

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernanda Pacheco Nidballa

O uso do *Customer Equity* no balanceamento ótimo dos recursos de marketing em uma revenda de automóveis

Porto Alegre

2010

Fernanda Pacheco Nidballa

O uso do *Customer Equity* no balanceamento ótimo dos recursos de marketing em uma revenda de automóveis

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2010

Fernanda Pacheco Nidballa

**O uso do *Customer Equity* no balanceamento ótimo dos recursos de marketing
em uma revenda de automóveis**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – **Prof. Dr. José Carlos Fiorioli** – UFRGS / EA

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto – UFRGS / EA

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo calcular o *Customer Equity* (valor do cliente) de uma empresa do setor varejista automotivo de forma a possibilitar o balanceamento ótimo dos recursos de marketing disponíveis. Tendo em vista a elevada concorrência do setor, é vital o conhecimento da própria empresa, de seu mercado de atuação, de seus clientes e de ferramentas que a tornem apta a diferenciar-se dos concorrentes e despontar frente aos olhos dos consumidores. O *Customer Equity* (CE) é uma dessas ferramentas e foi analisada aqui sob o ponto de vista de diversos autores e aplicada conforme o modelo de Blattberg e Deighton (1996). Ao longo do trabalho foram apresentados o contexto da empresa, os dados necessários para o cálculo do CE e seu desenvolvimento, bem como foi feita a análise de sensibilidade do valor do cliente frente a variações nos investimentos em esforços de marketing. Por fim, foi dada a empresa uma opção de caminho a ser seguido em relação ao planejamento de marketing que possa torná-la mais assertiva e eficaz na atração e retenção de clientes.

Palavras-Chave: *Customer Equity*, valor do cliente, marketing, varejo automotivo, aquisição, retenção.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Resumo das abordagens sobre balanceamento de recursos e maximização do CE | 19 |
| Figura 1 – Curva do <i>Customer Equity</i> em função dos investimentos em Aquisição . | 24 |
| Figura 2 – Curva do <i>Customer Equity</i> em função dos investimentos em Retenção.. | 25 |
| Quadro 2 – Posicionamento de mercado da Macchina e de seus concorrentes em relação ao volume de vendas | 28 |
| Quadro 3 – Concessionárias por marca em Porto Alegre e região metropolitana, Vale dos Sinos e centro-sul do Rio Grande do Sul..... | 30 |
| Quadro 4 – Descrição das ações de marketing da Macchina no período em escopo | 33 |
| Tabela 1 – Demonstrativo de investimentos para aquisição e para retenção de clientes..... | 35 |
| Tabela 2 – Demonstrativo de clientes adquiridos e retidos | 36 |
| Tabela 3 – Demonstrativo de <i>prospects</i> de aquisição e retenção | 37 |
| Tabela 4 – Demonstrativo da margem bruta de lucro..... | 38 |
| Gráfico 1 – <i>Customer Equity</i> em função do orçamento de marketing | 41 |
| Tabela 5 – Demonstrativo de investimentos médios e taxas de aquisição e retenção | 42 |
| Gráfico 2 – Taxas de Aquisição em função do investimento | 44 |
| Tabela 6 – Demonstrativo de investimentos em aquisição para projeção do CE maximizado..... | 44 |
| Gráfico 3 – Taxas de Retenção em função do investimento..... | 45 |
| Tabela 7 – Demonstrativo de investimentos em retenção para projeção do CE maximizado..... | 46 |
| Gráfico 4 – Alocação de verba do orçamento de marketing para aquisição e retenção | 47 |
| Tabela 8 – Análise de sensibilidade do CE em relação ao orçamento de marketing | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 7 |
| 2 PROBLEMÁTICA | 9 |
| 3 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 4 OBJETIVOS | 11 |
| 4.1 OBJETIVO GERAL | 11 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 5 REVISÃO DA LITERATURA | 12 |
| 5.1 MERCADO DE VAREJO AUTOMOTIVO NO BRASIL | 12 |
| 5.2 RECURSOS DE MARKETING..... | 14 |
| 5.2.1 Prospects e clientes | 14 |
| 5.2.2 Aquisição de clientes | 15 |
| 5.2.3 Retenção de clientes | 16 |
| 5.3 OTIMIZAÇÃO..... | 17 |
| 5.4 <i>CUSTOMER EQUITY</i> | 18 |
| 5.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE | 21 |
| 6 MÉTODO | 22 |
| 7 DESENVOLVIMENTO | 28 |
| 7.1 A EMPRESA, SEUS SEGMENTOS DE ATUAÇÃO, SEU PÚBLICO ALVO E SUA CONCORRÊNCIA | 28 |
| 7.2 DEFINIÇÃO DO PERÍODO DE ESTUDO | 30 |
| 7.3 ESFORÇOS DE MARKETING REALIZADOS NO PERÍODO ANALISADO | 31 |
| 7.3.1 Esforços de aquisição e retenção | 32 |
| 7.4 ETAPA DE CÁLCULOS | 35 |
| 7.5 OTIMIZAÇÃO DO <i>CUSTOMER EQUITY</i> | 40 |
| 7.6 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE | 46 |
| 8 RESULTADOS E SUGESTÕES | 49 |
| REFERÊNCIAS | 52 |
| APÊNDICE A – DETALHAMENTO DO CÁLCULO DO <i>CUSTOMER EQUITY</i> | 54 |

1 INTRODUÇÃO

O mercado varejista de automóveis no Brasil nunca foi tão competitivo como agora. A grande oferta de veículos, a possibilidade de customização, a fácil obtenção de crédito e as baixas taxas de juros atraíram mais consumidores e aqueceram o mercado automotivo. Porém, segundo Resende (2010), a margem de lucro das revendas está se aproximando de zero e o principal motivo para tal é a competição desenfreada entre as lojas que apelam constantemente para grandes promoções no sentido de alavancar suas vendas.

Nesse contexto, qualquer iniciativa para evitar maior desgaste representa um avanço importante para o crescimento e sobrevivência das empresas no mercado.

O *Customer Equity* (CE) é a medida do valor de um cliente para uma empresa e serve como espelho para o resultado dos investimentos que são feitos para aquisição e retenção do cliente em comparação aos investimentos que ele faz na empresa ao consumir seus produtos.

O balanceamento ótimo dos recursos de marketing através do CE, base da presente monografia, auxilia as empresas a direcionar seus esforços de maneira mais assertiva na atração e retenção de clientes.

Dessa forma, percebe-se a utilidade desse trabalho em proporcionar ao gestor maior controle das atividades de marketing, poupando recursos valiosos investindo de forma mais segura e com amparo científico.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual foi realizado este trabalho optou por não ter seu nome divulgado e, portanto, doravante a chamaremos de Macchina.

A revenda de automóveis Macchina foi fundada no ano 2000 e, atualmente, é composta por 4 lojas espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul, atendendo Porto Alegre e região metropolitana, Vale dos Sinos e centro-sul do estado.

Com foco no cliente, a empresa busca honrar seus princípios de honestidade, transparência, respeito, qualidade, coerência, pontualidade e satisfação. Como ela própria define, sua missão é realizar sonhos.

A Macchina trabalha com veículos de uma grande montadora, o que facilita a captação de clientes. Além da qualidade dos veículos, são oferecidos atrativos como 3 anos de garantia, cartão de crédito que oferece descontos na compra de novos automóveis, peças e assistência técnica, financiamento através da montadora e assistência em caso de pane mecânica.

Hoje, segundo dados da montadora, a empresa ocupa a 2ª posição no *ranking* de maior volume de vendas entre as concessionárias de sua marca. Uma grande conquista para uma empresa com apenas 10 anos de existência e que compete com outras 13 lojas somente na sua área de atuação.

A maior parte dos clientes da Macchina tem entre 35 e 40 anos, com renda mensal média de R\$ 8.000,00. A empresa considera como clientes alvo os moradores das cidades próximas às suas lojas, com idades entre 20 e 65 anos e renda mensal entre R\$ 1.500,00 e R\$ 150.000,00, pois considera que esses têm poder de escolha e capacidade financeira suficiente para adquirir um automóvel.

As ações de marketing da Macchina são, então, voltadas para esse público e feitas através dos mais diversos meios: televisão aberta e fechada, redes sociais, eventos, rádios, por exemplo.

2 PROBLEMÁTICA

As decisões de marketing afetam o relacionamento entre clientes e empresa. Dependendo de sua assertividade e planejamento, podem atrair ou inibir novos clientes a experimentar os produtos que a empresa oferece e reter ou afastar clientes que já tiveram experiências de compra anteriores.

Muitas vezes, os esforços de marketing são vistos ainda como uma despesa, justamente porque não são alocados da melhor forma e, portanto, não geram resultados positivos.

Segundo Kotler e Keller (2006), a função do marketing é conhecer o mercado no qual a empresa atua de modo a criar estratégias que aproximem e estimulem o público consumidor a interagir com a empresa através de experiências de compra, mas como determinar a alocação de recursos em cada ferramenta de marketing a fim de obter retorno máximo na aquisição e retenção de clientes?

3 JUSTIFICATIVA

Investimentos em marketing costumam ser feitos de modo empírico, baseados em especulações e no *feeling* dos gestores, e às vezes atingem o resultado esperado – outras vezes, não. Mesmo assim, segundo pesquisa realizada pela *TNS Research International*, citada por Neto (2009), poucas são as empresas que mensuram o retorno desses investimentos.

Atualmente, há maior preocupação das empresas em impactar de maneira correta, eficaz e duradoura seu público-alvo e, para saber se isso está ocorrendo, é fundamental buscar o apoio de ferramentas científicas. Através dessas, pode-se constatar se os investimentos estão trazendo retorno positivo às empresas e, em caso afirmativo, justificá-los.

O *Customer Equity* (CE), cálculo do valor do cliente, é, segundo Villanueva e Hanssens (2007), uma ferramenta ainda pouco utilizada na academia e nas empresas. Surge neste trabalho como uma diretriz às ações de marketing.

A modelagem matemática do CE possibilita avaliar o cenário atual de uma empresa e traçar panoramas visando a maximização e otimização do CE através do balanceamento ideal dos recursos destinados à aquisição e retenção de clientes. Dessa forma, as decisões feitas passam a ter um apoio mais técnico.

No setor de varejo automotivo, em que as revendas de uma mesma marca praticam valores iguais, a comunicação e o relacionamento com o cliente são diferenciais para atrair e manter clientes.

Nesse contexto, o cálculo do CE e seu uso na alocação dos investimentos de marketing se torna uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Balancear, de forma ótima, os recursos de marketing da empresa Macchina usando o *Customer Equity* (CE).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Calcular a taxa de aquisição de clientes;
- Calcular a taxa de retenção de clientes;
- Realizar o cálculo do CE;
- Definir o volume ótimo de investimentos financeiros para campanhas de aquisição e retenção de clientes;
- Analisar a sensibilidade do CE frente a variações nos investimentos para aquisição e retenção de clientes.

5 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 MERCADO DE VAREJO AUTOMOTIVO NO BRASIL

A Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) apresenta em seu *website* um panorama do varejo automotivo no Brasil desde o início das vendas de automóveis no país. Segundo ela, a história da venda de carros começou antes mesmo do Brasil possuir indústrias automobilísticas. No começo do século XX, os primeiros modelos foram importados da Europa em complicadas transações. A fim de facilitar essa operação surgiram os agentes importadores (*dealers*). Os *dealers* representavam os fabricantes, recebendo pedidos, agilizando a documentação e dando garantias de que o produto seria entregue. Em 1920, começou no Brasil o sistema de montagem de carros, com isso as vendas aumentaram consideravelmente, obrigando as fábricas a criarem redes de distribuição. A nova relação entre fábrica e distribuidor era regida por contrato de concessão ou adesão, que protegia os interesses da montadora e controlava os revendedores de forma administrativa e comercial. Nesse mesmo período começaram a surgir os primeiros contratos de concessão na revenda de veículos. A partir dos anos 50, as vendas tiveram outro aumento, devido ao crescimento da nacionalização de veículos. As montadoras se viram na obrigação de remodelar o sistema de distribuição em nível nacional e acabaram revendo os contratos em vigor. Os novos contratos de concessão, para os antigos e tradicionais distribuidores, significaram controle em nível comercial, administrativo e operacional ainda maior por parte das fábricas. Com as novas regras, as concessionárias eram obrigadas a manter estoques de carros, peças e acessórios de acordo com volume e prazos determinados pelas montadoras. O zoneamento da distribuição ficava a cargo da indústria, que tinha autonomia também para realizar modificações unilaterais dos contratos. As concessionárias ficavam sujeitas a interferência das fábricas em suas ações.

Apesar do quadro desfavorável em relação às montadoras, as concessionárias ganhavam *status* de centro automobilístico, dada a explosão das

vendas e ao aumento do número de serviços oferecidos. Entre 1957 e 1961, a produção de automóveis saltou de 30.542 unidades para 145.584. No início dos anos 60, o setor de distribuição de veículos já estava consolidado em número e importância econômica no Brasil. Na década de 1970, o governo militar proibiu a importação de automóveis, fato que, de certa forma, foi positivo à indústria nacional, pois deixava um mercado totalmente sem oferta: o de carros topo de linha, que incluía esportivos e luxuosos. Em consequência disso, as próprias concessionárias tratavam de fazer carros para nichos de mercado através de pequenas modificações e adaptações nos veículos dos quais dispunham. O ano de 1973 pode ser considerado como o ano da revolução, pois surgiram novos modelos de carros, que se mantiveram por um bom tempo. No começo dos anos 90, o governo Collor liberou as importações de automóveis que estavam proibidas desde 1976. Essa medida aumentou a ofertas de carros no país, gerando maior volume negócios para as concessionárias.

Muitas das antigas características do relacionamento montadora-revendedora ainda persistem no mercado de automóveis. A existência de contratos rígidos entre elas bem como a interferência dos bancos das montadoras nas vendas das concessionárias revelam a relação de subordinação existente. Outra característica é a pressão que as indústrias exercem sobre as concessionárias em busca de um maior volume de vendas por menor preço em detrimento da margem de lucro obtida por essas.

A grande concorrência é outro ponto característico desse setor. Além das lojas de outras montadoras, as concessionárias de mesma marca competem entre si. A título de exemplo, a empresa estudada tem como concorrentes outras 13 concessionárias da mesma marca na região em que atua (Porto Alegre e região metropolitana, Vale dos Sinos e centro-sul do estado).

Conforme apresentado, as concessionárias passam por um momento difícil: de um lado as montadoras estreitam a possibilidade de maior lucro e do outro a concorrência acirrada limita ainda mais a área de atuação da empresa que deve ser criativa para continuar crescendo no mercado.

5.2 RECURSOS DE MARKETING

Quando se fala em recursos de marketing, não se restringe ao aspecto financeiro. Recursos de marketing são todas as atividades e ferramentas que podem ser usadas com a finalidade de atrair *prospects*, reter e expandir o relacionamento com os clientes.

Para tanto pode-se utilizar todos os elementos do marketing mix:

- Produto: Qualidade, *design*, marca, embalagem, garantia;
- Preço: Descontos, condições de pagamento, concessões;
- Promoção: Propaganda, Relações Públicas, Marketing Direto;
- Praça: Canais, locais, estoque, variedades, transporte.

5.2.1 *Prospects* e clientes

O relacionamento de alguém com uma organização se inicia muito antes da visita a loja ou da compra virtual. A partir do momento em que o produto chama a atenção de uma pessoa, lhe interessa e desperta o desejo de compra, essa já se torna uma possível cliente.

Kossen (1989) dividiu os clientes potenciais em três categorias:

1. *Suspect*: são pessoas ou empresas consideradas possíveis compradoras do produto/serviço;
2. *Prospect*: são pessoas ou empresas que podem se beneficiar do produto/serviço e têm o potencial financeiro e o poder de decisão para a compra. Para considerar um *suspect* como *prospect*, deve-se ter um conjunto de informações qualificadas sobre ele;
3. *Prospect* qualificado: é o *prospect* que inicia um relacionamento com a empresa e manifesta algum tipo de interesse no produto/serviço: pede

amostras, quer ver o produto, solicita catálogos, informações ou preços.

Segundo Churchill e Peter (2003), *prospects* são clientes potenciais, ou seja, aqueles passíveis de ser conquistados.

Após a compra efetiva do produto ou contrato do serviço, esse *prospect* se torna um cliente da empresa.

Segundo Dias (2003, p. 38), “Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”.

Podemos afirmar que os consumidores devem ser o centro das atenções de uma empresa, visto que são eles que a mantém ativa através de seu relacionamento. Sendo assim, o objetivo das empresas é criar e manter clientes. Clancy e Krieg (2002, p. 34) enfatizam:

Somente com um marketing ativo e forte, o negócio central da empresa pode crescer. Para prosperar, uma empresa deve encontrar novos consumidores e clientes, deve continuar vendendo para os já existentes e deve vender mais produtos ou serviços para ambos: os novos e os já existentes. Esse é o trabalho do marketing.

5.2.2 Aquisição de clientes

Sobre o desafio de adquirir clientes, Kotler e Keller (2006, p.68) alertam que “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”.

Adquirir novos clientes é fundamental para as empresas crescerem e se destacarem no mercado e, para tanto, muitos recursos devem ser aplicados nessa ação.

Segundo Kotler e Armstrong (2008), as ações de aquisição consistem em todos os esforços que tem por finalidade atrair novos clientes, ou seja, captar *prospects*. Uma vez que a empresa sabe quem são seus *prospects*, pode planejar ações para atraí-los.

O posicionamento da empresa também determina de que forma serão feitas as ações de aquisição: uma grande empresa internacional do ramo alimentício, sem tradição no mercado, pode investir em mídias de massa, por exemplo, ao passo que uma pequena loja de bairro pode optar por distribuir *flyers* pela região ao redor de seu estabelecimento. Ambas são ações válidas, de acordo com o negócio, porte e visão da empresa e que trarão resultados a elas.

Ao planejar ações de marketing de aquisição, deve-se atentar para todos os pontos do marketing mix, ou seja, como será oferecido o produto, por qual valor, de que forma será divulgado e onde será oferecido. Novamente, essas decisões devem ser tomadas levando em conta o posicionamento da empresa e o perfil de seus *prospects*.

5.2.3 Retenção de clientes

De acordo com Churchill e Peter (2003), a satisfação do consumidor é condição necessária para sua retenção. O comportamento natural de um cliente satisfeito é manter as compras na empresa que o satisfaz. É correto então pensar que o objetivo final de uma empresa que deseja crescer é alcançar plenamente a satisfação de seus clientes. A partir dessa simples idéia surgem, no entanto, perguntas mais complexas, importantes para se avaliar de forma correta a relação real entre satisfação e retenção.

A primeira pergunta a se fazer é saber se a relação satisfação/retenção é proporcional. Clancy e Krieg (2002, p. 253) apresentam um exemplo em que é possível entender melhor essa relação:

Considere um banco de varejo. Num mundo onde falta tempo para tudo, uma espera de trinta segundos na fila de um caixa é melhor do que uma espera de cinco minutos. Mas a não ser que você saiba que filas menores irão atrair significativamente mais clientes ou que os seus clientes estão tão infelizes de gastar esses cinco minutos adicionais na fila a ponto de ir fazer seus negócios em outro lugar, colocar caixas adicionais para diminuir a espera para trinta segundos será oneroso sem gerar negócios suficientes para cobrir o custo extra.

O exemplo do banco nos confronta com a idéia padrão de quanto mais satisfeitos os clientes mais a empresa terá lucro através da retenção deles. Entretanto, a partir de um momento, o custo para satisfazer clientes supera o lucro que o cliente gera para a empresa. Ainda, Clancy e Krieg (2002, p. 255) esclarecem:

Nossa própria pesquisa tem repetidamente descoberto que a relação entre satisfação e lucratividade e entre retenção e lucratividade é curvilínea – a lucratividade aumenta conforme a satisfação aumenta até certo ponto. Depois desse ponto, o custo de agradar a cada consumidor oferecendo-lhe satisfação cada vez maior cresce mais rápido do que a lucratividade relacionada à retenção de clientes.

A segunda pergunta surge da resposta da primeira. Quanto uma empresa deve investir na construção de relacionamentos para que os custos não excedam o ganho? Primeiro é necessário relacionar a quantidade de pessoas que compõem o mercado de negócio da empresa com a margem de lucro proporcionada por cada uma em suas ações de compras. Com base nesse resultado, planeja-se o investimento: quanto maior for o número de clientes do mercado, menos se deve investir em relacionamento, por outro lado, quanto maior for a margem de lucro gerado pelo cliente, maior deve ser o investimento na fidelização desse.

5.3 OTIMIZAÇÃO

A otimização, também chamada maximização, consiste na “combinação ótima das variáveis relacionadas que atinge o objetivo pretendido” (CORRAR e THEÓPHILO, 2008, p.463). É o processo de identificação dos valores das variáveis do modelo que geram, no caso desse trabalho, o maior *Customer Equity* para a empresa.

Tendo a empresa recursos limitados para investir em marketing, as decisões tomadas nesse setor devem ser tão assertivas quanto possível, de forma a trazer o máximo de impacto positivo com o menor dispêndio financeiro.

A otimização possibilita, segundo Ragsdale (2009), encontrar a maneira ideal ou mais eficiente de usar recursos e pode ser utilizada na determinação do mix de produtos a ser fabricado por uma indústria, no roteamento e logística de estoques,

no planejamento financeiro de uma grande empresa, na organização de uma viagem.

A programação linear – instrumento para resolver problemas através de uma função linear – é usada como base para os cálculos de otimização, auxiliando o processo de tomada de decisões.

5.4 CUSTOMER EQUITY

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) definem valor do cliente como “o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela empresa”.

Eles ressaltam a atual mudança econômica pela qual passa o mercado de produtos para, cada vez mais, um mercado de serviços e, com isso, as antigas transações comerciais passam a ser relações comerciais tirando o foco das marcas para os clientes. Assim, não mais o *Brand Equity* (valor da marca) vem a ser um fator diferencial no desenvolvimento e manutenção de uma empresa mas, sim, o *Customer Equity* (valor do cliente).

Construir uma relação de longo prazo com clientes que trazem retorno financeiro a empresa é fundamental, e para atrair e manter esses clientes da melhor maneira, otimizando a aplicação dos recursos da empresa nesses esforços são aplicados os conceitos de *Customer Lifetime Value* (CLV) e *Customer Equity* (CE).

Segundo Villanueva e Hanssens (2007), CLV é a soma dos fluxos de caixa descontados, gerados durante o período de vida de um cliente individual ou de um segmento de clientes da empresa, ou seja, o valor que o cliente gera durante o período em que é ativo, trazendo receitas para a empresa.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o CE tem dois objetivos bem definidos: (i) a mensuração das relações com o cliente em termos financeiros e (ii) a identificação de estratégias que constroem relações rentáveis. Eles acreditam que pesquisas em CE e CLV são particularmente importantes porque podem ajudar a administração nas seguintes áreas:

- a) alocar a verba de marketing de maneira rentável a longo prazo;

- b) entender a conexão entre custos de marketing, métricas de marketing e performance financeira;
- c) prover um *approach* focado no cliente para medir o valor da firma;
- d) prover modelos, ferramentas e métricas para melhorar a produtividade das plataformas de CRM.

A fim de maximizar o CE, as empresas devem conhecer bem seu mercado, ter um banco de dados de clientes atualizado e com informações corretas e trabalhar com as finanças de forma clara e objetiva. De posse desses requisitos, pode-se selecionar os dados e calcular o valor do cliente que posteriormente será manejado de forma a destinar verbas às ações de aquisição e retenção de clientes mais objetivamente.

Diversos modelos de cálculo do CE foram propostos pela literatura, dentre os quais destaco os dos seguintes autores e suas abordagens:

| Autor(es) | Abordagem |
|-----------------------------|--|
| Blattberg e Deighton (1996) | Propõem a utilização do CE como critério central na determinação do balanceamento ótimo entre esforços de aquisição e retenção de clientes (este ponto ótimo corresponde à situação em que o CE atinge seu valor máximo). Na modelagem, os autores utilizam o <i>decision calculus</i> (LITTLE, 1970) para identificar os valores limites relativos às taxas de resposta (aquisição e retenção), porém não consideram aquisição e retenção em conjunto. Este tratamento em separado fragiliza o modelo e restringe a sua aplicação prática. Mesmo assim, a estrutura da solução proposta por esses autores mostra-se bastante consistente e pode ser utilizada como ponto de partida para o desenvolvimento de modelagens mais precisas. |
| Pfeifer e Carraway (2000) | Apresentam uma classe geral de modelos matemáticos que pode ser utilizada no cálculo do CE. São modelos que têm como base processos markovianos, apropriados para representar a dinâmica do relacionamento dos clientes com as empresas em função de sua flexibilidade. |
| Berger e Bechwati (2001) | Apresentam uma abordagem geral para a organização da alocação do orçamento de comunicação, onde a função objetivo é maximizar o CE. Um elemento chave desta abordagem consiste no uso do <i>decision calculus</i> . Os autores sugerem que, ao invés de avaliar os impactos diretos das decisões sobre as vendas ou sobre os lucros, os gerentes devem se perguntar quais os efeitos de suas decisões e das consequentes ações sobre o CE da empresa. |
| Thomas (2001) | Os processos de aquisição e retenção de clientes são tratados com o objetivo de reduzir o impacto negativo produzido por decisões gerenciais que desconsideram a interdependência dessas variáveis. |
| Calciu e Salerno (2002) | Apresentam diversos exemplos de maximização do CE, porém todos desenvolvidos através de processos gráficos ou interativos. Não são apresentadas soluções analíticas para os exemplos. |
| Libai <i>et al.</i> (2002) | Propõem uma modelagem estocástica que utiliza o conceito de lucratividade do cliente em nível de segmento. A proposta é uma alternativa à abordagem individual, de difícil implementação. |
| Pfeifer (2005) | Mostra que a definição da taxa ótima de alocação dos recursos de aquisição e retenção de clientes depende dos conceitos utilizados (custos médios ou custos marginais). |

| | |
|-------------------------------|---|
| Reinartz <i>et al.</i> (2005) | Propõem um modelo estatístico (<i>probit</i>) de maximização da lucratividade dos clientes a partir do balanceamento ótimo dos recursos destinados à aquisição e à retenção de clientes. A modelagem estabelece relações entre a aquisição de clientes, a duração do relacionamento empresa-cliente e a lucratividade. Os autores apresentam os resultados de uma série de simulações, porém não conseguem determinar se os investimentos em aquisição são mais críticos que os investimentos em retenção, a não ser para o caso particular pesquisado. |
| Ayache <i>et al.</i> (2007) | Apresentam uma solução analítica para o balanceamento ótimo dos esforços de aquisição e de retenção de clientes a partir do problema de maximização do CE proposto por Blattberg e Deighton (1996). O aspecto positivo consiste na utilização de uma função de resposta (retenção) simples e mais fácil de ser operacionalizada do que a função usada por Blattberg e Deighton (1996). A solução mostra-se deficiente, em termos de estrutura, por não contemplar os investimentos em expansão de clientes e os respectivos impactos sobre o valor do CE. Operacionalmente, não considera a possibilidade de ocorrência de taxas de retenção maiores do que zero em situações em que os investimentos em retenção são nulos no curto prazo. |
| Dong <i>et al.</i> (2007) | Apresentam um modelo de maximização do CE ampliado a partir do modelo de Blattberg e Deighton (1996). Utilizam o pressuposto de que os canais variam em qualidade e que as curvas de resposta de aquisição e retenção de clientes (obtidas através das respectivas funções) podem assumir diferentes formas. A solução apresentada, embora represente com maior realismo o problema de decisão, é dependente de uma abordagem interativa (uma função objetivo deve ser maximizada utilizando as ferramentas da Pesquisa Operacional). Além disso, não consideram os investimentos em expansão de clientes e a respectiva taxa de resposta. |
| Kumar e George (2007) | Analisa diferentes abordagens de quantificação do CE e propõem uma modelagem híbrida capaz de integrar os diferentes níveis de agregação utilizados nas abordagens estudadas. Tratam da maximização do CE, mas não apresentam soluções analíticas para este problema. |
| Bruhn <i>et al.</i> (2008) | Tangenciam a questão da maximização do CE. Embora apresentem uma proposta de identificação e quantificação de atividades que contribuem para esta maximização, não estabelecem formalmente o nível de esforço ideal para que o CE máximo seja alcançado. |
| Calciu (2008) | Propõe um desenvolvimento matemático focalizado na otimização dos custos de aquisição e retenção de clientes. As fórmulas genéricas propostas por esse autor são derivadas de uma função de resposta de retenção simplificada cuja estrutura permite a identificação de soluções analíticas para o problema. Porém, nesse trabalho não há elementos formais relativos aos custos de expansão de clientes. |

Quadro 1 – Resumo das abordagens sobre balanceamento de recursos e maximização do CE

Fonte: Fiorioli (2009).

Analisando o Quadro 1, percebe-se que somente Blattberg e Deighton (1996), Ayache *et al.* (2007) e Calciu (2008) apresentam propostas que visam a identificação de soluções analíticas para o problema do balanceamento ótimo dos recursos de aquisição e retenção de clientes. Neste trabalho, o modelo de cálculo escolhido foi o de Blattberg e Deighton (1996) por ser o mais amplamente difundido, principalmente em relação à maximização do CE, e por melhor se encaixar nas características próprias da empresa estudada.

5.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

O mercado é instável e, portanto, diversas variáveis necessárias para a modelagem do *Customer Equity* (CE) também são. O que aconteceria com o valor do cliente caso a margem bruta de lucro exigida pela empresa subisse 10%? E qual seria o resultado se investíssemos mais 5% na aquisição de clientes? Essas e outras questões podem ser respondidas através da análise de sensibilidade do valor do cliente.

Segundo Ragsdale (2009), a análise de sensibilidade avalia as modificações de um resultado caso diferentes fatores que o afetam sejam alterados. Essas mudanças podem ser causadas por incertezas, erros de estimativa quanto aos coeficientes envolvidos nos cálculos, surgimento de novas possibilidades e pela intervenção humana, por exemplo.

A análise é feita trocando-se, na fórmula de cálculo, o valor de algumas variáveis por outros, estimados para mais ou para menos. Silva et al. (1995, p. 170) reiteram: “o controle das variáveis é necessário para verificar as respostas do modelo quanto a mudanças”.

Corrar e Theóphilo (2008) dizem que a análise de sensibilidade evidencia a influência que os elementos do problema exercem sobre o resultado final do cálculo. Essa análise tem grande valor, visto que prepara os gestores para possíveis mudanças de mercado e objetivos proporcionando a eles uma forma de avaliar o grau de alterações que podem ocorrer sem que a empresa saia do seu nível ótimo CE e, caso isso ocorra, possibilita que eles estimem ações para reverter a situação.

6 MÉTODO

Este trabalho teve por objetivo identificar o valor do cliente da empresa Macchina, através de estudo de caso, a fim de sugerir uma alocação de recursos de marketing que possibilita atrair mais e reter melhor os *prospects* e clientes sem ultrapassar o orçamento previsto de investimentos em marketing.

Para o cálculo do valor do cliente foi empregado o método desenvolvido por Blattberg e Deighton (1996), apresentado no artigo *Manage Marketing by Customer Equity Test*, publicado na revista Harvard Business Review edição Julho-Agosto de 1996. Optou-se pelo método referido por melhor se ajustar ao comportamento e características da empresa em estudo e por possibilitar que o cálculo da maximização do *Customer Equity* (CE) fosse feito de forma mais clara e segura.

No desenvolvimento do modelo foi utilizada a seguinte equação:

$$CE = aM - A + a \left[\frac{rM - R}{1 + d - r} \right]$$

Em que:

CE: *Customer Equity* ou Valor do Cliente

A: custo de aquisição médio por cliente

R: custo de retenção médio por cliente

a: taxa de aquisição média que varia entre 0 e 1

r: taxa de retenção média que varia entre 0 e 1

M: margem bruta de lucro média por cliente

d: taxa de desconto (equivale ao custo de capital para a empresa)

De posse dessa base de cálculo, foi possível projetar a divisão dos recursos de marketing nas atividades de aquisição e retenção de clientes de modo a impactá-los de maneira mais eficiente e maximizar seu valor.

Tendo em vista que essa modelagem utiliza o custo de aquisição médio por cliente (*A*) e o custo de retenção médio por cliente (*R*), a Macchina precisou elencar todos os investimentos feitos em marketing durante o período em estudo e classificá-los em esforços de aquisição e/ou retenção.

Há, contudo, esforços que servem tanto para aquisição quanto para retenção de clientes, como os investimentos institucionais e a maioria das campanhas publicitárias, para esses, foi necessário ponderar quanto do investimento refletiu em ganhos de aquisição e quanto refletiu em ganhos de retenção.

Para a definição do período de estudo, foi necessário identificar quando são realizadas grandes ações para aquisição e retenção de clientes, ações que causam impacto nos *prospects* e os estimulam a interagir com a empresa. É fundamental que esse período não seja anômalo, ou seja, que os investimentos médios realizados nesse período se repitam durante os anos sem grandes alterações.

Além das informações acima citadas, foi preciso informar quantos foram os *prospects* que se tornaram clientes e quantos clientes foram retidos por período, a fim de calcular as taxas aquisição e retenção por período e, posteriormente, as taxas médias que foram aplicadas no modelo.

Para o cálculo da taxa de aquisição, deve-se dividir o número de clientes adquiridos pelo número total de *prospects* do período. Para o cálculo da taxa de retenção deve-se dividir o número de clientes retidos pelo número de clientes adquiridos que estão no período do ciclo de compra informado pela empresa.

Outro dado componente do modelo de Blattberg e Deighton (1996) é a margem bruta de lucro média por cliente (M). Esse valor é obtido através da divisão do lucro bruto pelo preço do produto/linha de produtos, porém há casos em que a empresa determina uma margem bruta de lucro fixa para todas as vendas e, nesse caso, o cálculo é feito multiplicando-se o valor do produto/linha de produtos pela margem de lucro.

De acordo com Ross (2002), taxa de desconto (d) é a taxa utilizada para calcular o valor presente de fluxos de caixa futuros. A taxa de desconto deve refletir a remuneração de um ativo de mercado, podendo ser usada a taxa Selic, algum índice de referência, a rentabilidade de ações de empresas de um setor específico ou qualquer outra taxa que seja aplicável.

Para um acompanhamento contínuo do CE, segundo Villanueva e Hanssens (2007), é interessante que as empresas disponham de sistema de armazenamento de dados que seja capaz de alimentar o cálculo do CE constantemente. De acordo com eles, o interesse em *softwares* de *Customer Relationship Management* (CRM) persuadiu os profissionais de marketing a armazenar uma ampla gama de variáveis

para mensurar a evolução das relações entre consumidor-empresa, esses dados podem ser usados para medir e prever o CE de clientes individuais assim como de segmentos de clientes ou de toda a base de clientes, sendo uma ferramenta de grande valia para as empresas que pretendem utilizar o CE como modelo estratégico.

Blattberg e Deighton (1996) decompõem a modelagem do CE em duas curvas que caracterizam a empresa e o seu respectivo setor. A primeira curva relaciona o orçamento de aquisição ao valor do cliente no tempo e à taxa de aquisição (Figura 1); a segunda curva relaciona o orçamento de retenção ao valor do cliente no tempo e à taxa de retenção (Figura 2).

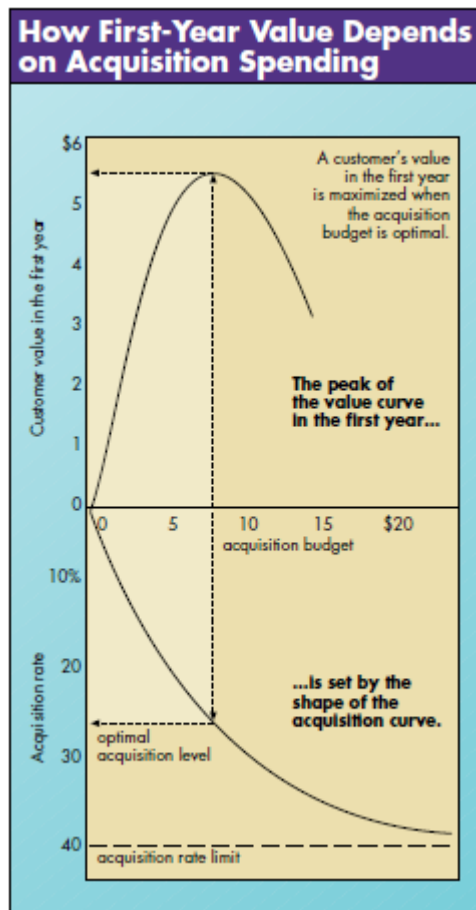


Figura 1 – Curva do *Customer Equity* em função dos investimentos em Aquisição
Fonte: Blattberg e Deighton (1996, p. 140)

Para o desenho da curva de aquisição, duas informações são necessárias:

1. Qual o número máximo de *prospects* que a empresa converteria em clientes no período de estudo caso não houvesse limite de orçamento para as campanhas de marketing de aquisição. Ou seja, quantos clientes novos a empresa conquistaria caso tivesse um orçamento de marketing infinito. Esse valor possibilitará calcular a taxa de aquisição máxima que a curva atingiria (no exemplo, próximo a 40%);
2. Qual o número mínimo de *prospects* que a empresa poderia converter em clientes no período de estudo supondo que nenhum esforço de marketing de aquisição fosse realizado. Ou seja, quantos clientes novos a empresa conquistaria caso tivesse um orçamento de marketing igual a zero. Esse valor possibilitará calcular a taxa de aquisição mínima que a curva atingiria (no exemplo, igual a 0%).

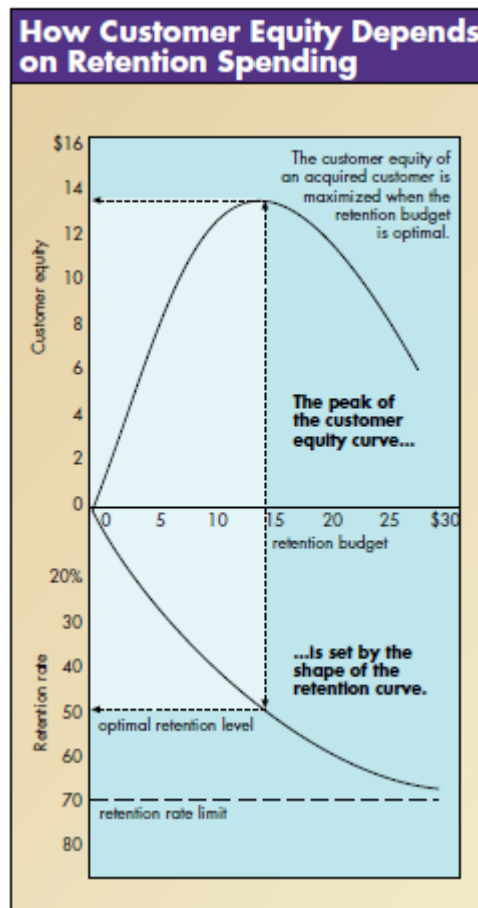


Figura 2 – Curva do *Customer Equity* em função dos investimentos em Retenção
Fonte: Blattberg e Deighton (1996, p. 141)

Da mesma forma, para o desenho da curva de retenção essas mesmas duas informações são necessárias: qual o número máximo de clientes retidos que a empresa poderia obter caso não houvesse limite financeiro para investimento nas campanhas de marketing de retenção e qual o número mínimo de clientes retidos que a empresa poderia obter caso nenhum investimento fosse realizado para retenção.

Desse modo, a modelagem do CE consegue identificar a combinação ótima de valores a serem alocados em esforços de aquisição e retenção de forma a maximizar o valor do cliente. As curvas do gráfico revelam os pontos nos quais a empresa está gastando mais para adquirir ou reter clientes do que o próprio valor que eles realmente têm.

Os valores investidos em esforços de aquisição e retenção devem ser testados de forma a encontrar o ponto em que os investimentos em cada um desses esforços maximizam o resultado da aplicação do modelo, expresso pela equação do CE. Considerando em conjunto estes e outros fatores de mercado, o ponto no qual o CE é maximizado representa uma diretriz para os gestores, mostrando como os investimentos em aquisição e retenção podem ser combinados de modo mais eficiente.

De forma a compreender quais os fatores que mais impactam o CE, pode-se utilizar a análise de sensibilidade, alterando algumas variáveis e estudando o resultado dessa ação no valor do cliente. De acordo com Clancy e Krieg (2008, p. 214), “A análise de sensibilidade orienta o gestor para as atividades de marketing que oferecem o melhor retorno sobre o investimento”. Assim, por tentativa e erro, é possível estimar o que aconteceria com o CE caso se fizesse mais ou menos campanhas de marketing, por exemplo.

Neste trabalho, para que a modelagem pudesse ser explorada de forma completa, foram seguidos os seguintes procedimentos:

1. Estudar a empresa, seus segmentos de atuação, seu público-alvo e sua concorrência;
2. Definir o marco inicial de aquisição e retenção;
3. Definir o marco final de aquisição e retenção;

4. Elencar todos os esforços de marketing realizados no período entre o marco inicial e final de aquisição e o marco inicial e final de retenção, ou seja, o período em estudo;
5. Classificar os esforços elencados em aquisição e retenção;
6. Calcular o valor do cliente;
7. Definir quais são os parâmetros de investimentos em aquisição e retenção que maximizam o valor dos clientes sem ultrapassar os limites financeiros da empresa;
8. Analisar a sensibilidade do valor do cliente frente a variações na margem bruta de lucro;
9. Analisar a sensibilidade do valor do cliente frente a variações em investimentos para aquisição e retenção de clientes.

O objetivo do método aplicado foi proporcionar à empresa uma medida confiável do retorno de seus investimentos em marketing de modo a habilitá-la a melhor planejá-los com vista a atrair novos clientes e reter clientes atuais de valor para a empresa.

7 DESENVOLVIMENTO

7.1 A EMPRESA, SEUS SEGMENTOS DE ATUAÇÃO, SEU PÚBLICO ALVO E SUA CONCORRÊNCIA

A fim de compreender melhor o cenário em que a Macchina se encontra e o que ela almeja, foram realizadas diversas visitas a empresa e discussões com seus gestores de marketing.

Atualmente, a Macchina tem 4 lojas e é a segunda maior revendedora de veículos de sua marca no estado do Rio Grande do Sul em termos de volume de vendas, o que, para os gestores, é considerado uma façanha, visto que a maioria de seus concorrentes tem mais tradição no mercado.

| Posição no mercado | Revenda | Ano de fundação |
|--------------------|-----------|-----------------|
| 1ª | Revenda 1 | 1955 |
| 2ª | Macchina | 2000 |
| 3ª | Revenda 2 | 1964 |
| 4ª | Revenda 3 | 1962 |

Quadro 2 – Posicionamento de mercado da Macchina e de seus concorrentes em relação ao volume de vendas

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Segundo os gestores, o bom posicionamento da empresa e seu rápido crescimento devem-se aos grandes investimentos feitos em treinamento de pessoal, expansão de estrutura física, boa administração e estratégia voltada ao cliente.

A concorrente que hoje ocupa o primeiro lugar é um caso de *benchmark* e dificilmente perderá sua posição. O intuito da Macchina é manter sua colocação no mercado e continuar trabalhando na satisfação e fidelização de seus clientes.

A empresa conta hoje com 280 colaboradores alocados nas quatro lojas que possui no estado e todos trabalham de acordo com a filosofia da Macchina de oferecer o melhor atendimento e simplificar ao máximo o processo de compra para o cliente. Essa filosofia tem como objetivo fazer o cliente se sentir entre amigos, deixá-lo a vontade para questionar, experimentar e fazer a escolha que melhor lhe convier.

A Macchina comercializa veículos novos e semi-novos e oferece assistência técnica especializada. Entre os veículos novos, são oferecidos modelos nacionais e importados, sendo que, para os de valor mais elevado, é disponibilizado ao cliente o *test-drive* estendido. Essa modalidade permite que o cliente avalie o carro livremente por uma semana, podendo viajar e testar o veículo de todas as formas a fim de tomar a decisão de compra com a certeza de que um bom negócio está sendo feito. Entre os veículos semi-novos, a Macchina oferece todas as marcas de mercado, com revisões feitas e impecáveis. Uma estratégia para ganhar a confiança do consumidor e construir um relacionamento que o faça retornar a loja para a próxima troca de veículo, seja zero km ou usado. Quanto a assistência técnica, todas as lojas disponibilizam os serviços básicos como troca de óleo e filtros, serviços mais especializados como chapeação e pintura são terceirizados, mas cobertos por garantia da Macchina que não entrega o veículo sem que ele esteja em perfeitas condições.

A empresa também oferece veículos para taxistas, auto-escolas, frotistas e governo por valores diferenciados e peças e acessórios em showroom em todas as lojas.

Através do banco da montadora, a Macchina oferece condições de pagamento facilitadas, com financiamento a baixas taxas e saldo negociável. A empresa também oferece a modalidade de compra por consórcio, em que o cliente paga uma parcela do valor do veículo por um tempo determinado e recebe seu bem ao ser sorteado, podendo escolher ficar com ele ou pedir uma carta de crédito no valor do veículo que pode ser trocada por outro de qualquer marca e modelo, desde que dentro do valor recebido.

O público-alvo da Macchina é composto por pessoas residentes no estado do Rio Grande do Sul, principalmente de Porto Alegre e região metropolitana, Vale dos Sinos e centro-sul do estado, homens e mulheres alfabetizados com idades entre 20 e 65 anos e com renda mensal entre R\$ 1.500,00 e R\$ 150.000,00. A maior parte de carteira de clientes da empresa está na faixa dos 35 – 40 anos e tem renda mensal média de R\$ 8.000,00.

Interessadas no mesmo perfil de cliente há 66 outras concessionárias de veículos que atendem as mesmas regiões.

| Marca | Número de concessionárias |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Marca da montadora da Macchina | 17 |
| Marca 1 | 14 |
| Marca 2 | 13 |
| Marca 3 | 9 |
| Marca 4 | 5 |
| Marca 5 | 3 |
| Marca 6 | 3 |
| Marca 7 | 3 |
| Marca 8 | 3 |
| TOTAL DE CONCESSIONÁRIAS | 70 |

Quadro 3 – Concessionárias por marca em Porto Alegre e região metropolitana, Vale dos Sinos e centro-sul do Rio Grande do Sul

Fonte: Dados da montadora da Macchina e Grupo RBS (2010).

7.2 DEFINIÇÃO DO PERÍODO DE ESTUDO

Como apresentado anteriormente, para o cálculo do *Customer Equity*, deve ser definido um período sobre o qual as ações de marketing e seus impactos serão considerados.

Para que o resultado não seja destoante, o período em escopo também não pode ser. O ideal é que ele seja determinado por alguma ação específica de marketing que cause impacto nos *prospects* e os estimule a realizar uma ação de compra na empresa.

O mercado varejista de automóveis, contudo, tem uma particularidade que dificulta a escolha do período ideal: em todos os finais de semana há ações de marketing, embora raramente elas sejam direcionadas especificamente para aquisição de novos clientes ou para retenção de clientes atuais.

As ações de marketing ocorrem aos finais de semana, com promoções, descontos, oferecimento de brindes e bônus, condições especiais de pagamento, entre outras. Essas ações costumam ser veiculadas em jornais, rádios e redes sociais. Ações de maior peso costumam ser amparadas pela montadora e são veiculadas também em televisão através de comerciais.

Nesse trabalho, o período escolhido foi o semestre anterior (dividido em quinzenas) ao início do estudo, pois as informações seriam as mais atuais possíveis e visto que não existem ações de marketing que causem impactos nas vendas em períodos específicos: as ações são constantes e de mesma intensidade. Foram,

então, 12 quinzenas estudadas, sendo que pelo menos uma grande ação de aquisição e/ou retenção foi realizada em cada uma.

O primeiro período considerado foi de 1º a 15 de janeiro de 2010 e o último foi de 16 a 30 de junho do mesmo ano.

7.3 ESFORÇOS DE MARKETING REALIZADOS NO PERÍODO ANALISADO

No mercado das revendedoras de veículos, o maior poder está nas mãos das montadoras. A periodicidade e o impacto das ações de marketing também constituem parte das decisões por elas tomadas e repassadas às concessionárias. Sendo assim, todas as revendas da mesma marca trabalharão com os mesmos incentivos.

Se preços e formas de pagamento são iguais para todas, a liberdade que as concessionárias tem é na forma de veiculação das ações. É nesse espaço que conhecer o cliente se torna uma vantagem competitiva. As empresas que conhecem seus clientes além do perfil econômico e demográfico, que entendem o que os motiva, seus hábitos de lazer, suas paixões exploram esses fatores em suas ações de marketing e obtém maior sucesso.

Ações inovadoras e criativas, nesse cenário, se destacam e tem maior potencial para impactar de forma positiva os *prospects* da empresa.

As ações de marketing definidas pela montadora da marca da Macchina têm sempre o mesmo padrão e não se alteram em datas comemorativas como o Natal, por exemplo, pois é entendimento dela que o período vende por si só, não sendo necessário aumentar o volume de ações para alavancar as vendas.

As concessionárias têm autonomia para realizar algumas ações de marketing exclusivas, mas após negociação e aceite da montadora. Essas ações costumam ocorrer em datas especiais e relativas somente a elas, como aniversário da loja e milésimo carro vendido e são ações mais modestas do que as oferecidas de maneira geral pela montadora.

7.3.1 Esforços de aquisição e retenção

Os esforços de marketing para aquisição e retenção de clientes são bastante interligados, sendo complicada a distinção de quais esforços impactam mais em cada público.

Durante os doze períodos analisados, diversas ações de marketing foram realizadas, conforme detalha o Quadro 4.

| Ação | Periodicidade | Duração | Impacto Aquisição | Impacto Retenção |
|---|--------------------|--------------|-------------------|------------------|
| Manutenção do site da empresa com atualizações diárias | Todos os dias | 12 quinzenas | 50% | 50% |
| Manutenção de redes sociais da empresa com atualizações diárias | Todos os dias | 12 quinzenas | 40% | 60% |
| Inserções de página inteira em jornal de abrangência estadual | 2 vezes por semana | 12 quinzenas | 78% | 22% |
| Inserções de ½ página em caderno veículos de jornal de abrangência estadual | 2 vezes por semana | 12 quinzenas | 78% | 22% |
| Inserções de ½ página em jornal de abrangência municipal 1 | 1 vez por semana | 12 quinzenas | 50% | 50% |
| Inserções de ½ página em jornal de abrangência municipal 2 | 1 vez por mês | 6 quinzenas | 85% | 15% |
| Inserções de ½ página em jornal de abrangência municipal 3 | 1 vez por mês | 6 quinzenas | 75% | 25% |
| Patrocínio declarado a programa de rádio de abrangência estadual | 2 vezes por dia | 12 quinzenas | 50% | 50% |
| Patrocínio declarado a programa televisivo de abrangência estadual | 1 vez por dia | 9 quinzenas | 50% | 50% |
| Comerciais em rádio municipal | 5 vezes por dia | 10 quinzenas | 50% | 50% |
| Comerciais televisivos de abrangência estadual | 6 vezes por semana | 3 quinzenas | 65% | 35% |
| Patrocínio a jornalista de rádio e televisão de abrangência estadual | Imensurável | 12 quinzenas | 50% | 50% |
| Ações em rádio de abrangência estadual 1 | 2 vezes por semana | 4 quinzenas | 70% | 30% |
| Ações em rádio de abrangência estadual 2 | 2 vezes por semana | 6 quinzenas | 60% | 40% |
| Ações em rádio de abrangência estadual 3 | 2 vezes por semana | 6 quinzenas | 75% | 25% |
| Patrocínio declarado a evento veiculado em televisão com abrangência estadual | 1 vez por semana | 2 quinzenas | 50% | 50% |
| Distribuição de brindes, nas lojas, para compras acima de R\$ 80mil | Imensurável | 5 quinzenas | 90% | 10% |
| Participação em feirões de vendas de veículos da montadora em Porto Alegre | 1 por semestre | 1 quinzena | 85% | 15% |
| Ações de panfletagem na Capital e região metropolitana | 2 vezes por semana | 2 quinzenas | 90% | 10% |

| | | | | |
|--|---------------|--------------|-----|------|
| Concessão de bônus para fidelização de clientes (troca de veículo da marca por um zero km) | Imensurável | 2 quinzenas | 0% | 100% |
| Campanha de Test Drive | Todos os dias | 4 quinzenas | 70% | 30% |
| Campanha de recompra (troca de veículo comprado na Macchina por um zero km) | Todos os dias | 12 quinzenas | 0% | 100% |

Quadro 4 – Descrição das ações de marketing da Macchina no período em escopo

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

A divisão do impacto que cada ação gera na aquisição de novos clientes e na retenção dos clientes atuais foi feita pela Macchina com base no tipo de informação veiculada nas ações, em um acompanhamento que a empresa faz com os clientes para saber o que os fez ir a Macchina e realizar a compra e no conhecimento de mercado dos gestores de marketing. Ainda assim, não é possível dizer que a alocação corresponde totalmente à realidade, pois há clientes que optaram pela compra na Macchina sem terem sido atingidos por nenhuma dessas ações.

Influenciam na escolha, além de propaganda e pequenos benefícios, todos elementos que compõem o marketing mix:

- Produto: a qualidade dos automóveis da marca revendida pela Macchina, a garantia oferecida, o respaldo de uma marca reconhecida, o belo *design*, as experiências vividas com outro veículo da marca;
- Preço: descontos, condições facilitadas de pagamento, concessões de bônus, valorização do automóvel usado na troca por um novo;
- Promoção: a opinião de pessoas/empresas influentes e confiáveis quanto ao veículo, a marca e a empresa, o relacionamento entre o vendedor e o cliente e entre o cliente e a Macchina;
- Praça: a localização das lojas, sua aparência e seu odor, a disponibilidade de entrega do bem conforme desejado e no tempo esperado.

A decisão de compra tanto pode ter sido planejada, como pode ter sido tomada no momento – muito embora, para bens de maior valor, compras por impulso sejam menos comuns. A pessoa que chega a empresa pode ou não ser um *prospect* dela, talvez seja alguém que nunca foi considerado como possível cliente.

O *prospect*, por sua vez, pode vir a não efetuar a compra no momento mas, sim, buscar informações e opiniões acerca do automóvel e se tornar um *prospect* qualificado, com grandes chances de retornar a loja e adquirir o bem no futuro.

Em relação aos já clientes da Macchina que se espera que retornem para uma possível compra, a empresa trabalha com estratégias de acompanhamento do cliente. Ela o faz para saber o que ele está achando do veículo, o que lhe agrada, o que não lhe agrada, para saber se ele ficou satisfeito com o processo de aquisição, se foi rápido, se foi simples, se foi como ele esperava, se foi melhor, se foi pior e por quê. Esses *inputs* permitem que a empresa saiba o que seus clientes pensam de sua forma de atender e a opinião deles quanto ao produto que ela comercializa e, além disso, faz o cliente se sentir especial e valorizado, visto que, após a compra, a empresa entrou em contato com ele sem interesses financeiros e, sim, para conversar com ele e saber suas sensações. Esse é um cliente que terá maior tendência a retornar à empresa e, caso não retorne, possivelmente vai ter uma boa imagem dela e passará isso a seus amigos.

Outra ação da Macchina é chamada de perseguição. Consiste em guardar o contato de todos que entram em suas lojas e contatá-los após sua saída, por telefone. Através desse ato, fica sabendo o motivo da não-compra: atendimento ruim, altos preços/más condições de pagamento, *design*/conforto do veículo não agradou, loja muito cheia, entre outros. É uma ferramenta que permite que a empresa melhore constantemente sua atuação de forma a melhor satisfazer as pessoas que adentram suas lojas e, como benefício colateral, dá atenção ao cliente que saiu da loja sem ter seu desejo atendido, estimulando-o a retornar sobre a promessa de uma melhora nos aspectos que não o agradaram.

A Macchina contrata uma agência de comunicação que é responsável por apresentar novas possibilidades de canais de comunicação a Macchina e negociar com eles a exposição e os valores das ações de modo que a ela só caiba a parte estratégica das ações de marketing.

7.4 ETAPA DE CÁLCULOS

O presente trabalho utilizou o modelo proposto por Blattberg e Deighton (1996) par calcular o *Customer Equity* (CE) da empresa Macchina.

A operacionalização do modelo se dá através da fórmula:

$$CE = aM - A + a \left[\frac{rM - R}{1 + d - r} \right]$$

Em que:

CE: *Customer Equity*

A: custo de aquisição médio por cliente

R: custo de retenção médio por cliente

a: taxa de aquisição média

r: taxa de retenção média

M: margem bruta de lucro média por cliente

d: taxa de desconto

Para que o CE da empresa pudesse ser definido, foi necessário definir o período cujos dados serviriam de base para o cálculo e prospectar as informações necessárias.

A Macchina foi muito prestativa, desde o primeiro momento, reunindo e organizando todos os investimentos feitos em marketing no período já definido de 1º de janeiro a 30 de junho de 2010. Os investimentos foram ponderados de acordo com seu impacto (atrair ou reter clientes) e alocados de acordo com a quinzena em que ocorreram, resultando na Tabela 1.

Tabela 1 – Demonstrativo de investimentos para aquisição e para retenção de clientes
(continua)

| Quinzenas | Investimentos em Aquisição | Investimentos em Retenção |
|------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Quinzena 1 - 1 a 15/01/2010 | R\$ 27.887,87 | R\$ 10.924,40 |
| Quinzena 2 - 16 a 30/01/2010 | R\$ 30.906,22 | R\$ 11.474,78 |

Tabela 1 – Demonstrativo de investimentos para aquisição e para retenção de clientes (conclusão)

| Quinzenas | Investimentos em Aquisição | Investimentos em Retenção |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Quinzena 3 - 1 a 14/02/2010 | R\$ 38.463,79 | R\$ 14.610,63 |
| Quinzena 4 - 15 a 28/02/2010 | R\$ 39.013,99 | R\$ 14.533,44 |
| Quinzena 5 - 1 a 15/03/2010 | R\$ 57.833,76 | R\$ 31.926,12 |
| Quinzena 6 - 16 a 31/03/2010 | R\$ 62.244,12 | R\$ 32.628,07 |
| Quinzena 7 - 1 a 15/04/2010 | R\$ 45.168,37 | R\$ 16.640,41 |
| Quinzena 8 - 16 a 30/04/2010 | R\$ 39.190,87 | R\$ 15.837,92 |
| Quinzena 9 - 1 a 14/05/2010 | R\$ 53.286,84 | R\$ 19.156,03 |
| Quinzena 10 - 15 a 29/05/2010 | R\$ 49.675,30 | R\$ 20.124,75 |
| Quinzena 11 - 1 a 15/06/2010 | R\$ 47.084,83 | R\$ 20.694,86 |
| Quinzena 12 - 16 a 30/06/2010 | R\$ 42.973,24 | R\$ 20.537,36 |
| SOMA DE INVESTIMENTOS | R\$ 533.729,20 | R\$ 229.088,77 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

De forma a possibilitar o cálculo do custo de aquisição médio por cliente (A) e do custo de retenção médio por cliente (R), dividimos a soma dos investimentos em aquisição e retenção acima discriminados pelo número de clientes adquiridos e retidos em cada período, segundo a Macchina.

Tabela 2 – Demonstrativo de clientes adquiridos e retidos (continua)

| Quinzenas | Clientes Adquiridos | Clientes Retidos |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Quinzena 1 - 1 a 15/01/2010 | 54 | 16 |
| Quinzena 2 - 16 a 30/01/2010 | 94 | 18 |
| Quinzena 3 - 1 a 14/02/2010 | 88 | 22 |
| Quinzena 4 - 15 a 28/02/2010 | 125 | 29 |
| Quinzena 5 - 1 a 15/03/2010 | 183 | 54 |
| Quinzena 6 - 16 a 31/03/2010 | 375 | 99 |

Tabela 2 – Demonstrativo de clientes adquiridos e retidos (conclusão)

| Quinzenas | Clientes Adquiridos | Clientes Retidos |
|-------------------------------|---------------------|------------------|
| Quinzena 7 - 1 a 15/04/2010 | 203 | 50 |
| Quinzena 8 - 16 a 30/04/2010 | 133 | 57 |
| Quinzena 9 - 1 a 14/05/2010 | 150 | 37 |
| Quinzena 10 - 15 a 29/05/2010 | 231 | 53 |
| Quinzena 11 - 1 a 15/06/2010 | 117 | 24 |
| Quinzena 12 - 16 a 30/06/2010 | 265 | 63 |
| SOMA DE CLIENTES | 2.018 | 522 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Assim, obtivemos: A = R\$ 264,48 e R = R\$ 438,87.

Para o cálculo da taxa média de aquisição (a) e da taxa média de retenção (r), a Macchina precisou informar o público que pretendia atrair com os esforços de marketing realizados, ou seja, seus *prospects*. O número total de clientes adquiridos e retidos foi dividido por esse valor e, assim, foram descobertas as taxas.

Tabela 3 – Demonstrativo de *prospects* de aquisição e base de retenção (continua)

| Quinzenas | <i>Prospects</i> de Aquisição | Base de Retenção |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Quinzena 1 - 1 a 15/01/2010 | 400 | 81 |
| Quinzena 2 - 16 a 30/01/2010 | 400 | 81 |
| Quinzena 3 - 1 a 14/02/2010 | 400 | 81 |
| Quinzena 4 - 15 a 28/02/2010 | 600 | 81 |
| Quinzena 5 - 1 a 15/03/2010 | 900 | 81 |
| Quinzena 6 - 16 a 31/03/2010 | 1200 | 101 |
| Quinzena 7 - 1 a 15/04/2010 | 900 | 81 |
| Quinzena 8 - 16 a 30/04/2010 | 600 | 81 |
| Quinzena 9 - 1 a 14/05/2010 | 600 | 81 |
| Quinzena 10 - 15 a 29/05/2010 | 900 | 81 |

Tabela 3 – Demonstrativo de *prospects* de aquisição e base de retenção (conclusão)

| Quinzenas | <i>Prospects</i> de Aquisição | Base de Retenção |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Quinzena 11 - 1 a 15/06/2010 | 600 | 81 |
| Quinzena 12 - 16 a 30/06/2010 | 900 | 81 |
| SOMA DE <i>PROSPECTS</i> | 8.400 | 992 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Assim, obtivemos: $a = 0,2402$ e $r = 0,5262$.

O modelo de Blattberg e Deighton (1996) ainda demanda o valor da margem bruta de lucro média por cliente (M). Na obtenção do valor de M , foi preciso obter as receitas totais de cada quinzena, multiplicá-las pela margem bruta de lucro da Macchina, que é fixa em uma taxa 3,5%, e dividir a soma desses valores pelo número total de clientes adquiridos no período de estudo.

Tabela 4 – Demonstrativo da margem bruta de lucro (continua)

| Quinzenas | Receitas Totais | Margem Bruta de Lucro |
|-------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Quinzena 1 - 1 a 15/01/2010 | R\$ 3.162.738,73 | R\$ 110.695,86 |
| Quinzena 2 - 16 a 30/01/2010 | R\$ 4.473.352,74 | R\$ 156.567,35 |
| Quinzena 3 - 1 a 14/02/2010 | R\$ 4.661.247,34 | R\$ 163.143,66 |
| Quinzena 4 - 15 a 28/02/2010 | R\$ 6.053.450,22 | R\$ 211.870,76 |
| Quinzena 5 - 1 a 15/03/2010 | R\$ 9.483.095,97 | R\$ 331.908,36 |
| Quinzena 6 - 16 a 31/03/2010 | R\$ 18.746.597,97 | R\$ 656.130,93 |
| Quinzena 7 - 1 a 15/04/2010 | R\$ 9.976.329,16 | R\$ 349.171,52 |
| Quinzena 8 - 16 a 30/04/2010 | R\$ 7.572.408,42 | R\$ 265.034,29 |
| Quinzena 9 - 1 a 14/05/2010 | R\$ 7.555.329,69 | R\$ 264.436,54 |
| Quinzena 10 - 15 a 29/05/2010 | R\$ 11.461.659,06 | R\$ 401.158,07 |
| Quinzena 11 - 1 a 15/06/2010 | R\$ 5.834.148,71 | R\$ 204.195,20 |
| Quinzena 12 - 16 a 30/06/2010 | R\$ 13.019.641,93 | R\$ 455.687,47 |

Tabela 4 – Demonstrativo da margem bruta de lucro (conclusão)

| Quinzenas | Receitas Totais | Margem Bruta de Lucro |
|-------------------------------|------------------------|------------------------------|
| | | |
| SOMA DA MARGEM BRUTA DE LUCRO | | R\$ 3.570.000,00 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Assim, obtivemos: $M = R\$ 1.405,51$.

O único fator restante do modelo, agora, é a taxa de desconto (d) que, nesse trabalho é a taxa Selic divulgada pelo Comitê de Política Monetária (COPOM). Usamos a taxa acumulada de janeiro a junho, período correspondente ao estudo, sendo $d = 0,0429$.

De posse de toda a base de cálculo, os valores foram aplicados no modelo, conforme abaixo.

$$CE = aM - A + a \left[\frac{rM - R}{1 + d - r} \right]$$

Em que:

$$A = R\$ 264,48$$

$$R = R\$ 438,87$$

$$a = 0,2402$$

$$r = 0,5262$$

$$M = R\$ 1.405,51$$

$$d = 0,0429$$

$$CE = 212,92$$

Com esse resultado e as informações de taxas mínima e máxima de clientes adquiridos e retidos que a Macchina poderia obter com orçamento zero e orçamento infinito para as ações de marketing pudemos fazer a otimização do CE, objetivo desse trabalho.

7.5 OTIMIZAÇÃO DO *CUSTOMER EQUITY*

Um alto *Customer Equity* (CE), ou seja, um alto valor do cliente, significa que a empresa possui clientes com potencial de compra elevado, que devolvem e superam os investimentos feitos por ela na sua aquisição e retenção a cada ação de compra. Esses clientes compõem o ativo da empresa, seu valor reflete no valor dela. Sobre isso, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16) comentam:

É fácil ver que, para a maior parte das empresas, o valor do cliente é, certamente, o componente mais importante do valor da empresa. Embora o valor do cliente de uma empresa possa não ser o valor total da empresa (por exemplo, os ativos físicos, as competências e a propriedade intelectual também emprestam valor), os clientes existentes provêm a mais certa e confiável fonte de receitas futuras. Assim, descobrir como conduzir seus valores é de suma importância para a tomada de decisões de qualquer empresa, e a formulação de como fazê-lo pode dar a ela a mais importante vantagem competitiva.

De acordo com o modelo de Blattberg e Deighton (1996), os seguintes valores influenciam no CE: os investimentos em ações para aquisição e retenção de clientes, as taxas de aquisição e retenção, a margem bruta de lucro obtida por cliente e a taxa de desconto (o custo de capital para a empresa). Dessa base, a empresa pode controlar os investimentos e a margem bruta de lucro, visto que as taxas de aquisição e retenção dependem da efetividade das ações feitas para tanto e o custo de capital depende do cenário econômico do mercado.

Conforme já apresentado, a grande competitividade do setor varejista de automóveis no Brasil está pressionando as empresas a diminuir os preços de venda de seus produtos a fim de atrair mais consumidores e, sendo o custo do produto para a empresa fixo, elas se vêem obrigadas a cortar custos administrativos e sacrificar parte de seu lucro. Segundo Resende (2010), há revendas trabalhando com margens de lucro próximas de zero, inclusive.

Esse contexto deixa claro que a melhor opção disponível para influenciar o CE é o orçamento destinado às ações de marketing.

A Macchina não tem orçamento fixo para essas ações. A montadora determina a oferta a ser divulgada e suas revendas decidem como o farão, então há meses em que a Macchina investe muito e outros em que investe pouco,

dependendo do impacto que os gestores estimam que a oferta irá causar em seus *prospects*.

O investimento médio em cada período do estudo foi de R\$ 703,25 (R\$ 264,48 + R\$ 438,87), para ações de aquisição e retenção por cliente, e resultou em um CE de R\$ 212,92.

A fim de otimizar o CE, precisamos do valor do CE referente ao período estudado (destacado acima) e a informação das taxas máxima e mínima de atração de clientes em cenários extremos e opostos.

Segundo informado pelos gestores de marketing da Macchina, o máximo de *prospects* que a empresa poderia converter em clientes no período de estudo supondo que não houvesse limite de orçamento para as campanhas de marketing de aquisição seria 55%, o mínimo de *prospects* que a empresa poderia converter em clientes supondo que nenhum esforço de marketing de aquisição fosse realizado seria 3%, o máximo de clientes retidos que a empresa poderia obter caso não houvesse limite financeiro para investimento nas campanhas de marketing de retenção seria 99% e o mínimo de clientes retidos que a empresa poderia obter caso nenhum investimento fosse realizado para retenção seria 4%.

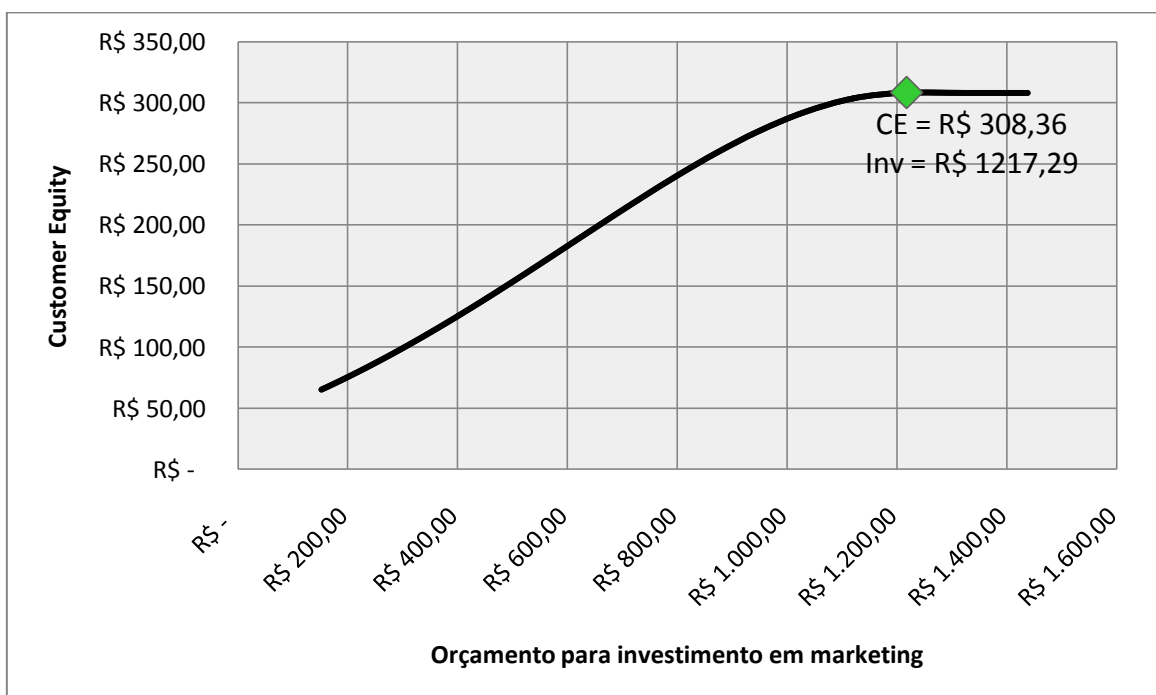


Gráfico 1 – Customer Equity em função do orçamento de marketing
Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

De posse dos dados já citados e utilizando a ferramenta de análise Solver do Microsoft® Office Excel foi possível determinar o valor ótimo do cliente em função do investimento feito na sua captação, conforme ilustra o Gráfico 1.

Analisando o Gráfico 1, percebe-se o crescimento do valor do cliente conforme mais verba é alocada em ações de marketing de atração, porém há um limite nesse crescimento. A partir de R\$ 1.217,29 investidos em aquisição e retenção, o valor do cliente não mais se altera, o que significa que não importa se a Macchina dispõe de R\$ 3.000,00 para alocar em esforços de atração, esses esforços não elevarão o CE. Esse resultado tem base nos dados históricos de aquisição e retenção da empresa no período estudado e, mesmo projetado, é amparado por base científica conforme autores citados na revisão de literatura.

A descoberta do CE ótimo possibilitou a divisão do orçamento de marketing respeitando a regra de obter o maior CE combinado com as taxas de aquisição e retenção possíveis. A Tabela 5 ilustra essa divisão em diversas possibilidades de investimento disponível.

Tabela 5 – Demonstrativo de investimentos médios e taxas de aquisição e retenção (continua)

| Investimento médio em Aquisição por cliente (A) | Taxa de Aquisição média (a) | Investimento médio em Retenção por cliente (R) | Taxa de Retenção média (r) | Customer Equity (CE) |
|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------------|
| R\$ 0,00 | 3% | R\$ 0,00 | 4% | R\$ 43,85 |
| R\$ 161,18 | 16,24% | R\$ 33,47 | 5,56% | R\$ 74,39 |
| R\$ 189,20 | 18,52% | R\$ 131,71 | 20,15% | R\$ 104,52 |
| R\$ 235,81 | 22,03% | R\$ 293,26 | 39,35% | R\$ 162,06 |
| R\$ 264,48 | 24,02% | R\$ 438,87 | 52,62% | R\$ 212,92 |
| R\$ 322,03 | 27,66% | R\$ 550,22 | 60,74% | R\$ 259,48 |
| R\$ 447,26 | 34,17% | R\$ 770,03 | 72,83% | R\$ 308,36 |
| R\$ 563,23 | 38,80% | R\$ 894,41 | 77,89% | R\$ 276,61 |
| R\$ 700,54 | 42,98% | R\$ 1.044,49 | 82,71% | R\$ 138,58 |
| R\$ 863,16 | 46,55% | R\$ 1.584,79 | 92,60% | - R\$ 1.336,82 |
| R\$ 1.076,13 | 49,68% | R\$ 2.125,09 | 96,48% | - R\$ 5.270,97 |

Tabela 5 – Demonstrativo de investimentos médios e taxas de aquisição e retenção (conclusão)

| Investimento médio em Aquisição por cliente (A) | Taxa de Aquisição média (a) | Investimento médio em Retenção por cliente (R) | Taxa de Retenção média (r) | Customer Equity (CE) |
|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------------|
| R\$ 1.522,37 | 52,98% | R\$ 3.325,76 | 98,68% | - R\$ 19.099,21 |
| R\$ 2.009,17 | 54,30% | R\$ 3.565,90 | 98,79% | - R\$ 22.746,12 |
| R\$ 2.516,25 | 54,77% | R\$ 4.136,21 | 98,92% | - R\$ 29.760,86 |
| R\$ 3.084,18 | 54,93% | R\$ 4.676,51 | 98,97% | - R\$ 36.232,35 |
| R\$ 3.783,95 | 55% | R\$ 5.096,75 | 99% | - R\$ 41.418,96 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Através da análise da Tabela 5, percebe-se que a taxa de aquisição relacionada ao CE máximo (em verde) está relativamente distante da maior taxa de aquisição possível, definida como 55% (em azul). Isso ocorre porque o valor marginal do CE é reduzido na medida em que a taxa de aquisição se aproxima do limite máximo. A mesma situação ocorre em a taxa de retenção. Há, também, combinações de valores que resultam em CE negativo, o que significa que caso a empresa investisse aqueles recursos ela perderia dinheiro, pois o retorno que os clientes dariam não cobriria os gastos na sua atração.

A faixa em rosa representa os valores atuais de investimento e CE da Macchina e nota-se que não estão muito distantes do valor máximo de CE, o que significa que a empresa estava obtendo sucesso em suas ações, porém percebe-se que o CE máximo aloca mais recursos em retenção de clientes do que em aquisição, o que reforça o que dizem Rust, Zeithaml e Lemon (2001): o CE deve ser visto como um parâmetro na construção de uma forte carteira de clientes, deve-se perceber o valor que o cliente dará a empresa durante todo o seu tempo de vida útil como consumidor dela, ou seja, investimentos em retenção devem ser o ponto forte da alocação de recursos para a maximização do CE.

O Gráfico 2 representa as taxas de aquisição de clientes em função dos investimentos feitos nas ações de marketing com esse direcionamento.

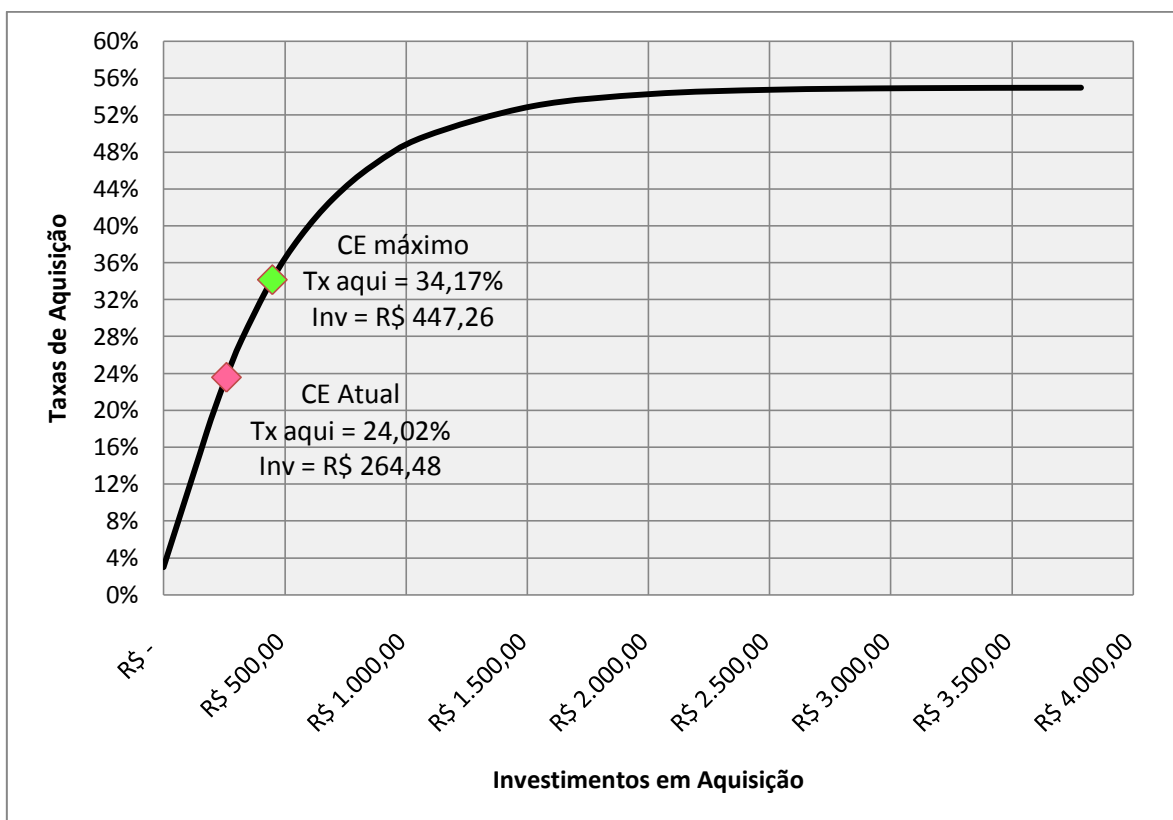


Gráfico 2 – Taxas de Aquisição em função do investimento
 Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

O Gráfico 2 evidencia o comportamento da taxa de aquisição quanto mais verba é investida em ações voltadas a aquisição de novos clientes. Assim como ilustrava a Tabela 5, percebe-se que a partir de R\$ 1.500,00 o investimento necessário para elevar a taxa é muito grande em relação ao impacto causado, não sendo vantajoso, então.

Tabela 6 – Demonstrativo de investimentos em aquisição para projeção do CE maximizado

| Ponto | Legenda Gráfico 1 | Investimento médio em Aquisição por cliente (A) | Investimento total em Aquisição | Taxa de Aquisição média (a) | Customer Equity |
|-------------|-------------------|---|---------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Atual | ◆ | R\$ 264,48 | R\$ 533.729,20 | 24,02% | R\$ 212,92 |
| Maximização | ◆ | R\$ 447,26 | R\$ 1.283.695,91 | 34,17% | R\$ 308,36 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

A Tabela 6 serve como resumo ao Gráfico 2 mas também traz uma nova informação: o investimento total. Atualmente a Macchina investe menos da metade do investimento necessário para maximizar seu CE. O objetivo desse trabalho é mostrar a empresa opções mas cabe a ela decidir seguir ou não. No próximo capítulo faremos a análise de sensibilidade do CE frente a alterações no orçamento de marketing e ficarão mais claros os caminhos em aberto para a Macchina.

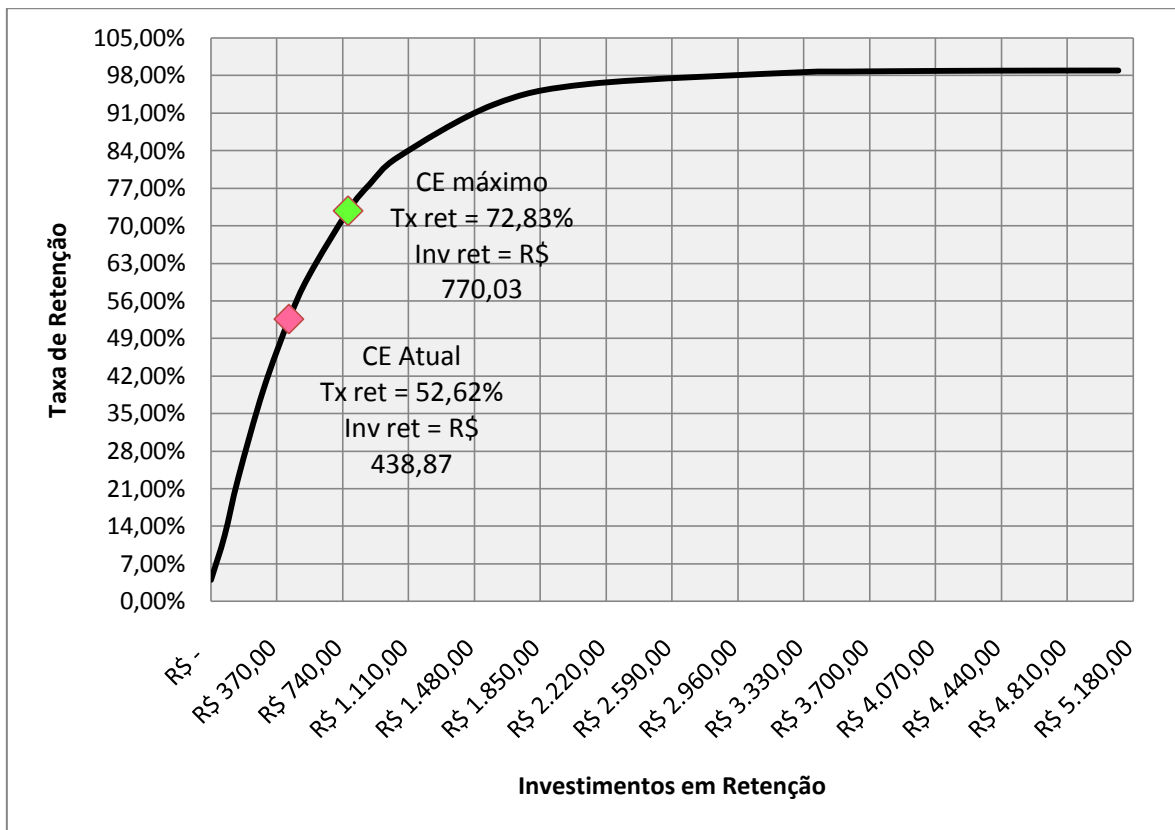




Gráfico 3 – Taxas de Retenção em função do investimento
 Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Assim como o Gráfico 3, esse evidencia o comportamento da taxa de retenção a medida que mais verba é investida em ações voltadas a retenção de clientes atuais. Nota-se que a partir de R\$ 1.800,00 qualquer aumento no investimento causará pouca elevação na taxa que logo tende a estabilizar. Investimentos após essa faixa não são aconselhados por não gerarem retorno proporcional.

Tabela 7 – Demonstrativo de investimentos em retenção para projeção do CE maximizado

| Ponto | Legenda Gráfico 2 | Investimento médio em Retenção por cliente (R) | Investimento total em Retenção | Taxa de Retenção média (r) | Customer Equity |
|-------------|---|--|--------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Atual |  | R\$ 438,87 | R\$ 229.088,77 | 52,62% | R\$ 212,92 |
| Maximização |  | R\$ 770,03 | R\$ 556.305,85 | 72,83% | R\$ 308,36 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

A Tabela 7 mostra qual o investimento total a ser feito em ações de retenção a fim de maximizar o CE. No caso da aquisição, o valor ultrapassava o dobro do utilizado atualmente, mas em retenção o valor fica próximo do dobro. Vale ressaltar que para atingir o CE máximo é necessário investir o valor total de aquisição e o valor total de retenção que somam R\$ 1.840.001,76 (141,21% a mais do que é investido hoje).

7.6 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Hanssens, Thorpe e Finkbeiner (2008) falam que uma das decisões mais difíceis enfrentadas pelos profissionais de marketing é decidir como alocar os recursos dos quais dispõem em todos os meios possíveis de forma a alcançar e servir clientes potenciais e existentes. Eles dizem que, intuitivamente, todos sabem que há uma forma ótima de fazer esse balanceamento, mas que as empresas têm falhado muito em encontrar esse ideal.

Conforme apresentado no tópico anterior, tendo definido o orçamento disponível para as ações de marketing, é possível encontrar o *Customer Equity* (CE) máximo. Através desse valor, podemos descobrir a melhor forma de alocar essa verba nos esforços de aquisição e retenção de modo a causar maior impacto nos *prospects* da empresa.

O Gráfico 4 auxilia no planejamento da divisão da verba de marketing nos esforços de aquisição e retenção de clientes. O orçamento máximo apresentado não ultrapassa o necessário para atingir o CE máximo, pois, como já citado, não é vantajoso para a empresa investir além desse ponto. O gráfico mostra claramente o

quanto da verba se deve destinar a ações de aquisição e o quanto se deve destinar a ações de retenção mantendo a preocupação de atingir o CE máximo que cada orçamento permite.

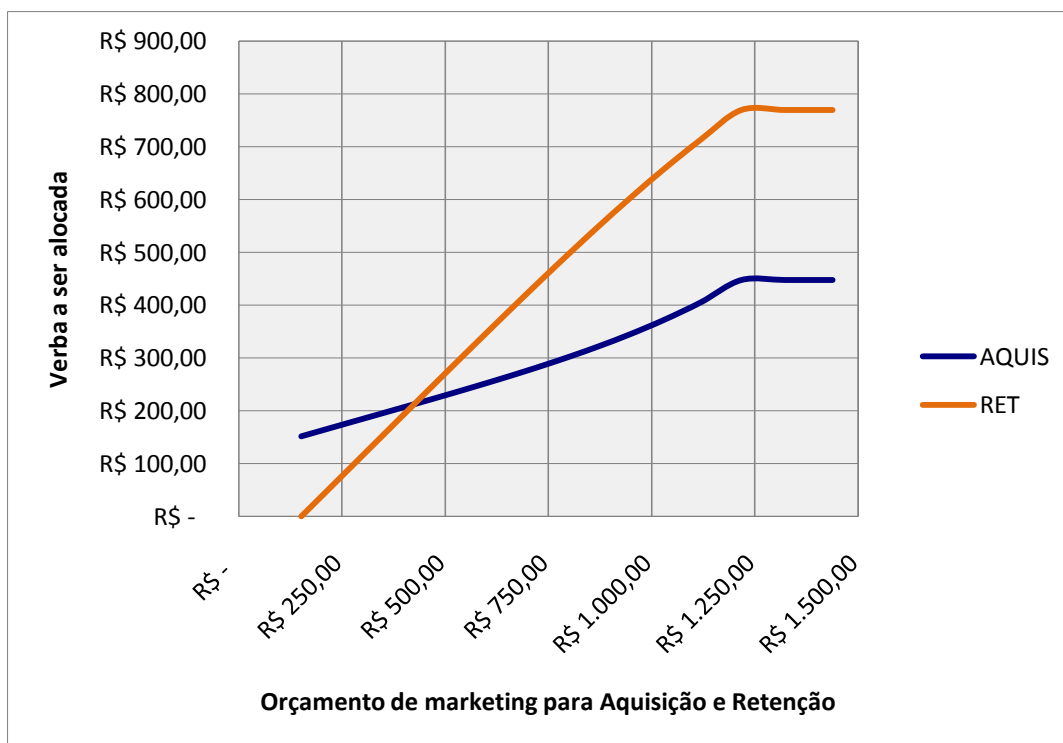


Gráfico 4 – Alocação de verba do orçamento de marketing para aquisição e retenção
Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

Devido ao atual cenário de mercado das revendas de automóveis, a única variável do cálculo do CE que temos liberdade de alterar é o orçamento de marketing. Mexendo nessa variável, os resultados que podem ser obtidos seguem conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Análise de sensibilidade do CE em relação ao orçamento de marketing

| Ponto | Orçamento | Investimento em Aquisição | Taxa de Aquisição | Investimento em Retenção | Taxa de Retenção | Receita Total | Customer Equity |
|--------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| | R\$ 205.607,41 | R\$ 151,56 | 15,42% | R\$ 76,46 | 12,25% | R\$ 56.894.885,13 | R\$ 81,20 |
| | R\$ 347.090,72 | R\$ 195,38 | 19,01% | R\$ 153,42 | 23,05% | R\$ 73.311.275,19 | R\$ 111,74 |
| | R\$ 626.096,33 | R\$ 258,14 | 23,59% | R\$ 293,26 | 39,35% | R\$ 95.266.202,79 | R\$ 167,90 |
| Atual | R\$ 762.817,97 | R\$ 264,48 | 24,02% | R\$ 438,87 | 52,62% | R\$ 101.999.999,94 | R\$ 212,92 |
| | R\$ 1.079.782,11 | R\$ 322,03 | 27,66% | R\$ 550,22 | 60,74% | R\$ 124.337.251,44 | R\$ 259,48 |
| Maximização | R\$ 1.840.001,76 | R\$ 447,26 | 34,17% | R\$ 770,03 | 72,83% | R\$ 139.453.650,78 | R\$ 308,36 |
| | R\$ 2.526.988,41 | R\$ 563,23 | 38,80% | R\$ 894,41 | 77,89% | R\$ 159.909.475,87 | R\$ 276,61 |
| | R\$ 3.386.131,66 | R\$ 700,54 | 42,98% | R\$ 1.044,49 | 82,71% | R\$ 177.927.256,83 | R\$ 138,58 |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela Macchina.

8 RESULTADOS E SUGESTÕES

A Macchina é uma empresa jovem que, em pouco tempo, conquistou uma posição de destaque no mercado de vendas de veículos nas regiões onde atua. Sua gerência é, em maioria, familiar, mas possui um conselho formado por outros acionistas da empresa.

É uma empresa preocupada em continuar crescendo e cultivando um lugar de carinho na mente de seus consumidores. Voltada para o cliente, a Macchina preza muito pelo bom relacionamento com ele e busca simplificar seus processos de modo a não burocratizar a compra de um veículo e tornar esse um momento de prazer.

Forte em marketing, a Macchina tem 2 gerentes na área e é assessorada por uma agência de comunicação que constantemente sugere novos meios de inserção na mídia e caminhos alternativos para chegar ao consumidor.

O presente trabalho foi realizado na empresa ao longo de seis meses nos quais muitas informações foram necessárias, em um processo que fez também com que os gestores conhecessem melhor a realidade da organização em que atuam.

Ao longo desse tempo, novas ações de marketing foram implementadas e já deram resultados positivos, demonstrando que é preciso estar sempre mudando, sempre buscando outras soluções para estar cada vez mais próximo do cliente.

Esse trabalho abordou a modelagem do *Customer Equity* (CE), valor do cliente, em uma empresa que não está habituada a utilizar métricas de marketing no planejamento e acompanhamento de suas ações. A Macchina possui um ótimo sistema CRM, muito completo e a disposição para outras análises que, certamente, serão fáceis de fazer dado ao banco de dados que a empresa possui.

É certo que para tentar e aplicar algo inédito em seu contexto é necessário uma boa dose de ousadia, mas, creio, os gestores da Macchina possuem.

O CE da empresa surpreendeu por estar muito próximo do CE ótimo, ou seja, o maior valor que os clientes podem representar para a organização. Entretanto, a Macchina pratica mais ações de aquisição de clientes do que ações de retenção de clientes. Seria interessante que a empresa testasse, nos próximos meses, um dos cenários de CE apresentados no trabalho que se encaixe no orçamento que ela dispõe. Como todos os cenários alocavam mais verba em retenção do que em

aquisição, diferente do atualmente praticado pela Macchina, os resultados possivelmente serão mais positivos que os atuais.

Atualmente, os gestores estimam que se deva fazer mais ações de aquisição, também por que assim é direcionado pelas montadoras, mas a modelagem do CE feita nesse trabalho apresentou resultados diferentes, o que leva a pensar que muito da verba que hoje se aplica em esforços de aquisição é perdida, não transforma *prospect* em cliente, ao passo que poderia ser aplicada em retenção e fazer retornar às lojas da Macchina clientes antigos na busca de um novo veículo.

A empresa deve ter em mente que o CE não deve ser percebido somente de acordo com a lucratividade atual que o cliente proporciona a empresa, mas com relação a todo retorno que a empresa receberá dele ao longo do tempo de sua vida útil de consumo.

Para tornar a análise do CE mais prática, seria interessante que a empresa criasse um sistema que permitisse à área de marketing controlar os investimentos que estão sendo realizados, bem como classificá-los de acordo com seu propósito (aquisição e/ou retenção) e abrangência (número de *prospects* que se pretende atingir). Um levantamento dos esforços de marketing associando-os aos respectivos custos, a exemplo do que foi feito neste trabalho, é imprescindível para o cálculo do CE. Afinal, é deste controle de investimentos em marketing se extraem os *inputs* para a correta alimentação da modelagem.

Sugiro que a empresa foque em ações além das planejadas e impostas pela montadora e trabalhe forte em retenção de clientes. Pode-se modelar o CE de grupos de clientes e descobrir quais são mais rentáveis, começando por eles as práticas de marketing de fidelização.

Canais de comunicação diferentes dos tradicionais também são meios de atrair e reter clientes. Uma empresa criativa estará sempre um passo a frente das demais. Por ser uma empresa ainda jovem, há mais espaço ainda para inovação na Macchina.

É importante que a Macchina use esse trabalho como modelo para estudos futuros e acompanhamento do CE da empresa e de grupos de clientes a fim de estar sempre otimizando a alocação de seus recursos. A Tabela 8 proporciona um panorama de investimentos *versus* retorno muito útil para a empresa identificar oportunidades de ganhos e soluções para perdas. Essa tabela deve ser atualizada

constantemente de forma a prover resultados que retratem a situação da empresa em cada momento de análise.

Esse trabalho vem mostrar como as métricas de marketing são úteis e facilmente aplicáveis. Não há porque manter o marketing como uma arte incerta na qual as ações são tomadas sem base confiável e com resultados imensuráveis. De acordo com Clancy e Krieg (2008), o marketing não deve mais ser tratado meramente como um apanhado de frases de efeito e slogans inteligentes; é uma ciência com resultados verificáveis e previsíveis que pode, e deve, prestar contas por seus resultados financeiros.

Além do CE há diversos outros modelos para acompanhamento e projeção de resultados de esforços de marketing. Qualquer empresa que disponha de um banco de dados completo e organizado e tenha coragem de tentar algo novo pode se beneficiar do CE e utilizá-lo estrategicamente como uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:
<<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 15 nov. 2010.
- BLATTBERG, Robert C. e DEIGHTON, John. Manage Marketing by the Customer Equity Test. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 136-144, July-August, 1996.
- CORRAR, Luiz J. e THEÓPHILO, Carlos R (Coord). **Pesquisa Operacional para Decisão em Contabilidade e Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHURCHILL JR., Gilbert e PETER, J. Paul. **Marketing - Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CLANCY, Kevin e KRIEG, Peter. **Marketing Contra-Intuitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CLANCY, Kevin e KRIEG, Peter. **Marketing Muito Além do Feeling**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DIAS, Sérgio R. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FENABRAVE. Disponível em: <<http://www.fenabrave.com.br>>. Acesso em: 14 nov. 2010.
- FIORIOILLI, José C. Modelagem da Maximização do Customer Equity. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2009.
- GRUPO RBS. Disponível em: <<http://www.hagah.com.br>>. Acesso em: 14 nov. 2010.
- HANSSENS, Dominique M., THORPE, Daniel e FINKBEINER. Marketing When Customer Equity Matters. **Harvard Business Review**, p. 117-123, May, 2008.
- KOSSEN, Stan. **Creative Selling Today**. 3. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1989.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- NETO, Guilherme. Desinformação é principal causa para medo de ROI. **Mundo do Marketing**, set. 2009. Disponível em:
<<http://www.mundodomarketing.com.br/20,11025,desinformacao-e-principal-cao-para-medo-de-roi.htm>>. Acesso em 04 jul. 2010.

RAGSDALE, Cliff T. **Modelagem e Análise de Decisão**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RESENDE, Tatiana. Concessionárias de veículos reclamam da redução do lucro com promoções. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 set. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/797067-concessionarias-de-veiculos-reclamam-da-reducao-do-lucro-com-promocoos.shtml>>. Acesso em: 26 set. 2010.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie e LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, Élio M. *et al.* **Pesquisa Operacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

VILLANUEVA, Julian e HANSSENS, Dominique M. 2007. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. **Foundations and Trends® in Marketing**, v. 1, n. 1, p. 1-95, 2007.

APÊNDICE A – DETALHAMENTO DO CÁLCULO DO *CUSTOMER EQUITY*

$$CE = aM - A + a \left[\frac{rM - R}{1 + d - r} \right]$$

Em que:

$$A = \text{R\$ } 264,48$$

$$R = \text{R\$ } 438,87$$

$$a = 0,2402$$

$$r = 0,5262$$

$$M = \text{R\$ } 1.405,51$$

$$d = 0,0429$$

$$CE = 0,2402 * 1405,51 - 264,48 + 0,2402 \left[\frac{0,5262 * 1405,51 - 438,87}{1 + 0,0429 - 0,5262} \right]$$

$$CE = 337,6035 - 264,48 + 0,2402 \left[\frac{739,5794 - 438,87}{1 + 0,0429 - 0,5262} \right]$$

$$CE = 73,1235 + 0,2402 \left[\frac{300,7094}{0,5167} \right]$$

$$CE = 73,1235 + 0,2402 [581,9806]$$

$$CE = 73,1235 + 139,7917$$

$$\mathbf{CE = 212,92}$$