagem Necessária Para o Breakeven (Incluindo lucro desejado, se houver)	1,20%	0,67%
Lucro por Mil no ponto percentual de Breakeven	1.200,00	666,67
Retorno Estimado %	1,40%	0,50%
Retorno por mil	14,00	5,00
Custo por Pedido (Sem incentivo)	64,29	100,00
Incentivo ao Custo Por Pedido	0,00	0,00
Custo por Pedido (Com incentivo)	64,29	100,00
Lucro por Mil no Retorno Estimado	1.550,00	375,00
Quantidade da Promoção	100.000	100.000
Lucro	155.000	37.500
Quantidade alternativa da Promoção	200.000	1.500.000
Lucro	310.000	562.500

A ilustração leva o exemplo um passo importante à frente. Usando esse modelo, ou um mais sofisticado ainda, você pode construir e aprimorar para o seu próprio negócio, inserindo (nas células brancas) o custo estimado por mil para qualquer mídia e sua melhor estimativa para a porcentagem provável de retorno. Isso vai devolver seu ponto de breakeven e margem de lucro e informar seu marketing mix.

A chave para a mensuração em marketing é saber inserir em um modelo de base micro sua expectativa para cada gasto, e então medir o resultado real, para que você possa construir sobre uma fundação sólida.

FAÇA O DOWNLOAD DA PLANILHA COMPLETA COM O MODELO ACPO EM EXCEL, [CLIQUE AQUI](#)



2.

QUEBRANDO PARADIGMAS DE MARKETING



Às vezes me pego refletindo sobre por que é tão difícil, especialmente para empreendedores, sair da zona de conforto e escapar da prisão que são os paradigmas já existentes.

Alguns casos recentes me deram uma luz sobre isso. Um ex-aluno meu, que hoje trabalha do outro lado do mundo, recentemente escreveu:

"Eu me esforcei muito para fazer a organização em que trabalho medir mais resultados e olhar mais profundamente para as economias das nossas iniciativas de marketing, e cheguei à conclusão de que não estou chegando a lugar algum... É impressionante como uma empresa ineficiente mas bem sucedida é capaz de ficar presa com as coisas mais básicas, que na verdade a impedem de gerar o dobro do lucro, devido a péssimos custos de marketing e operacionais".

Se esse fosse um caso incomum, tudo bem. Mas não há nada de incomum aqui. Depois de ficar totalmente por dentro da metodologia de Custo Permissível Por Pedido (Allowable Cost Per Order, ou ACPO – veja o post Micro ou Macro: Saiba o Que Gastar em Marketing) um executivo de marketing muito profissional explicou como, por um lado, seu custo por pedido por canal (Channel Cost Per Order, ou CPO) estava muito menor do que o permissível (ACPO) e, por outro lado, como ele não enxergava a possibilidade de aumentar o tamanho ou a lucratividade do seu negócio. Ficou rapidamente claro tanto que ele tinha ficado viciado na sua metodologia ACPO quanto que não sabia como largar o hábito.

Porcentagens de Breakeven do Marketing por Escolha de Mídia

	Mala Direta	E-Mail
Custo de Comunicação por Mil	900,00	500,00
Retorno por Mil Necessário para o Breakeven (incluindo lucro desejado, se houver)	12,00	6,67
Porcentagem Necessária Para o Breakeven (Incluindo lucro desejado, se houver)	1,20%	0,67%
Lucro por Mil no ponto percentual de Breakeven	1.200,00	666,67
Retorno Estimado %	1,40%	0,50%
Retorno por mil	14,00	5,00
Custo por Pedido (Sem incentivo)	64,29	100,00
Incentivo ao Custo Por Pedido	0,00	0,00
Custo por Pedido (Com incentivo)	64,29	100,00
Lucro por Mil no Retorno Estimado	1.550,00	375,00

Veja os canais de mala direta e e-mail e imagine que o número estimado de respostas foram os resultados obtidos por esse executivo (as mesmas regras se aplicam às demais mídias). Mas repare que, até agora, o lucro que aparece é uma visão "micro" baseada em uma quantidade promocional de apenas mil unidades à porcentagem de Respostas Estimadas.

A pergunta aqui é: como aumentar o tamanho e a lucratividade do negócio?

O que vemos aqui é uma demonstração sensível do que acontece se enviarmos 100 mil malas diretas e e-mails com o mesmo ACPO e porcentagem de lucro, e o que acontece se aumentarmos essa quantidade para 200 mil malas diretas e 1,5 milhão de e-mails. Se apenas aumentar a quantidade resolvesse a situação, estaríamos todos ricos.

Quantidade da Promoção	100.000	100.000
Lucro	155.000	37.500
Quantidade alternativa da Promoção	200.000	1.500.000
Lucro	310.000	562.500

Vamos especular mais um pouco e pensar que, para termos uma porcentagem de resposta maior, vamos precisar oferecer ao comprador um incentivo, e que o custo disso vai sair do custo por mil. No caso da mala direta, podemos facilmente gastar R\$10,71, a diferença entre o verdadeiro CPO e o permissível: poderíamos gastar mais se quisermos reduzir o lucro requerido em 20%, usando isso como um custo. No caso do e-mail, já estamos gastando mais do que o permissível, então, a não ser que possamos encontrar dinheiro em algum outro lugar, não daria para financiar o incentivo sem reduzir o lucro.

Retorno Estimado %	1,60%	0,50%
Retorno por mil	16,00	5,00
Custo por Pedido (Sem incentivo)	56,25	100,00
Incentivo ao Custo Por Pedido	10,71	0,00
Custo por Pedido (Com incentivo)	66,96	100,00
Lucro por Mil no Retorno Estimado	1.728,64	375,00
Quantidade da Promoção	200.000	1.500.000
Lucro	345.728	562.500

Se inserirmos no modelo os R\$10,71 como custo do incentivo, o lucro para 200 mil malas diretas cai para R\$280.012,00, mas se assumirmos que o incentivo vai aumentar as respostas de 1,4% em meros 0,2%, para 1,6%, cobriremos mais do que o custo do incentivo e aumentaremos o lucro desse canal em 12%, acabando com um lucro de R\$345.728,00.

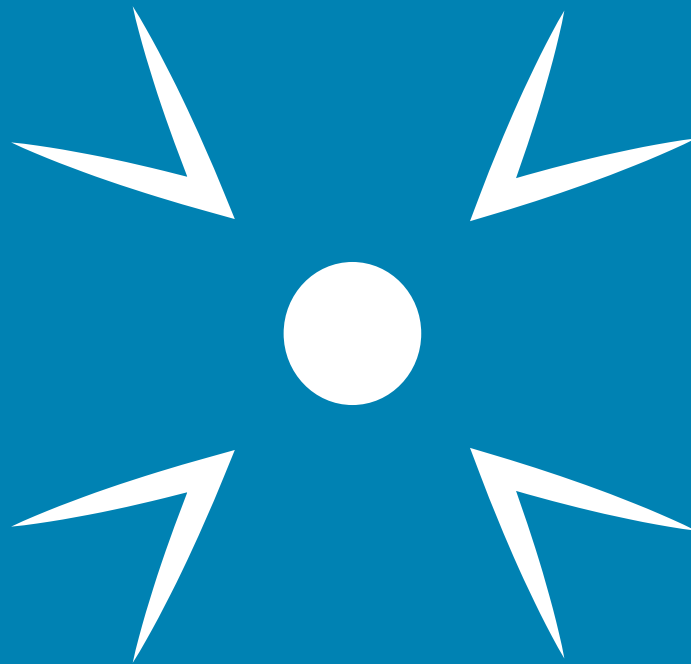
FAÇA O DOWNLOAD DA PLANILHA COMPLETA COM O MODELO ACPO EM EXCEL. [CLIQUE AQUI](#)

No final das contas, o que temos é: o perigo em se tornar prisioneiro do seu CPO atual é ficar cego às oportunidades, mesmo aquelas que podem parecer aumentar seus custos, mas que no final aumentam muito sua taxa de respostas e, com ela, seus lucros.



3.

DADOS & CONHECIMENTO A IMPORTÂNCIA DE SABER O QUE É IMPORTANTE



O guru do marketing direto e data-driven Lester Wunderman tem uma frase famosa: **“Dados são um gasto: conhecimento é uma barganha.”**

Em apenas oito palavras, ele expressou uma das verdades chave para entender e lucrar com a base de dados e o data-driven marketing. Não é quantos dados você tem, mas sim o conhecimento útil que você tem sobre seus clientes e potenciais clientes que tem valor. Empreendedores que quiserem construir uma base de dados proprietária, tomem nota.

A corrida está aberta entre os profissionais de marketing sofisticados para aproveitar esse conhecimento útil e fazer dele a fundação para iniciativas de marketing mais eficientes e mensuráveis. Infelizmente, o caminho para esse castelo brilhante no topo da montanha é íngreme e escorregadio.

Em um blog recente e muito útil para o Online Metrics Insider, Michael Kaushansky escreveu: “Quando falamos sobre dados centrados no consumidor, estamos na verdade falando sobre três categorias de dados: comportamental, ‘atitudinal’, e demográfico. Dados comportamentais vão te dizer o que o consumidor está fazendo online, tipicamente começando com o monitoramento de anúncios (adserver). Dados atitudinais vão te dizer por que o consumidor está se comportando de determinada maneira, descobrindo suas percepções/opiniões sobre seu produto/marca. Finalmente, dados demográficos vão te dizer quem é esse consumidor.

Não há dúvidas de que o Google e o Facebook já sabem mais sobre nós do que qualquer um imaginaria ser possível alguns anos atrás. Mas mesmo que eles tivessem intenção de tornar esses dados acessíveis para os profissionais de marketing em formulários com ou sem nomes específicos de consumidores, não seria uma tarefa fácil peneirar tantos dados até chegar no conhecimento necessário para uma determinada iniciativa de marketing.

Seguindo a lei de Moore, porque não enxergamos o custo cada vez mais baixo de armazenar dados como um impedimento, nossa tendência é coletar quantos dados for possível de múltiplas fontes e depois usar ferramentas sofisticadas de análise para extrair as agulhas certas desse palheiro de dados. Onde costumamos falhar é em determinar, dentre todos esses dados, quais são as características prioritárias que vão trazer o máximo lucro do nosso uso dos dados?

Os fornecedores de dados têm uma lástima em comum. Ao oferecer uma segmentação que poderia aumentar muito a eficiência do marketing, embora a um custo adicional, muitos usuários de dados vão escolher pela quantidade não segmentada em vez de pagar um preço mais alto pela segmentação. A ilustração abaixo pode ajudar a mudar essa percepção.

Usando esse template ou alguma variação dele, você pode inserir seus custos para um mailing ou outro tipo de distribuição não segmentado, sua quantidade e a quantidade provável de respostas nas células brancas. As células sombreadas vão determinar o número de pedidos que você poderá esperar, o custo por pedido, e seu custo total.

ASPECTOS ECONÔMICOS DA SEGMENTAÇÃO

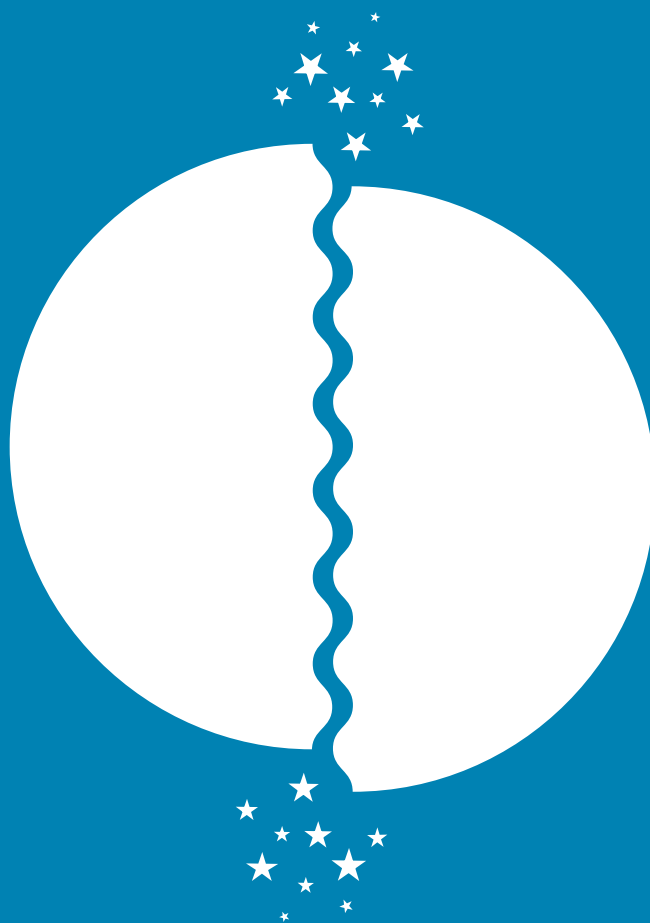
Custo por Mil do Pacote de Comunicação (Excluindo Listas)		600.00					
Custo de Preparo das Cartas por Mil		75.00					
Custo de Remessa, E-mail ou Distribuição por Mil		200.00					
Outros Custos de Remessa por Mil		75.00					
Custos TOTAIS de Promoção por Mil (Excluindo Listas)		950.00					
Alugue ou Custo de Uso da Lista Básica p/ Mil		70.00					
Custos Básicos de Promoção TOTAIS por Mil		1,020.00					
Quantidade não-segmentada TOTAL Enviada		250,000	Pedidos	Custo por Pedido	Nº Total de Cartas	Custo Total de Promoção	% de Economia do Custo de Promoção
% de Respostas Estimadas Sem Segmentação	1.60%		4,000	63.75	250,000	255,000	
Segmentação & Modelagem da Lista		% de Respostas Adicionais	Custo Adicional por Mil				
Segmentação 1: [Descreva]	0.20%	25.00	58.06	222,222	232,222	22,778	8.93%
Segmentação 2: [Descreva]	0.30%	35.00	51.43	190,476	205,714	49,286	19.33%
Segmentação 3: [Descreva]	0.40%	35.00	44.60	160,000	178,400	76,600	30.04%
Segmentação 4: [Descreva]	0.20%	25.00	42.22	148,148	168,889	86,111	33.77%
Segmentação 5: [Descreva]			-	-	-	-	-
Modelagem 1: [Descreva]			-	-	-	-	-
Modelagem 2: [Descreva]			-	-	-	-	-
Modelagem 3: [Descreva]			-	-	-	-	-
Modelagem 4: [Descreva]			-	-	-	-	-
TOTAL	1.10%	120.00					

Agora começa a diversão. Ao inserir várias possibilidades de segmentação da prioridade mais alta (a que tem maiores chances de impulsionar a promoção) para baixo e então estimar a porcentagem de pedidos adicionais que cada uma deverá gerar, o usuário poderá ver rapidamente como isso vai afetar o custo por pedido final, o número reduzido de promoções que serão necessárias e, finalmente, a economia sobre o custo original.

Se o conhecimento, em vez de dados "crus", é poder, seria ótimo que todos considerássemos maneiras de melhorar esse conhecimento e aproveitar os benefícios resultantes.

4.

A ECONOMIA DO ATRITO



EM UMA RECENTE CONFERÊNCIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM), UM DOS PALESTRANTES DISSE QUE “CRM É COMO SEXO NO COLEGIAL. TODO MUNDO FALA SOBRE ELE, POUQUÍSSIMAS PESSOAS ESTÃO FAZENDO, E OS QUE ESTÃO QUASE CERTAMENTE ESTÃO FAZENDO MAL FEITO.” ELE GANHOU MUITAS RISADAS.

Mas o fato é que existe um fundo de verdade no que ele disse. Enquanto as coisas vêm melhorando desde que há 10 anos um estudo da Consumidor Moderno mostrou que muitos setores da indústria brasileira estavam nos primeiros estágios de investimento em programas de fidelização de clientes, o problema central permanece. A maioria dos gestores senior oferece apoio pouco sincero ao CRM e acredita que tecnologias maiores, mais fortes e com frequência bem mais caras são a receita de sucesso para o CRM. Eles se dariam melhor fazendo as perguntas críticas: o que devemos fazer para que o nosso cliente se sinta incrivelmente confortável em fazer negócios conosco? E vale a pena?

O benchmark para o investimento em CRM tem sido estudado, como reportam Jack Schmid & Alan Weber em *The Economics of Database Marketing* mostrando que “um aumento de 5% em negócios com clientes já existentes pode gerar até 50% de aumento na conta final.” Isso é uma grande dinâmica de lucros se o custo de garantir essa lealdade for consistente com o resultado. Talvez uma boa e mensurável forma de pensar sobre isso seja comparando o custo de adquirir um novo cliente com o custo de CRM, para manter o cliente que você já tem. Vamos analisar como medir e planejar isso em um próximo post.

O jeito de começar é analisar o real efeito econômico do atrito ou “churn” da sua base de clientes. Isso vai dizer o quão sério é o problema e quanto você pode gastar para consertá-lo. Nesse exemplo, pegamos mil clientes e observamos o efeito de um “churn” de 5% por mês durante dez ciclos. A receita esperada por unidade é 100 e o lucro por unidade é de 15%. 100% dos consumidores compram no primeiro ciclo, depois 5% menos compram no segundo ciclo, e assim por diante até o décimo ciclo.

Quantidade Inicial		1.000
Lucro por Unidade		100.00
% Estimada de Lucro por Unidade		15.00%

Nº de Produtos Comprados Oferta Inicial	Nº de Cancelamento Após a Remessa Nº	Número de Remessa	%	% Remanescente	Número de Compras	Número Cumulativo de Compras	Valor Cumulativo de Receita	Lucro Cumulativo
1	2	1	100.00%	100.00%	1.000	1.000	100.000.00	15.000.00
2	3	3	5.00%	95.00%	950	1.950	195.000.00	29.250.00
3	4	4	5.00%	85.74%	857	3.710	370.987.50	55.648.13
4	5	5	5.00%	81.45%	815	4.524	452.438.13	67.865.72
5	6	6	5.00%	77.38%	774	5.298	529.816.22	79.472.43
6	7	7	5.00%	73.51%	735	6.033	603.325.41	90.498.81
7	8	8	5.00%	69.83%	698	6.732	673.159.14	100.973.87
8	9	9	5.00%	66.34%	663	7.395	739.501.18	110.925.18
9	10	10	5.00%	63.02%	630	8.025	802.526.12	120.378.92

O que vemos é que a ‘% Remanescente’ depois da primeira compra tem uma tendência de baixa constante, representando menores vendas e lucros provenientes dos clientes que sobram, à medida que avançamos no tempo. (O template de apoio, disponível aqui para download, permite fazer essa análise para 36 ciclos. Tudo o que você precisa fazer é inserir seus próprios dados nas células em branco.)

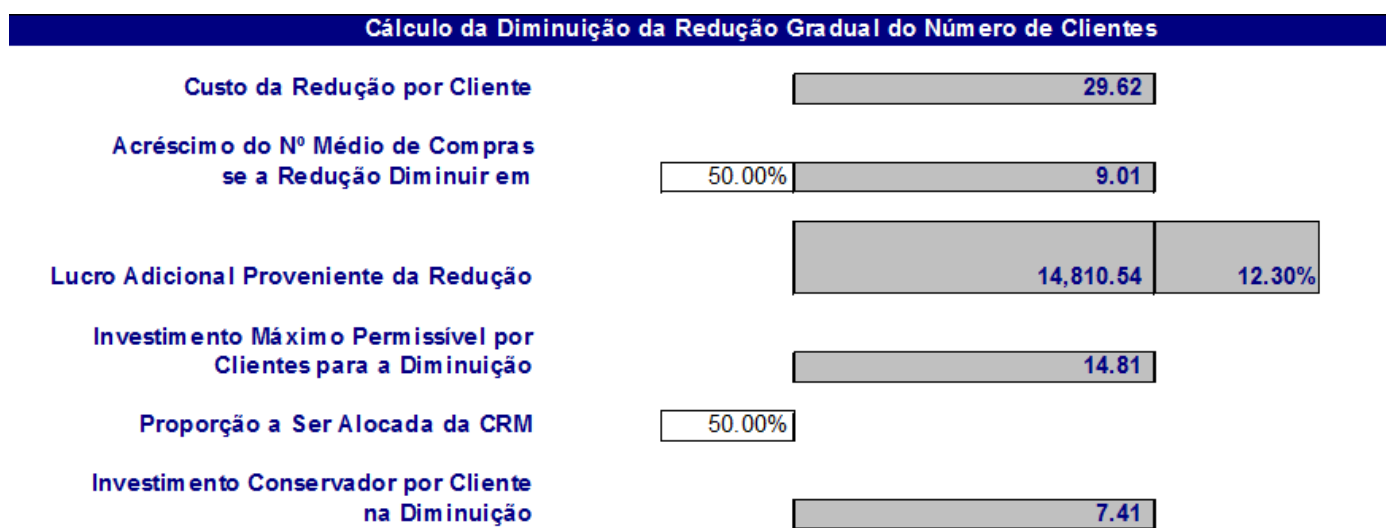
Os resultados desses cálculos podem ser vistos abaixo. Ao invés de “receita e lucro sem redução”, que em dez compras de cada cliente teria resultado em uma receita de 1 milhão e lucro de 150 mil, o verdadeiro número médio de compras caiu para 8,03, com a receita correspondente caindo para \$802.526,00, e o lucro para \$120.379,00. Uma redução de 19,75%.

Nº Médio de Compras	8,03
Nº TOTAL de Compras	8,03
Receita TOTAL	802,526
Lucro TOTAL	120,379

Efeito da Redução Gradual do Nº de Clientes:	Receita e Lucro sem Redução	Receita e Lucro Reais com Redução	Custo da Redução
	1.000.000	150.000	
	802.526	120.379	%
	197.474	29.621	19,75%

Agora vamos assumir que com um programa de crm efetivo, sejamos capazes de diminuir esse atrito pela metade (50%). o modelo mostra que teríamos uma adição de \$14.810,00 disponíveis para gastar com redução de atrito.

Claro que não iríamos querer gastar tudo; isso nos deixaria no mesmo ponto de onde partimos. Então digamos que decidimos gastar apenas 50% com CRM. Isso significa que teríamos \$7,41 para gastar com cada cliente. E se alocarmos a 'fatia de leão' para os melhores clientes e deixarmos os clientes "marginais" com um gasto mínimo ou nulo de CRM, é provável que terminemos melhor do que se apenas deixarmos os "abutres" do atrito continuarem a se alimentar da nossa base de clientes.



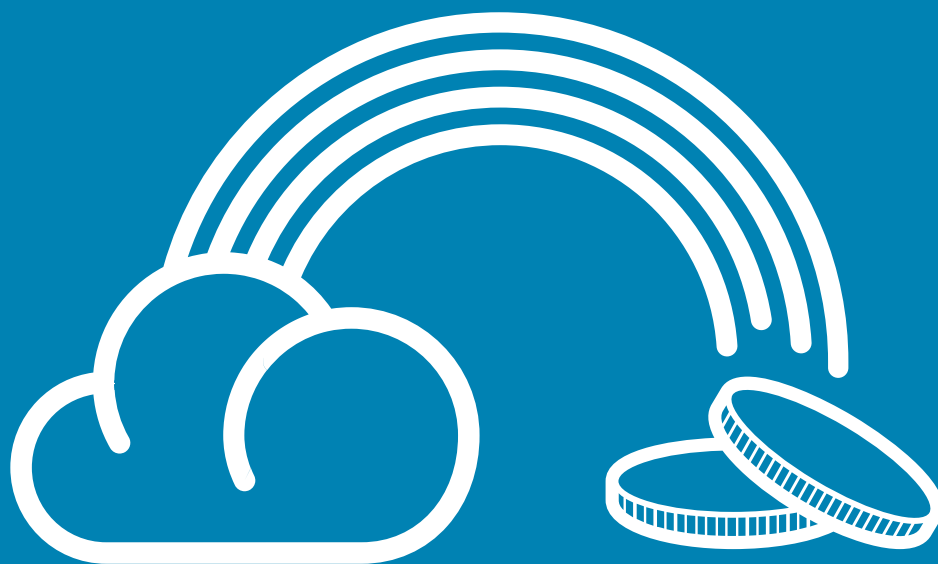
Deixando os números de lado, o crm mais bem sucedido e menos caro está em simplesmente ofere- cer um serviço ótimo e honesto ao cliente. esse foco obses- sivo no cliente tem que emanar da alta gerência e permear cada fa- ceta da cultura organizacional. do contrário, não adianta. Colocando de outra forma: **"CRM não tem a ver com a tecnologia; isso é como fazer sexo. CRM tem a ver com cuidar e se importar; isso é como fazer amor."**

FAÇA O DOWNLOAD DA PLANILHA COMPLETA COM O MODELO ACPO EM EXCEL, [CLIQUE AQUI](#)



5.

MANTER SEUS CLIENTES OU CONSEGUIR NOVOS?



O MANTRA CONHECIDO DEIXA POUCO ESPAÇO PARA A IMAGINAÇÃO: MANTENHA TODOS OS CLIENTES QUE VOCÊ JÁ TEM PORQUE ELES SÃO O POTE DE OURO NO FINAL DO ARCO-ÍRIS.



Pareto nos ensina que 20% dos nossos clientes representam 80% dos nossos negócios. Se isso for verdade (e os estudos indicam que é), então pelo menos alguns dos 80% dos demais clientes provavelmente estão contribuindo menos do que custa para mantê-los e promovê-los. Se esses clientes te deixassem, seria melhor ou pior para você?

Eu sei que é heresia, mas o fato é que em alguns dos seus clientes provavelmente não vale a pena investir para mantê-los. O desafio é decidir quais são eles e canalizar a maior parte do seu CRM e demais esforços de retenção de clientes apenas na direção daqueles clientes que entregam (ou tem probabilidade de entregar) uma contribuição final positiva depois que você investir dinheiro de CRM neles.

Vamos assumir que você saiba ou pode descobrir o valor de cada cliente ou segmento de clientes em um determinado período de tempo. No último post (CRM: a economia do atrito) vimos que gastando uma porcentagem do aumento da margem com atividades de CRM ganhamos com a prevenção do atrito, ou "churn", podemos aumentar o valor vitalício, e com ele, a lucratividade em geral. Agora, vamos ver um modelo que permite ver como isso funciona e como ele te mostra quais clientes manter e quais você se daria melhor não mantendo.

Custo Permissível de Aquisição para a Margem de Contribuição e o Lucro Obrigatórios

80.00

Custo Inicial de Aquisição

60.00

Diferença entre o Real e o Permissível

20.00

Número Estimado de Pedidos em um Período

4

Total

Valor Médio do Pedido

100.00

400.00

% Estimada de Margem de Contribuição ou Lucro

20.00%

80.00

Expectativa de Margem de Contribuição ou Lucro

Permanente

Sem o Programa de CRM

100.00

Número Estimado de Pedidos em Um Período com o

Programa CRM

7

Total

Valor Médio do Pedido com o Programa CRM

130.00

910.00

Margem de Contribuição ou Lucro Estimado com o

Programa CRM

20.00%

182.00

Aumento da Receita com o Programa CRM

510.00

Margem de Contribuição ou Lucro Incremental do

Programa CRM

102.00

Expectativa de Margem de Contribuição ou Lucro

Permanente com o Programa CRM

202.00

Custo para Adquirir um Cliente Substituto

60.00

O que vemos aqui é um exemplo de cliente que foi adquirido por um Custo Permissível de Aquisição Para a Margem de Contribuição de R\$60 e um Lucro Obrigatório de R\$80, oferecendo uma diferença positiva de R\$20 entre o que o

empreendedor pode se permitir pagar e o valor realmente pago. Também vemos que a quantidade de compras realizadas no período é de 4, a um valor de R\$100 cada uma. Trabalhando com uma margem de 20%, temos o lucro de R\$80. Junto com os R\$20 economizados no custo de aquisição do cliente, isso gera um lucro de R\$100 sem um programa de CRM.

Agora vamos assumir que com uma iniciativa efetiva de crm o número de vendas cresça de 4 para 7 e que o valor de cada uma aumente de r\$100 para r\$130, gerando os mesmo 20% de lucro. isso significaria que o programa de crm aumentaria a receita em r\$510 e o lucro passaria de r\$102 para r\$202.

A experiência nesse caso nos diz que o custo de aquisição de um novo cliente são os mesmos R\$60 de adquirir os clientes já existentes. Esse certamente não será sempre o caso e você deve fazer provisões para essa variável. Mas, vamos ver o que acontece se decidirmos gastar 40% do lucro incremental para financiar o programa de CRM.

Quantia Disponível para o CRM:			
% do Lucro Incremental a Ser Usado para o CRM			40.00%
Diferença entre o Real e o Permissível			20.00
Valor do Lucro Incremental a Ser Usado para o CRM			40.80
Quantia Disponível para o Programa CRM			60.80

	Receita	Lucro	% de Lucro
Sem o Programa CRM	400.00	100.00	25.00%
Com o Programa CRM	910.00	141.20	15.52%

Usando esses números, teríamos R\$40,80 mais os R\$20,00 que ganhamos na diferença entre o custo real de adquirir um cliente e o permissível, resultando em um total de R\$60,80. O que vemos no modelo é que, enquanto o percentual de lucro (25%) é quase 10 pontos maior sem o programa de CRM do que com ele, o lucro real com o programa de CRM aumentou de R\$100,00 para R\$141,20. É bom lembrar que você só pode gastar dinheiro, não porcentagens.

Mas ainda não respondemos a pergunta inicial: qual é o critério que define se é melhor investir em manter seu cliente atual ou sair atrás de conseguir clientes novos?

A resposta é surpreendentemente simples (embora ela dependa da porcentagem do lucro incremental que você pretende gastar em CRM): se for menos caro conseguir um cliente novo do que gastar dinheiro em CRM com um cliente existente, invista no cliente novo. No gráfico do modelo que está disponível aqui para download gratuito, se a Quantia Disponível para o CRM for maior do que o Custo de Reposição, gaste-a. Se não for, vá atrás de um novo cliente.

Tem mais uma parte importante nesse exercício.

Se você souber o valor de diferentes clientes, você vai querer gastar proporcionalmente mais capital de crm nos melhores clientes e menos ou quase nada com os demais. esta última seção do modelo permite dividir seus gastos (inclusive amortizando seu investimento em tecnologia de crm) e saber quanto você tem disponível para cada segmento.

SEGMENTOS AMOSTRAIS

Número de Clientes	100,000
Investimento em Tecnologia Fixa	120,000
Amortização da Tecnologia por Cliente	1.20

	Número no Segmento	% de Clientes Segmento	% de "com Lucro Almejado de CRM"	Quantia Disponível para CRM Incluindo Tecnologia	Quantia Disponível por Ciente para o CRM
[Indicar o Nome do Segmento 1]	10,000	10.00%	20.00%	1,216,000	121.60
[Indicar o Nome do Segmento 2]	20,000	20.00%	20.00%	1,216,000	60.80
[Indicar o Nome do Segmento 3]	70,000	70.00%	20.00%	1,216,000	17.37
[Indicar o Nome do Segmento 4]		0.00%	40.00%	2,432,000	-
[Indicar o Nome do Segmento 5]		0.00%		-	-
Disponível para Outros Segmentos	-		0.00%	-	-
TOTAIS	100,000		100.00%	6,080,000	

O que você vê acima é a alocação do investimento total de crm sobre os 100.000 clientes, com 20% do capital disponível indo para os 10% melhores clientes (r\$121,60 em cada), 20% indo para os 20% seguintes (r\$60,80 em cada) e 20% sendo "espalhado" entre os 70% dos clientes restantes. Uma vez que o total do capital disponível para crm era r\$6.080.000, deixamos de gastar r\$2.432.000, o que não é algo ruim se você não precisa gastá-los.

Manter todos os clientes que você já tem? Bom, talvez não.

6.

A BUSCA DA DINÂMICA DO LUCRO



SE É VERDADE, COMO DIZ O DITADO, QUE O CAMINHO PARA O INFERNO ESTÁ CHEIO DE BOAS INTENÇÕES, É AINDA MAIS CERTO QUE A JORNADA DESDE A PRIMEIRA VEZ QUE UM PROSPECT FICA SABENDO DA SUA OFERTA ATÉ ELE SE TORNAR UM CLIENTE LUCRATIVO CONTRIBUINDO PARA UM RESULTADO FINAL ROBUSTO É TORTUOSA E CARA.

É por isso que, no marketing multi-layer de hoje, um fator chave é a identificação dos “pontos de dinâmica do lucro”, aquelas ações que levam a uma venda ou valor de longo prazo que possa fazer a maior diferença em determinar o lucro ou prejuízo. E é nesses pontos que o lucro pode ser aumentado ou o prejuízo multiplicado. Ignore-os e corra o risco.

O problema é identificar esses pontos de dinâmica do lucro e decidir quais oferecem maior valor para o seu dinheiro.

Algum tempo atrás, aconselhando um grande banco brasileiro em como aumentar a “ativação” de cartões de crédito que eram enviados aos clientes, mas nunca “desbloqueados” (apenas custo, sem gerar receita), recomendamos uma iniciativa em que imediatamente após o cartão ser despachado, o cliente recebia uma promoção elaborada que o incentivava a ligar em um número de telefone para descobrir um “benefício adicional só para você” que não estava incluso na lista normal de benefícios. Quando ele ligava, recebia a notícia de que se ele “usasse” (não “desbloqueasse” ou “ativasse”) seu cartão nos próximos cinco dias, um montante específico de dinheiro seria creditado na sua conta.

Ao invés de focar no custo por cartão distribuído, que era o modus operandi do banco, focamos apenas no custo de cada cartão ativado, onde ficava a dinâmica do lucro. Fomos guiados por esta simples fórmula:

$$\text{CUSTO POR USUÁRIO ATIVO DO CARTÃO} = \frac{\text{CUSTO DE TODOS OS CARTÕES PROMOVIDOS E DISTRIBUIDOS}}{\text{NÚMERO DE CARTÕES ATIVADOS}}$$

Era óbvio que quanto mais cedo o cliente começasse a usar o cartão, mais cedo o banco começaria a recuperar seus custos e a obter lucro. Ao invés de fazer uma série de postagens com ofertas que não paravam de crescer e inadvertidamente seguir Pavlov treinando os clientes a esperarem pela melhor oferta, a iniciativa fez os clientes começarem a usar os cartões imediatamente.

Claro que custou dinheiro, mas era um dinheiro bem gasto mantendo a dinâmica do lucro em mente. A ativação de cartões na primeira tentativa deu um salto de mais de 1000%, de 0,3% para 3,5%. O custo (incluindo o dinheiro creditado na conta do usuário) de aquisição de um usuário de cartão ativo caiu de R\$265,38 para R\$66,93, apesar de uma correspondência que custava duas vezes e meia a mais do que qualquer outra que o banco já havia feito.



Outro exemplo é o tradicional “funil” em que muitos compradores potenciais aparecem no topo e, apesar de considerável número de esforços promocionais, apenas alguns prospects de fato realizam a compra. Obviamente, aqueles que fazem a compra levam o custo de todos os que não fizeram.

Uma boa ilustração de onde a dinâmica do lucro se perdeu foi uma empresa que vendeu um sistema de suporte para computadores para pequenas empresas por assinatura, prometendo consertar qualquer problema em questão de horas. receberam vários leads a um custo por lead bem baixo. depois esses leads foram contatados por telefone para agendarem a visita de um vendedor e fechar a venda.

Mapeamos o processo e apresentamos os custos e métricas de performance para cada etapa. Tivemos uma pista importante quando, ao descrever o sistema, o gerente orgulhosamente disse que economizou bastante dinheiro usando mão de obra barata para agendar as visitas dos vendedores. O que descobrimos foi que “economizar” contratando essas pessoas não treinadas para agendar as visitas, assim como o banco economizar em não promover o uso dos cartões imediata e agressivamente, era uma economia bastante falsa. Uma vez que a porcentagem de venda-por-visita era conhecida e alta, considerando quantos contratos a mais seriam assinados se houvesse mais visitas agendadas por mais profissionais e equipe mais cara, a dinâmica do lucro ficou óbvia. Testada subsequentemente, ficou claro que esse era o caso.

Faça-se esta simples pergunta: se eu pudesse melhorar alguma das etapas do processo de venda em, digamos, 20%, qual delas mostraria maior aumento no lucro?

Novamente: se você puder determinar os pontos da dinâmica do lucro, a ação em que uma mudança significativa no procedimento de marketing terá o maior efeito, você descobrirá que o custo não deve ser predominante, e sim o resultado final que o investimento irá trazer.

7.







O FUNIL DE VENDAS DO INÍCIO AO FIM



Uma das questões-chave para os profissionais de marketing sempre foi conhecida como “efeito funil”, isto é, a diferença entre o número relativamente grande de pessoas que demonstram interesse por um produto ou serviço e o número de pessoas que, após um custoso processo de marketing, realmente compram. O caminho para o desastre está repleto de carrinhos de compras cheios que nunca terminaram o processo de compra.

E, uma vez que a receita do número de pessoas que de fato compra deve cobrir os custos de todos os esforços em converter aqueles que não compram, entender e medir as métricas do processo torna-se crítico para a lucratividade.

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FUNIL

Mídia:	Google	e-mail	Web1	Telefone	Other 3	Other 4
	Ad Words					
Custo por Clique	0,25					
Custo por: 1000		20,00	50,00			
Totla de entradas por: 1000	250,00	20,00	50,00	-	-	-
Porcentagem de entradas na Home Page	100,0%	0,5%	1,5%			
Número de visitantes por: 1000	1000	5	15	0	0	0
Custo por visitante na Home Page	0,25	4,00	3,33	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
						
Cadastro no site:						
Porcentagem de cadastros	25,0%	25,0%	25,0%			
Número de cadastros	250,0	1,3	3,8	-	-	-
Custo por cadastro	1,00	16,00	13,33	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

O modelo acima, que examina apenas mil pessoas, foi desenvolvido com a ajuda de Roberto Lifschitz, do Portal Minha Vida, e é projetado para detectar o custo dessas pessoas que “se cadastram” (geralmente gerada por adwords, pedidos de e-mail ou anúncios na web ou promoções) na sua home page para obter mais informações sobre um produto ou serviço. Eles podem ou não fazer um pequeno teste de algum tipo (para determinar, por exemplo, o seu peso ideal ou a velocidade em que seus computadores estão trabalhando). Eles ainda não são compradores e o trabalho dos profissionais de marketing é convertê-los em compradores mantendo a lucratividade. O que estabelecemos, em relação ao processo do funil de vendas, é o custo de cada cadastro e, neste exemplo, o Google Adwords era, de longe, o mais econômico.

Porcetagem de cadastrados comprando o produto		0,5%	1,0%	1,0%			
Número de compras do produto por:	1000	1,25	0,0125	0,0375	0	0	0
Custo de incentivo por comprador (se houver)		10,00	10,00	10,00			
Custo de Marketing por compra inicial		212,50	1.600,13	1.333,71	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Uma pequena porcentagem dos inscritos decidiu comprar de imediato, tirando proveito das ofertas de incentivo (a um custo de 10.00 por comprador) feitas na home page. Então, o custo de marketing para cada compra inicial é o custo total de entrada de todos os "cliques" ou outros contatos iniciais para obter o cadastro, dividido pelo número de compradores mais o custo de qualquer incentivo. Geralmente, esses primeiros compradores custam mais do que o "permitido" para esta primeira venda, mas nós sabemos que o importante é não apenas a primeira venda, mas o "permitido" para uma projeção conservadora de um período vitalício de compras.

Desde que você tenha dinheiro suficiente para financiar esses esforços, o fato de que esse primeiro comprador custe mais do que a acpo pode ser aceitável. o motivo é que, além das vendas que você gerou, você terá plantado uma rica safra de prospects que podem ser promovidos de forma barata e cujas vendas futuras mudarão todo o lucro ou prejuízo da iniciativa.

Conversão de visitantes cadastrados mas não compradores

Universo	250,0	1,3	3,8	-	-	-
Custo por divulgação de e-mail/por pessoa	0,01					
Número de divulgações	5					
Custo de incentivo (se houver)	-	5,00	5,00			
Conversão de visitantes cadastrados mas não compradores	20,0%	30,0%	30,0%			
Número de conversões	50,0	0,4	1,1	-	-	-
Custo por comprador subsequente	2,50	0,02	0,06	-	-	-
CUSTO TOTAL POR COMPRADOR	7,62	51,64	43,08	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Uma vez que o contato inicial foi gerado pela Internet e o seu cadastro incluiu e-mail e talvez outro contato ou dado preferencial, o meio mais proveitoso e menos caro de re-engajar-se com eles é quase sempre o e-mail. Na coluna esquerda, assumimos que enviar para esses 250 prospects cadastrados uma série promocional de 5 e-mails produzirá conversões adicionais para as vendas em um total de 20%, sem um incentivo. Nas colunas seguintes, assumimos que com um incentivo custando 5.00, esse dado subirá para 30%.

O que vemos na última linha, o Custo Total por Comprador, é agora um respeitável 7.62 para pessoas que vieram através do Google e consideravelmente mais do que aqueles recrutados através de e-mail ou na web. Tudo depende dos números reais, e os mostrados aqui são somente ilustrativos, não previsões. Usando o modelo com seus próprios números, você terá uma ideia melhor do “efeito funil”.

Mas o que dizer de todos aqueles carrinhos de compra não adquiridos, todos aqueles nomes que se registraram e não compraram, apesar da promoção adicional? Eles têm um valor real. No próximo capítulo, vou abordar esta questão, com a expectativa de oferecer algumas métricas úteis para avaliar essas vendas não concretizadas.

8.

OS CARRINHOS DE COMPRA ABANDONADOS



No capítulo anterior, prometemos dedicar um olhar mais atento aos “carrinhos de compras não-concluídos”, ou seja, todas as pessoas que se cadastraram durante a iniciativa de compra, mas não compraram, apesar da promoção adicional.

Existe uma antiga piada entre os varejistas americanos que diz que o Natal é a época em que as mulheres param de ir às lojas somente para ver vitrines e realmente começam a comprar alguma coisa. Duas questões econômicas relacionadas surgem quando se tenta estabelecer uma métrica que avalia os compradores potenciais (shoppers) que ainda não se tornaram pagantes (buyers), mas talvez se tornem em um momento posterior.

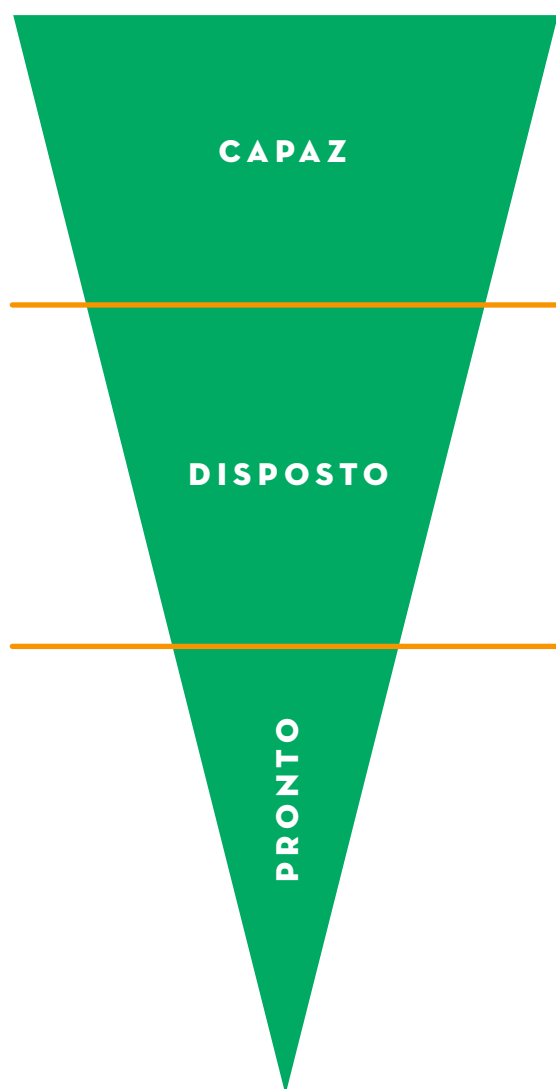


Se tivermos todos os custos do processo de funil contabilizados para uma iniciativa promocional, ao determinar um Retorno do Investimento de Marketing (ROMI), que inclui todos os custos atribuíveis a essa maioria que “olhou”, mas não “comprou”, como devemos avaliar esses clientes? Ou seria melhor não nos preocuparmos?



A questão é corolária: se determinarmos que esses compradores realmente têm um valor, então não deveríamos alocar esse valor (ou pelo menos uma parte dele) de volta para a iniciativa original, aumentando assim a ROMI, e, certamente, jogando nova luz sobre o seu sucesso ou fracasso?

Esta não é uma questão acadêmica, mas interfere diretamente no **valor que damos aos 'leads'** e no quanto estamos dispostos a gastar para atrair clientes potenciais e convertê-los em pagantes. É um fato conhecido e provável que uma pessoa que respondeu a uma iniciativa de marketing, seja clicando através de busca ou como resultado direto de uma promoção, tem mais chances de se tornar um cliente pagante do que até mesmo um cliente potencial bem-segmentado. **Esta pessoa levantou a mão e disse: "Eu estou interessada"**, mas, por um sem-número de razões, não deu o último passo e comprou.



Há uma pirâmide inversa que demonstra que todos os seus clientes potenciais devem ser "capazes" de comprar o seu produto ou serviço, um subgrupo substancialmente menor estará "disposto" a comprar (mas não necessariamente "pronto" neste exato momento) e um subgrupo ainda menor estará "pronto" para comprar a qualquer momento e irá realmente abrir a bolsa ou a carteira e comprar.

NÓS VAMOS CONCENTRAR A NOSSA ATENÇÃO SOBRE OS 'DISPOSTOS, MAS NÃO PRONTOS'

Estes representam o número substancial de pessoas que foram atraídas e visitaram o site, estavam dispostas a dar algumas informações sobre si mesmas, mas ainda não fizeram uma compra. Como devemos avaliá-las?

Porcentagem de cadastrados comprando o produto		0,5%	1,0%	1,0%			
Número de compras do produto por:	1000	1,25	0,0125	0,0375	0	0	0
Custo de incentivo por comprador (se houver)		10,00	10,00	10,00			
Custo de Marketing por compra inicial		212,50	1.600,13	1.333,71	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Conversão de visitantes cadastrados mas não compradores							
		Telefone					
Universo		250,0	1,3	3,8	-	-	-
Custo por divulgação de e-mail/por pessoa	0,01						
Número de divulgações	5						
Custo de incentivo (se houver)		-	5,00	5,00			
Conversão de visitantes cadastrados mas não compradores		20,0%	30,0%	30,0%			
Número de conversões		50,0	0,4	1,1	-	-	-
Custo por comprador subsequente		2,50	0,02	0,06	-	-	-
CUSTO TOTAL POR COMPRADOR		7,62	51,64	43,08	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Olhando para a seção inferior do modelo 'funil' a partir do capítulo anterior, podemos ver que, levando em conta as compras iniciais e aquisições posteriores para determinar o "Custo Total por Comprador", temos ao menos alguns resultados para nos guiar na previsão de quais níveis de resposta uma nova promoção vai trazer do grupo "disposto, mas não comprador". Além disso, uma vez que o custo por comprador na segunda e terceira colunas (e-mail e web) é muito mais alto do que para os 'leads' gerados pela busca do Google, podemos tomar uma decisão se eles são ou não um bom investimento para esforços futuros.

Vamos lembrar que temos dois objetivos aqui:



Determinar um valor para cada um dos não-compradores e aplicar isso ao ROMI inicial;



"Espremer" o ativo representado por estes não-compradores, movendo-os de "dispostos" a "prontos".

Como podemos ver na ilustração acima, quando enviamos cinco promoções adicionais para os visitantes cadastrados, mas não compradores (com base nas porcentagens de respostas obtidas), o custo total por compra cai drasticamente: estávamos (no caso dos 'leads' gerados pelo Google) vendendo 50 unidades por mil respostas (na conversão versus 1.25) sem o esforço de conversão.

Os custos são uma coisa, a receita e o lucro, outra. Para determinar o valor de cada um desses 'leads', temos de fazer algumas suposições em relação à economia dos produtos ou serviços para os quais eles serão utilizados.

Usando os dados existentes, sabemos que a cada 1.000 visitantes, fizemos 55 vendas com um custo médio de 2,43 por venda para aquelas pessoas que não compraram inicialmente. Vamos supor que, quando voltarmos para elas, os mais prováveis compradores, a "nata", por assim dizer, já terão comprado (embora eles tenham maior potencial para comprar mais ou algo similar no futuro). Se agora nós conservadoramente assumimos que vamos alcançar 25% menos do que a resposta inicial, o custo por pedido aumentará quatro vezes, de 2,43 para 3,24.

O valor futuro de não-compradores

Custo por aquisição de Promoções Prévias a não-compradores		2,43
Taxa de resposta por promoção de <i>Cada Promoção Prévia</i> para não-compradores	4,0%	
Taxa de Resposta de não-compradores suscetível a desconto	25%	
Custo promocional ampliado por aquisição		3,24
Custo permitido Por pedido como Percentual de Receita Estimada	20%	
Receita necessária sem previsão de lucro		16,20
Lucro desejado ou contribuição	20%	
Receita necessária com previsão de lucro		19,44

Se assumirmos ainda que podemos gastar uma porcentagem da receita antecipada (neste caso, 20%) como o custo permitido por encomenda e, ainda, que gostaríamos de ter uma porcentagem de lucro ou de contribuição (aqui 20%), o modelo determina que precisaríamos de uma receita mínima de apenas 19,44 para atingir este objetivo de lucro. O que parece bastante razoável. Qual é então o valor de cada um desses não-pagantes? A resposta para isso é um produto da diferença no custo da promoção para essas pessoas, e a receita derivada desta promoção.

	Google	e-mail	Web1	
Número de conversões (Vendas)	50,0	0,4	1,1	
Custo total por conversão	7,62	51,64	43,08	
Média Ponderada				8,72
Custo promocional ampliado por aquisição				3,24
Custo total por conversão				5,48
Número de divulgações	8			
Valor de um nome não-comprador				43,82

Poderia ser argumentado que o valor de cada um desses não-pagantes é a diferença entre o “custo por aquisição promocional original” (conversão) e o “novo custo por aquisição promocional”: $8,72 - 3,24 = 5,48$.

Usando esse modelo, se decidirmos promover cada um desses não-pagantes oito vezes (ou qualquer outro número que o usuário escolha), o valor de cada um será 8 vezes 5,48, ou 43,82 – o que não é ruim para alguns carrinhos de compras que poderiam, mas ainda não estavam dispostos ou prontos para concluir a compra.

9.

COMO USAR O BIG DATA PARA AUMENTAR AS VENDAS



Está em toda parte. Chegou até à capa das revistas e tornou-se tema dos apresentadores de televisão. Porém, pouquíssimos de nós sabem do que se trata e, ainda menos, se realmente vale a pena. Como o influente emarketer.com publicou recentemente:

"Big Data é o assunto mais lembrado por comerciantes de todos os setores, mas colocá-lo em funcionamento é um grande desafio que poucos dominaram. Dessa forma, a maior parte dos comerciantes ainda vê os dados ao mesmo tempo como um obstáculo e uma oportunidade. E eles estão bem cientes de que têm um longo caminho a percorrer antes de realmente fazer o melhor uso disso."

Existem muitos grandes problemas relacionados ao Big Data. O primeiro é a necessidade de criar uma definição que todos entendam. A IBM ajuda com seu livro sobre Big Data:

"Big Data é qualquer tipo de dado – estruturado ou não – como um texto, áudio, vídeo, cliques, registros e outros. Novos insights surgem ao analisar esses tipos de dados em conjunto. (...) Big Data é mais do que apenas uma questão de tamanho: é uma oportunidade de descobrir insights em novos tipos de dados e conteúdos, para tornar o seu negócio mais ágil e responder a questões que antes eram consideradas fora do seu alcance. Até agora, não havia uma forma prática de colher essa oportunidade."

Enquanto oferece um quadro explicativo, essa definição levanta a questão de se o Big Data é antes para o uso de analistas de dados, que darão informações valiosas sobre os clientes e seu comportamento, ou se pode ser usado de forma mais próxima à função de entregar mais vendas a um menor custo por venda. Seus defensores diriam que atende a ambas opções.

O que nos traz ao segundo problema: descobrir como usar o Big Data para aumentar as vendas.

A resposta óbvia, mas simplista, é que o big data pode nos ajudar a atingir um determinado cliente ou um grupo de clientes em pontos críticos de contato, por exemplo, quando uma mulher com um filho recém-nascido começa a comparar fraldas descartáveis ou quando um motorista começa a visitar sites procurando outros carros ou até mesmo (questões de privacidade a parte neste momento) começa a conversar com seus 'amigos' do Facebook sobre novos modelos de carros. Reunir o Big Data aos smartphones e geolocalizadores, pelo menos em teoria, deve habilitar o comerciante a enviar a mensagem correta para que o cliente potencial experimente a sua cerveja assim que entrar no bar.

Se olharmos para a forma como, hoje, o comerciante com um cliente e/ou um banco de dados pode compartilhar isso com o Facebook, que por sua vez vai entregar anúncios relevantes sobre o produto ou serviço diretamente a essas pessoas quando elas acessarem as suas páginas no Facebook, podemos ver o futuro. Talvez isso não seja ainda Big Data na sua definição mais abrangente, mas pode ser corretamente definido como Quase Big Data.

Enquanto tudo isso parece – e é potencialmente – fantástico, nós somos agora confrontados com o terceiro e mais difícil problema: quanto vale o Big Data e para quem? Quanto vai custar para reunir os dados relevantes e comunicar à compradora de fraldas para chegar à venda ou ao dono do bar para influenciar a compra da cerveja? Quantos desses contatos teriam comprado o produto de qualquer forma? E quantos tomarão a decisão de compra não-influenciados ou até aborrecidos pela intromissão da comunicação?

A resposta para a pergunta “quanto vale o Big Data?” é, na verdade, a resposta para outra questão: o quanto o retorno precisa aumentar do nível gerado pelo esforço de marketing atual para justificar o custo maior? Abaixo, está um modelo que pode ajudá-lo a avaliar a economia do seu próprio Big Data.

DETERMINANDO O VALOR DO BIG DATA

UMA VENDA ÚNICA DE PRODUTO

	Receita		25,00
	menos:		
Custo do produto	25%		6,25
Custos extra-produto	20%		5,00
Lucro desejado	20%		5,00
Custo total			16,25
Gasto permissível com Marketing (ACPO)			8,75

Se começamos determinando de quanto podemos dispor atualmente para fazer uma venda – a “Despesa de Marketing Permitida” (ACPO, na sigla em inglês) – colocando nossos próprios dados nos espaços em branco, certificando-se da inclusão do “Lucro Desejado” como um custo, estaremos no caminho certo. As células sombreadas com fórmulas embutidas farão a matemática e entregarão as respostas.

O próximo passo é inserir os nossos custos com Big Data (expressos por milhares) nesta seção do modelo. Obviamente, você precisará de dados como nome e endereço. Mas isso dificilmente pode ser considerado "big" data. O Big Data vai introduzir novos e valiosos atributos adicionais, mas cada um deles terá, quase com certeza, um custo exclusivo (mostrado aqui como 30.00 para cada novo atributo, mas muito suscetível à variação, dependendo do valor atribuído a cada um). O custo real da promoção por mil seria provavelmente uma constante. **Como pode ser visto, quanto maior o número de atributos, maior o custo.**

... COM ESSES CUSTOS DE BIG DATA E MARKETING

	Per 1000
Custo de promoção de alcance externo	20,00
Dados básicos de nome e endereço	100,00
Atributo de dado 1	30,00
Atributo de dado 2	30,00
Atributo de dado 3	30,00

O número de vendas por mil necessário para sustentar esses atributos adicionais e o empate cada vez mais alto em relação ao percentual (ACPO) refletem o aumento do custo de dados relativamente pequenos para se tornarem Big Data. Neste exemplo, o aumento do retorno necessário para pagar por cada atributo adicional é de 0,34%.

Se adicionarmos todos ao mesmo tempo, o retorno deve aumentar mais de 1%. Lembre-se que a geração do Big Data significa uma constante “aspiração” da internet, incluindo redes sociais, e isso certamente terá um custo significativo e contínuo. Obviamente, os custos mudarão na medida em que mudarem os atributos.

Podemos medir com precisão todos esses custos e os elementos do Big Data que tiveram impacto positivo sobre as vendas?

% DE BREAKEVEN NECESSÁRIA PARA RECUPERAR OS CUSTOS DE MARKETING COM DIFERENTES ATRIBUTOS

	Custo	Número de vendas	% de Breakeven
Dados básicos de nome e endereço	120,00	13,7	1,37%
Atributo 1	150,00	17,1	1,71%
Atributos 1+2	180,00	20,6	2,06%
Atributos 1+2+3	210,00	24,0	2,40%

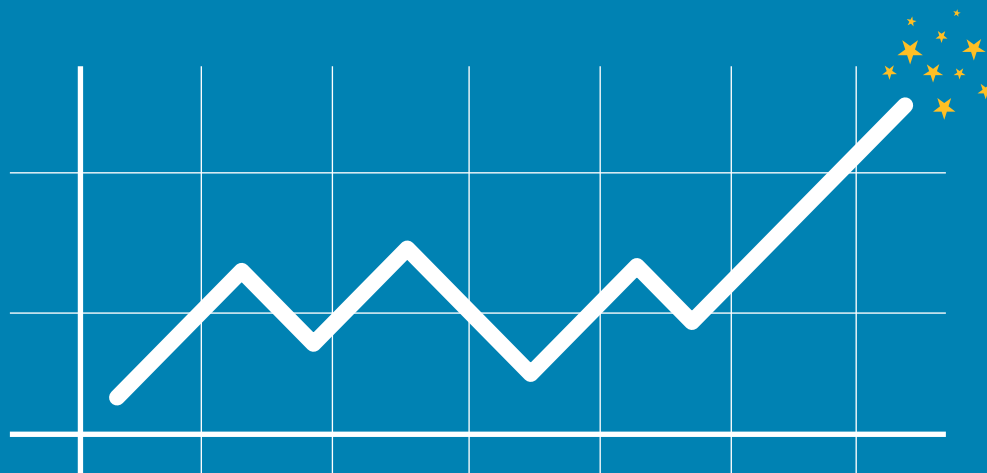
Para cada 30,00 adicional de marketing, retorno deve aumentar em	0,34%
Para todos os atributos, retorno deve aumentar em	1,03%

Até agora, a resposta é que, embora existam muitos esforços interessantes nesta direção, ninguém parece ter desvendado a fórmula mágica.

O ponto principal é que os custos do Big Data utilizados serão sustentáveis apenas se eles concretamente reforçarem as vendas. **A questão-chave sempre será: o quanto usar Big Data elevará as vendas e a que custo?** É quando constatamos que o Big Data não será mais a moda do mês, mas trará mudanças profundas para o panorama do marketing.

EPÍ- LO- GO

**BENEFICIANDO-SE
DA MAGIA DAS
MÉTRICAS NO
MARKETING**



Desde fevereiro de 2012, quando o primeiro blog da série “métricas” foi divulgado pela Endeavor, o mundo da comunicação e do marketing está mudando em um ritmo cada vez maior. O que Alvin Toffler, autor de “O choque do futuro”, descreveu em seu livro de 1970 como a condição do mundo – “mudar muito em um período muito curto de tempo” – parece, hoje, apenas quatro décadas mais tarde, um período nostálgico em câmera lenta. Quem, uma década atrás, teria levado em conta, nas equações do marketing, a importância do tablet ou do smartphone?

Como a mudança continua a acelerar, obter um registro instantâneo de métrica em qualquer ponto no tempo pode ser ao mesmo tempo instrutivo e enganoso. Embora sedutora, a magia das métricas no marketing, como toda magia, é fundada em uma ilusão: a de que, porque estamos lidando com números, estes estão seguramente ancorados e os furacões da mudança não vão soprá-los para longe.

Algumas certezas não mudam. No mundo dos negócios, tem que haver mais dinheiro entrando do que saindo. Se nós gastamos mais do que podemos “pagar” na promoção de um produto ou serviço, vamos acabar não tendo nenhum lucro ou, ainda pior, sofrendo perdas.

E não há dúvida de que a atenção às métricas de marketing pode nos ajudar a entender o que está acontecendo hoje e como, usando o conhecimento que vem com essa compreensão, podemos aprimorar nossas práticas e nossos lucros. No entanto, conforme o ritmo de mudança aumenta, existe um risco em confiar demais nos dados e não o suficiente na combinação de instinto e trabalho duro para alcançar nossos objetivos.

Nosso desafio é, sem ignorar as regras básicas, adaptar continuamente as métricas e os modelos para atender às diferentes circunstâncias. A condescendência é nossa inimiga. Toda vez que acreditarmos ter chegado a uma resposta, devemos começar a construir novos modelos para desafiá-la, fazer perguntas difíceis para validá-la e, principalmente, sempre supor que a resposta mudará com o tempo.



PETER ROSENWALD

Mais conhecido no Brasil como o homem que arquitetou as atividades de assinaturas e marketing direto do Grupo Abril, primeiro como consultor, depois – entre 1998 e 2002 – como Vice Presidente de Marketing Direto & da Abril Cultural, e fundador da Alphabase, o braço de base de dados para marketing da Abril, onde continua a atuar como consultor estratégico, Peter Rosenwald é sócio-fundador da Consult Partners, uma consultoria de marketing estratégico com operação em São Paulo e Londres. Em 2004 foi eleito para o Hall da Fame da ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto).

Nascido e criado nos EUA, tendo estudado na Universidade de Princeton, antes de fazer do Brasil sua casa oficial, fundou e foi CEO da Wunderman Worldwide and Saatchi & Saatchi Direct Worldwide. Durante seus mais de 50 anos no setor, trabalhando como executivo em agências e consultor estratégico, especializou-se em data-driven marketing e CRM, e foi um líder na indústria com ampla experiência em todos os aspectos da aplicação de marketing direto e data-driven para uma grande variedade de negócios, de prestadores de serviços financeiros e de publicidade a varejistas e indústria automotiva.

É professor no IBMEC/INSPER e na USP, e autor do livro **Accountable Marketing: Otimizando resultados dos investimentos em Marketing** (Abr/2005, Thomson, em Português) (www.accountablemarketing.inf.br) e do software Allowable Cost Per Order, usado em todo o mundo. **E-mail de autor:** rosenwald@accountablemarketing.inf.br

Empreendedores que sonham grande e novas gerações de empreendedores precisam de um ambiente de negócios favorável, inspiração, capacitação e networking.

Foi neste contexto que nasceu a Endeavor, organização de fomento ao empreendedorismo que “bota pra fazer” e, com excelência na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento do conhecimento prático e exemplos de sua rede, fortalece a cultura empreendedora do Brasil.

Acreditamos que um país com mais empreendedores que sonham grande, inovam, quebram paradigmas e colocam paixão em tudo o que fazem é um país melhor para todos. Por isso, trabalhamos para transformar o Brasil em uma das grandes referências em empreendedorismo no mundo e assim melhorar a vida de milhões de brasileiros.

