

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

MURILO DE MELLO BAYER

**MAXIMIZAÇÃO DO *CUSTOMER EQUITY* POR MEIO DO BALANCEAMENTO  
DOS RECURSOS DE MARKETING EM UM SALÃO DE BELEZA**

Porto Alegre

2011

MURILO DE MELLO BAYER

**MAXIMIZAÇÃO DO *CUSTOMER EQUITY* POR MEIO DO BALANCEAMENTO  
DOS RECURSOS DE MARKETING EM UM SALÃO DE BELEZA**

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. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2011

MURILO DE MELLO BAYER

**MAXIMIZAÇÃO DO *CUSTOMER EQUITY* POR MEIO DO BALANCEAMENTO  
DOS RECURSOS DE MARKETING EM UM SALÃO DE BELEZA**

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: B

Aprovado em 05 de julho de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

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

## RESUMO

Em setores onde existe um elevado nível de concorrência é importante que as empresas conheçam bem seus clientes e utilizem as melhores ferramentas de marketing para conquistar a preferência do mercado consumidor ao enfrentar seus concorrentes. Uma destas ferramentas é o *Customer Equity* (CE) que corresponde ao valor presente da soma dos valores vitalícios dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Neste trabalho, esta abordagem foi utilizada com base na proposta apresentada por Blattberg e Deighton (1996), uma das mais citadas na literatura. No estudo desenvolvido, obteve-se o CE de uma empresa do setor de Perfumaria e Serviços de Beleza. Os procedimentos adotados possibilitaram identificar o nível de investimentos que leva à otimização do retorno dos recursos de marketing utilizados na atração e na retenção de clientes, criando condições para aumentar o CE dos clientes da empresa. Na fase de cálculos, o modelo de Blattberg e Deighton (1996) foi aplicado em sua versão original utilizando informações sobre o mercado de atuação da empresa, sua concorrência e investimentos realizados nas diferentes ações de marketing.

**Palavras-chave:** *Customer Equity*. Valor do Cliente. Marketing. Serviços de Beleza. Aquisição. Retenção.

## **LISTRA DE TABELAS**

Tabela 1 - Crescimento do setor de perfumaria e cosméticos.....	09
Tabela 2 - Participação do Brasil no mercado mundial .....	10
Tabela 3 - Investimentos para aquisição e retenção de clientes .....	34
Tabela 4 - Margem bruta de lucro .....	35
Tabela 5 - Comparativo de investimentos em ações de marketing .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Customer Equity</i> em função dos investimentos em Aquisição .....	29
Figura 2 - <i>Customer Equity</i> em função dos investimentos em Retenção .....	30
Figura 3 - Taxa de aquisição em função do investimento .....	37
Figura 4 - Taxa de retenção em função do investimento .....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	08
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	11
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	13
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	16
4.1 OBJETIVO GERAL .....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>5 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	17
5.1 MARKETING DE SERVIÇOS .....	17
5.2 <i>PROSPECTS</i> E CLIENTES .....	18
<b>5.2.1 Aquisição de Clientes</b> .....	19
<b>5.2.2 Retenção de Clientes</b> .....	19
5.3 MAXIMIZAÇÃO .....	20
5.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	20
5.5 SERVIÇOS DE BELEZA .....	24
<b>5.5.1 Concorrência</b> .....	24
5.6 <i>CUSTOMER EQUITY</i> .....	25
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	28
<b>7 DESENVOLVIMENTO</b> .....	32
7.1 DEFINIÇÃO DO PERÍODO DE ESTUDO .....	32
7.2 ESFORÇOS DE MARKETING REALIZADOS .....	32
<b>7.2.1 Esforços de Aquisição e Retenção</b> .....	32
7.3 ETAPA DE CÁLCULOS .....	33
7.4 OTIMIZAÇÃO DO <i>CUSTOMER EQUITY</i> .....	36

<b>8 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A - Cálculo do <i>Customer Equity</i> .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A beleza é um mercado promissor no Brasil, de acordo com a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) (2009), que aponta o Brasil como o terceiro mercado de cosméticos mundial, desta forma, gerador não apenas de renda, mas foco estratégico dos grandes *players* (grandes empresas desenvolvedoras e produtoras de cosméticos).

O mercado de cosméticos no mundo, e em especial no Brasil, vem crescendo a um ritmo acelerado nos últimos anos, atingindo cifras na casa dos bilhões de dólares. Comparando-o com outros segmentos de bens de consumo, a diferença fica ainda mais significativa, pois nos dias de hoje, poucas categorias conseguem crescer consistentemente por vários anos consecutivos. Mesmo com a crise econômica de 2009, essa indústria bateu recorde e cresceu 14,7%, com uma receita de R\$ 24,97 bilhões, segundo a ABIHPEC (2010). Descontando a inflação no período, o crescimento foi de 11,8%. Para 2010, com a retomada da economia, as empresas esperam um avanço real de até 12% e acreditam que o Brasil terá grandes chances de superar o Japão e se transformar no segundo maior mercado mundial, atrás apenas dos Estados Unidos.

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do setor, dentre os quais destacam-se:

- a) participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- b) a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- c) lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais as necessidades do mercado;
- d) aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Nos últimos anos em geral o país apresentou índices baixos de crescimento. A Tabela 1 apresenta um comparativo entre a evolução do Produto Interno Bruto, indústria em geral e os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, demonstrando que o setor apresentou, ao longo dos

últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,6% de crescimento médio no setor contra 3,0 do PIB Total e 2,9% da Indústria Geral):

Tabela 1 - Crescimento do setor de perfumaria e cosméticos

Ano	Variação Anual (%)		
	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
1996	2,70	3,30	17,20
1997	3,30	4,70	13,90
1998	0,20	-1,50	10,20
1999	0,80	-2,20	2,80
2000	4,30	6,60	8,80
2001	1,30	1,60	10,00
2002	2,70	2,70	10,40
2003	1,10	0,10	5,00
2004	5,70	8,30	15,00
2005	2,90	3,10	13,50
2006	3,70	2,80	15,00
2007	5,70	4,90	9,70
2008	5,10	4,30	7,10
<b>Acumulado</b>	<b>47,30</b>	<b>45,70</b>	<b>270,00</b>
<b>Média</b>	<b>3,00</b>	<b>2,90</b>	<b>10,60</b>

\* Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Fonte: ABIHPEC (2009)

De acordo com os dados divulgados ABIHPEC (2009), em pesquisa realizada em 12 capitais, com um público de aproximadamente mil pessoas dos segmentos de renda A, B, C e D, mostram que 51% dos consumidores manteriam seus gastos e seu comportamento de consumo anterior com relação ao setor de beleza e estética, indicando a importância e o valor que os consumidores dão à manutenção de uma boa apresentação e imagem.

O Brasil, neste contexto, ganhou importância para as empresas (nacionais ou estrangeiras) por ser um mercado bastante desenvolvido e exigente, mesmo que sua população não possua uma renda elevada em comparação com a dos norte-americanos ou europeus. Esta vantagem fica ainda mais evidente se considerarmos que o potencial de crescimento brasileiro é muito maior, já que grande parte da população ainda vive abaixo da linha da pobreza. Quanto mais pessoas ascenderem socialmente para a classe média, maior será o potencial aquisitivo e, conseqüentemente, maior o consumo.

O aumento da renda e a ascensão social de milhares de pessoas para a classe média ajudam a explicar a disparada do consumo nos últimos anos, em que a taxa de crescimento anual ficou na casa dos 10%. A projeção da ABIHPEC (2009), é que nos próximos cinco anos o mercado continue a crescer na casa dos dois dígitos.

Pela primeira vez o Brasil se tornou, em 2009, o maior mercado da norte-americana Avon, desbancando a liderança histórica dos Estados Unidos. A empresa O Boticário, que tem 2,8 mil lojas no país, aumentou em 20% suas vendas em 2010 e atingiu a receita de R\$ 1,25 bilhão. A empresa Natura cresceu 18,6% e encerrou o ano com faturamento líquido de R\$ 4,24 bilhões, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2010).

No mercado global, o país subiu para a terceira posição em 2007, ao superar a França. Dados da Euromonitor mostram que em 2008 o país detinha 8,6% do mercado global, conforme Tabela 2. No setor atuam 1,8 mil empresas no país.

Tabela 2 - Participação do Brasil no mercado mundial

Higiene Pessoal, Perfumaria Cosméticos	2008 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Crescimento (%)	Participação (%)
Mundo	333,50	9,13	-
1 Estados Unidos	52,14	-0,05	15,60
2 Japão	33,75	11,92	10,10
<b>3 Brasil</b>	<b>28,77</b>	<b>27,46</b>	<b>8,60</b>
4 China	17,73	22,10	5,30
5 Alemanha	16,86	8,04	5,10
6 França	16,23	6,80	4,90
7 Reino Unido	15,72	-3,54	4,70
8 Rússia	12,38	14,51	3,70
9 Itália	12,25	7,97	3,70
10 Espanha	10,64	10,69	3,20
<b>Dez Maiores</b>	<b>216,47</b>	<b>9,17</b>	<b>64,90</b>

Fonte: Euromonitor (2008)

O Brasil, que é o terceiro maior mercado do mundo - somente ficando atrás dos EUA e Japão, segundo dados de vendas de 2008 do Euromonitor - ganhará ainda mais importância e poderá desbancar japoneses e norte-americanos no longo prazo. O fato do Brasil se destacar no mercado de cosméticos é bastante relevante e único, pois pode chamar a atenção de grandes multinacionais para aproveitar oportunidades fora de seus mercados de origem e também fortalecer o crescimento

das empresas nacionais. Isso pode tornar o país uma das prioridades de investimento para as grandes empresas do setor.

Com uma relevância maior, os brasileiros passarão a ser mais ouvidos e estudados, gerando uma quantidade também maior de lançamentos para atender suas necessidades. Gradativamente, centros de desenvolvimento poderão ser formados no Brasil para criar e lançar produtos novos, não somente voltados para o mercado nacional, mas também para a América Latina ou, até, para o mundo inteiro. Esta nova configuração poderá beneficiar não somente profissionais de marketing, mas também agências, *designers*, fornecedores de matéria-prima e casas de fragrância, entre outros.

Nos últimos anos, os serviços prestados por salões de beleza vêm se desenvolvendo de forma acentuada, em boa parte pode vinculada ao crescimento das sociedades e da necessidade das pessoas estarem sempre bem apresentadas, em outra parte por conta do aumento da renda e da disponibilidade para gastos anteriormente considerados não essenciais.

Nesse sentido, as atividades do salão de beleza foram agregando cada vez mais serviços, saindo do corte de cabelo e tratamento de unhas para um universo de atividades bem mais amplo, que passa por tratamentos estéticos, tingimentos, depilação, podologia, tratamentos capilares completos e esteticistas, entre outras, caracterizando a diversidade dos serviços e a venda de produtos voltados para o setor de beleza e moda.

Na ampliação de foco, o salão de beleza poderá assumir uma excelente oportunidade de negócio, tornando-se um distribuidor de produtos de beleza (cremes, xampus, perfumes e outros) e moda (íntima ou praia), o que pode garantir uma boa parcela do seu faturamento através da venda destes produtos. É possível identificar também a tendência de estar perto do cliente, ou seja, de oferecer serviços especializados de forma personalizada, incluindo opções de atendimento em estruturas externas ao local do salão de beleza.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Salão de Beleza Dlla'Arte foi fundado no ano de 1997 e, atualmente, está localizado na cidade de Cachoeirinha, Região Metropolitana de Porto Alegre/RS. Sua estrutura é composta por cinco profissionais (dois cabeleireiros, um manicuro-

pedicuro, uma depiladora-massagista e uma maquiadora). O estabelecimento conta com uma carteira de aproximadamente 1.400 clientes.

No salão é linha de conduta da equipe tratar a clientela com total cordialidade e personalização. Além de produtos e serviços com qualidade, cada cliente possui a sua disposição: café, sucos, chás, licores, espumantes, jornais e revistas.

No Dlla'Arte também é franqueado o acesso a internet, caso o cliente opte por fazer consultas de seu interesse. Todos os equipamentos utilizados nos serviços de manicuro-pedicuro passam por manutenções de acordo com as normas técnicas exigidas pela Secretaria Municipal de Saúde da cidade.

A maior parte dos clientes da Dlla'Arte são mulheres com idades entre 18 e 60 anos. A empresa considera como clientes-alvo os moradores das cidades próximas ao salão que procuram por serviços de qualidade e em linha com as mais atuais tendências da moda. As ações de marketing da Dlla'Arte são voltadas para esse público e feitas através de eventos sociais e publicações em jornais e revistas da região, bem como no blog da empresa.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As atividades de marketing ainda são vistas, por muitas empresas, como gastos que não geram resultados mensuráveis. Isso se deve a dificuldade em relacionar as ações feitas com os resultados obtidos, assim como em muitos casos não são alocados recursos suficientes nas ferramentas disponíveis para atrair e reter clientes.

Uma das ferramentas disponíveis a empresa é o *Customer Equity* (CE), cálculo do valor do cliente. Este modelo pode vir a auxiliar na mensuração dos resultados obtidos com as práticas de marketing. O CE enfatiza que os consumidores são a fonte principal dos rendimentos presentes e futuros de uma empresa, e não apenas a marca ou os produtos comercializados pela mesma. O CE é uma ótima ferramenta para estimar o real valor da empresa no mercado (GUPTA et al., 2004), bem como seus modelos são ferramentas que auxiliam a gerência a maximizar o retorno dos investimentos em marketing e a guiar a empresa na melhor alocação de seus recursos nas diversas ações de marketing disponíveis (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996, RUST; ZEITHAML; LEMON, 2004, REINARTZ et al., 2005).

Na empresa estudada, atualmente são realizados investimentos em aquisição e retenção dos clientes, porém sem haver nenhum embasamento científico na alocação desses recursos, assim como não existe controle de seus retornos. Conhecer, interpretar e até mesmo prever as reações do cliente é função do marketing. Porém, para atingir sua função principal, o gestor necessita conhecer qual é o público-alvo e determinar onde os recursos devem ser investidos para que maximizem o valor que o cliente gera para a empresa. Mas como determinar em qual(ais) ação(ões) focar os esforços e os recursos disponíveis?

### 3 JUSTIFICATIVA

A alocação de recursos em marketing pelas empresas, em especial as de pequeno porte, é diversas vezes realizada com base em experiências pessoais e/ou especulações feitas por seus gestores. Estes investimentos podem tanto trazer resultados positivos como negativos. Mesmo assim, independentemente do resultado, é difícil mensurar se o mesmo foi decorrência do investimento ou de algum fator externo, como mercado, crise ou aquecimento da economia.

Segundo dados da empresa Nielsen (2008), no mercado americano 95% dos novos produtos não alcançam o sucesso e para cada USD 100,00 investidos em propaganda, os retornos são de apenas USD 54,00.

Tendo em vista a dificuldade em eleger os rumos e em quais projetos investir, o CE aparece como uma ferramenta que pode auxiliar o gestor da empresa a avaliar e maximizar os retornos dos investimentos em marketing junto aos clientes, identificando os segmentos que geram os maiores rendimentos.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2004), o CE corresponde ao valor presente da soma dos valores vitalícios dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. As empresas que não conhecem o valor de seu cliente correm o risco de tomar decisões de marketing importantes sem a informação suficiente ou adequada. Pior ainda, fazê-las mais vulneráveis a uma série de erros muito custosos. Um deles é atribuir recursos para captar clientes que geram benefícios em curto prazo, mas nenhum em longo prazo. Trata-se de um erro causado por dirigir-se àqueles clientes com mais probabilidades de desertar ao cabo de pouco tempo.

Outro erro que pode ser cometido seria a empresa desperdiçar dinheiro dedicando-o desnecessariamente a atividades com pouca ou nenhuma influência no comportamento e nas decisões de compra do cliente.

Um terceiro erro seria concentrar-se exclusivamente nos rendimentos e outros valores que parecem promissores do ponto de vista financeiro, enquanto se ignoram as tendências negativas no custo de captar e manter clientes.

O valor do cliente possibilita visualizar quais são os clientes que geram os maiores rendimentos e quais ações que surtem efeito na percepção de valor da empresa perante o cliente, possibilitando manter relações de longo prazo com o mesmo. Em cada um desses casos se trata de determinar os níveis ótimos do gasto total em marketing, bem como a maneira mais efetiva de atribuir o orçamento

visando maximizar os benefícios no longo prazo. O CE, com sua modelagem científica, possibilita ao gestor tomar decisões com base em dados técnicos, auxiliando-o a justificar as decisões tomadas e a constatar se os investimentos estão trazendo retorno positivo.

O setor de estética é marcado pelo grande número de estabelecimentos que oferecem serviços similares. Neste mercado, conhecer o cliente, suas preferências e como relacionar-se com o mesmo são o diferencial das empresas.

Neste contexto, a capacidade de maximizar o retorno nos investimentos em marketing através do CE se torna uma vantagem competitiva frente à concorrência. Contudo, a gerência da empresa estudada neste trabalho não segue nenhum modelo científico na alocação de seus recursos de marketing e, portanto, suas ações são realizadas sem um fundamento teórico e matemático como suporte, utilizando apenas os conhecimentos práticos e as experiências particulares de seus gestores.

Através deste trabalho, propõem-se analisar a base de clientes do estabelecimento e determinar os valores máximos a serem despendidos em ações de marketing, no intuito de maximizar o CE.

Os resultados obtidos neste trabalho serão apresentados ao proprietário do estabelecimento pesquisado. Desta forma, será possível avaliar a percepção dos clientes frente aos serviços prestados e o proprietário poderá reavaliar sua estratégia de marketing e adequá-la a realidade de sua clientela.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Otimizar o retorno da aplicação dos recursos em aquisição e retenção de clientes do Salão de Beleza Dlla'Arte por meio da maximização do *Customer Equity* (CE).

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Especificamente, pretende-se por meio do trabalho:

- a) calcular a taxa de retenção de clientes;
- b) realizar o cálculo do CE;
- c) definir o volume ótimo de investimentos financeiros para campanhas de aquisição e retenção de clientes.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

### 5.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Nos dias de hoje é de grande importância assegurar a relação com o cliente. Para tal é preciso garantir que o serviço que se presta vai ao encontro das expectativas do público-alvo.

Marketing de serviços pode ser definido como o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

Define-se serviço como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte posse de nenhum bem (KOTLER, 2006). Exemplos: alugar um quarto de hotel, depositar dinheiro em um banco, cortar o cabelo, viajar de avião, aconselhar-se com um advogado - todas essas atividades envolvem a compra de um serviço.

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e pressupõem uma relação de contato direta entre empresa/consumidor. Segundo Kotler (2008), os serviços possuem as seguintes características que têm interesse para o marketing:

- a) intangibilidade: serviços são idéias e conceitos (processos). Não são patenteáveis. O consumidor baseia-se na reputação;
- b) perecibilidade: se não for usado, está perdido (cadeira em avião, quarto em hotel);
- c) heterogeneidade: varia de cliente para cliente. Atividade voltada para pessoas;
- d) simultaneidade: criados e consumidos simultaneamente, não podem ser estocados;
- e) participação do cliente no processo: atenção ao desenho das instalações e oportunidades de co-produção.

O mix de marketing utilizado em serviços é ampliado, conhecido como 7

Ps.

Além dos 4 P's tradicionais (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção), se utilizam:

- a) *people (pessoas)*: todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente na produção e consumo de um serviço são parte importante do marketing mix;
- b) *processos*: os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing;
- c) *physical evidence (evidências físicas)*: o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar palpável a promessa que um serviço representa. Serviços são, essencialmente, intangíveis, embora possam estar associados a elementos tangíveis.

No Brasil, segundo o IBGE (2009), 58% do PIB nacional é serviço e esse número tende a aumentar, acompanhando as maiores economias e a própria revolução do conhecimento, que multiplica os serviços que agregam valor à experiência humana. Do ponto de vista do emprego, o panorama dos serviços é bastante favorável: setor empregador, de mão-de-obra intensiva, há trabalho em serviços para praticamente todas as faixas de escolaridade e renda. Custa significativamente menos a criação de um emprego em serviços do que a criação de um emprego na indústria.

## 5.2 PROSPECTS E CLIENTES

O relacionamento entre o consumidor e a empresa se inicia desde o momento em que o produto ou serviço prende a atenção de possível cliente, despertando o desejo de compra.

Kossen (1989) classificou em três categorias os clientes em potencial, conforme abaixo:

- a) *suspect*: são todos os possíveis consumidores (pessoas ou empresas) dos produtos/serviços oferecidos pela empresa;
- b) *prospect*: são todas as pessoas ou empresa que podem receber algum benefício do produto/serviço oferecido e que possuem renda e poder de decisão no momento da compra. Para classificar um *suspect* como

*prospect*, a organização deve possuir um conjunto de informações sobre o mesmo;

- c) *prospect* qualificado: é o *prospect* que já iniciou alguma forma de relação com a empresa e demonstra algum tipo de interesse no produto/serviço, tal como cotações de preços, amostras e visitas ao estabelecimento.

Churchill e Peter (2003), afirmam que *prospects* são todos clientes em potencial, ou aqueles que poderiam ser conquistados. Apenas após a primeira compra, o *prospect* se torna cliente.

Podemos se afirmar que a busca por novos clientes e a retenção daqueles que já possuem algum tipo de relacionamento com a empresa devem ser os principais focos de uma organização, conforme afirmam Clancy e Krieg (2002, p. 34).

### **5.2.1 Aquisição de Clientes**

Adquirir novos clientes é vital para empresas que desejam crescer e se destacar no mercado, contudo para atingir estes objetivos é necessário um grande número de ações de marketing e a utilização de grandes recursos financeiros. Uma vez que a empresa identifica seus *prospects*, pode planejar atividades que os atrairão.

Nas ações de aquisição de clientes, o posicionamento da empresa junto ao mercado deve ser considerado. Um pequeno estabelecimento, voltado para suprir as necessidades dos bairros vizinhos, terá ações de marketing diferentes de grandes empresas voltadas para um mercado nacional. Tanto a ação de uma como da outra são válidas e voltadas para seu público alvo.

### **5.2.2 Retenção de Clientes**

Para que a empresa seja capaz de reter clientes, estes devem estar satisfeitos com os produtos e serviços recebidos. Segundo Churchill e Peter (2003), umas das principais condições a retenção da clientela é a sua satisfação.

Seria lógico pensar que as empresas teriam seus lucros máximos garantindo a satisfação de todos os seus clientes. Contudo, torna-se demasiadamente caro atender as necessidades de toda a clientela, fazendo com que os custos para

satisfazer o cliente superem os lucros que o mesmo gera. Clancy e Krieg (2002, p. 255) afirmam que a relação entre satisfação/retenção e lucratividade é curvilínea, ou seja, a lucratividade e a satisfação aumentam juntas, porém até certo ponto. Após este ponto a custo para manter o cliente satisfeito cresce mais que a sua satisfação.

Estas conclusões geram o seguinte questionamento: quanto a empresa deve investir na satisfação de seus clientes e na construção de um relacionamento com eles sem que os custos superem os ganhos? Primeiramente a empresa deve relacionar número de possíveis clientes que compõe o mercado onde a empresa está inserida com a margem de lucro gerada das ações de compras. Tendo este resultado, a organização pode seguir dois caminhos: no primeiro, quanto maior o número de potenciais clientes no mercado, menor deve ser o investimento na relação com eles; no segundo, quanto maior for a margem de lucro gerada pela cliente, maior deve ser o investimento na fidelização do mesmo.

### 5.3 MAXIMIZAÇÃO

Para Corrar e Theóphilo (2008) maximização é ótima combinação das diferentes variáveis que atinge resultado desejado. No caso deste trabalho, é identificar as variáveis do modelo que geram o maior *Customer Equity* para a empresa.

Visto que os recursos para investir em marketing são limitados, as decisões devem ser tomadas com base em dados científicos e que possibilitem a alocação destes recursos nas ações que gerem maiores lucros.

### 5.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo Kotler E Keller (2006), segmento de mercado consiste em um grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Um conceito semelhante é o de Churchill Jr. e Peter (2003) que entendem a segmentação de mercado como o processo de dividir o mercado em potenciais grupos de compradores com necessidades, desejos, percepções e comportamentos de compra semelhantes.

Para Keegan e Green (2008), o conceito representa um esforço para identificar e categorizar grupos de clientes de acordo com características que

possuem em comum. Como os autores explicam, esses grupos de pessoas podem ser identificados por atributos demográficos, psicológicos, comportamentais, entre outros que caracterizam uma demanda de segmentos de mercado em particular.

A segmentação usa a pesquisa de mercado como ferramenta de seleção. Assim, é possível que se identifique, a partir de uma série de critérios os diferentes segmentos.

A proliferação de meios de propaganda (mídia) e canais de distribuição está tornando difícil a prática do marketing de “tamanho único”. Alguns afirmam que o marketing de massa está com os dias contados. Não é surpresa que muitas empresas estejam se voltando para o micromarketing em um dos quatro níveis: segmento, nicho, local e individual, afirma Kotler (2006). Assim, podemos descrever:

- a) *marketing de segmento*: segundo Kotler (2006), um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares. Comparado ao marketing de massa, o marketing de segmento oferece vários benefícios a mais. A empresa pode criar um produto ou serviço mais adequado e oferecê-lo a um preço apropriado ao público alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se mais fácil. A empresa também enfrenta menos concorrentes em um segmento específico;
- b) *marketing de nicho*: o marketing de nicho é muito semelhante ao marketing segmentado, com a única diferença de que os segmentos são menores. Um nicho é um segmento pequeno e distinto, que pode ser atendido com exclusividade. De acordo com Kotler (2006), um nicho é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Em geral, os profissionais de marketing identificam os nichos subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por um mix de benefícios distintos;
- c) *marketing local*: Kotler (2006) afirma que o marketing local implica desenvolver marcas e promoções sob medida para atender as necessidades e os desejos de grupos e clientes locais como, cidade, bairros e até mesmo lojas específicas. Esses fatores locais fazem com que o departamento de marketing das empresas veja a propaganda em

nível nacional como perda de tempo, porque não atende as exigências locais. De qualquer maneira, as empresas se deparam cada vez mais com o mercado desfragmentado, com as novas tecnologias de suporte desenvolvidas, as vantagens do marketing local muitas vezes superam as desvantagens. O marketing local ajuda a empresa a trabalhar de maneira mais eficiente diante das diferenças locais e regionais das comunidades no que diz respeito a estilo de vida e a características demográficas. Ele também atende as necessidades dos principais clientes de uma empresa: os varejistas, que preferem produtos que tenham características em comum com a região em que atuam;

- d) *marketing individual*: Kotler (2006) afirma que o extremo do micromarketing nos leva ao marketing individual que consiste no desenvolvimento de produtos e programas de marketing sob medida para atender às necessidades e às preferências dos clientes em base individual. É também chamado de marketing um-para-um, marketing customizado e marketing de segmento de um. O extenso uso do marketing de massa fez com que praticamente esquecêssemos que durante séculos os consumidores foram atendidos em uma base individual. Hoje, novas tecnologias estão permitindo que muitas empresas voltem para o marketing customizado. Computadores poderosos, bancos de dados detalhados, produção robotizada, fabricação flexível e meios de comunicação interativos e imediatos, como e-mail, o fax e a internet; tudo isso tem se combinado para promover a *customização em massa*. A customização em massa é o processo por meio do qual as empresas interagem em uma base um-para-um com massas de clientes para desenvolver produtos e serviços sob medida, a fim de atender as suas necessidades específicas.

A segmentação de mercado é fundamental para o desenvolvimento de estratégias, quanto mais se investir na pesquisa para o processo de segmentação, melhores os resultados operacionais obtidos. Abaixo são listados alguns dos critérios base utilizados para a segmentação de mercado, embora seja importante ressaltar que existem diversos critérios que podem ser utilizados, de acordo com as necessidades de cada organização.

*Segmentação demográfica:* a demografia estuda estatisticamente as populações e suas características. Assim, a segmentação demográfica significa dividir os mercados com base nestas características da população.

Algumas destas variáveis podem ser: faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, estado civil, nacionalidade, religião, raça, entre outras.

*Segmentação socioeconômica:* a segmentação socioeconômica é a divisão do mercado com base em características sociais e econômicas da população. Seu objetivo é identificar variáveis como: classe social, renda, escolaridade, profissão, posses de bens (veículos, imóveis), entre outros.

*Segmentação geográfica:* para Dias e colaboradores (2004), não há como se realizar um bom trabalho de segmentação de mercado, se não se considerar o critério geográfico.

Segundo Weiss (1988) citado por Dias e colaboradores (2004), o local onde as pessoas moram e trabalham tem grande impacto sobre seu comportamento de compras. Os critérios da segmentação geográfica podem ser: países, Estados, bairros, CEPs e até ruas.

Assim que foram levantados os diferentes segmentos em que se pode atuar, o próximo passo visa definir qual será o posicionamento da empresa em relação a cada um, e com que intensidade estes serão explorados.

Dias e colaboradores (2004) definem algumas das vantagens de se realizar a segmentação de mercado, que irão facilitar a compreensão dos benefícios das estratégias de segmentação. Quando se realiza a segmentação, a empresa consegue melhores informações, por estar mais próxima dos diferentes perfis de cliente. É mais fácil também entender cada um dos diferentes segmentos.

A vantagem mais importante é que, conhecendo melhor seu cliente, a empresa poderá servi-lo melhor. Quanto mais detalhado o conhecimento, melhor será o ajuste das variáveis empresariais, e melhor suas estratégias de divulgação, posicionamento de produto e financeiras.

Outra vantagem é que, conhecendo e agrupando seus clientes, será mais fácil contá-los. Então, a segmentação de mercado acaba sendo um pré-requisito fundamental para a quantificação de mercado.

Por último, conhecendo as características dos diferentes grupos de clientes-alvo, seus costumes e hábitos, Dias e colaboradores (2004) afirmam que melhor é a

comunicação com eles, dado que, conhecendo seus hábitos de consumo, maiores as chances de se aproveitar melhor os recursos da divulgação.

Há, contudo, de se ter critério nos métodos de segmentação, pois adotar, por exemplo, aspectos demográficos, como somente a idade e o sexo, não são ideais para o mercado de beleza/cosméticos visto que os consumidores diferem muito em suas preferências.

## 5.5 SERVIÇOS DE BELEZA

Os salões de beleza, pela diversidade de características que podem apresentar, representam um dos segmentos de serviços que pode se apresentar mais diferenciado, atingindo nichos específicos de mercado.

Uma das segmentações mais antigas dos salões é a de gênero, com salões exclusivos para homens ou mulheres, embora, recentemente, com o intuito de ampliação do seu público, maior número de salões têm oferecido serviços para ambos os sexos.

O porte do salão, ou seja, salões pequenos, médios ou grandes, e o *mix* dos seus diversos serviços, possibilitam, também, uma grande diferenciação entre os salões. Alguns dos serviços oferecidos, além dos tradicionais, como lavagem, corte e pintura de cabelo, são os de limpeza de pele, depilação, tratamento de beleza, tatuagem e maquiagem definitivas e, até mesmo, hidromassagem. Para atender a essa variedade de serviços, alguns salões de beleza precisam utilizar diversos profissionais, englobando desde cabeleireiros, manicuros, massagistas, podólogos e maquiadores, até assistentes, que necessitam apresentar formação especializada.

A localização faz, também, com que os salões possuam características específicas. Aqueles localizados nos bairros, por exemplo, podem possuir uma clientela com maior disponibilidade de tempo, e possibilite uma maior interação social. Os salões localizados em regiões onde existe concentração de empresas atendem a clientes que, em geral, demandam bons serviços realizados de forma rápida.

### 5.5.1 Concorrência

A estabilização da economia, com os preços dos serviços pessoais acompanhando a evolução da inflação, o maior número de pessoas e empresas

envolvidas na atividade, além de outros fatores, pode fazer com que o mercado se apresente mais competitivo, e com clientes, cada vez mais, exigentes. Além da qualidade dos serviços e do preço, muitos outros fatores podem diferenciar um salão e garantir sua permanência no mercado.

Quanto aos serviços, a rapidez na sua prestação a clientes com pouco tempo disponível, a privacidade para clientes que desejam ser atendidos dessa forma, e o oferecimento de outros itens, além de atendimento especializado, como uma espécie de consultoria de beleza, pode auxiliar na diferenciação entre os salões.

Alguns aspectos, no entanto, são indispensáveis para garantir a presença no mercado, como manter-se atualizado com novas técnicas, oferecer ao cliente marcas de produtos de reconhecida qualidade, e a incorporação, tão logo seja possível, de equipamentos modernos.

## 5.6 CUSTOMER EQUITY

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor do cliente é a soma de todas as receitas líquidas geradas pelo cliente durante o seu período de vida de consumo na empresa.

O *Brand Equity* (valor da marca) já não é mais um fator diferencial no desenvolvimento e manutenção de uma empresa. A economia atual está passando por mudanças onde o mercado de produtos está se tornando um mercado de serviços. Sendo o *Customer Equity* (valor do cliente) torna-se o principal elemento diferenciador de uma organização.

Desta forma, torna-se necessária a construção de relacionamentos duradouros com os clientes. Para atingir o ponto ótimo de aplicação de recursos da empresa, podem ser utilizados os modelos de *Customer Lifetime Value* (CLV) e *Customer Equity* (CE).

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o CE tem objetivos definidos: (i) valorar as relações com o cliente em termos financeiros e (ii) definir cursos de ação que gerem em relacionamentos rentáveis. Ele acredita que pesquisas em CE e CLV são importantes já que podem auxiliar a administração a alocar verbas de marketing de maneira rentável em longo prazo, compreender a ligação entre performance financeira, custos e métricas de marketing, criar modelos e métricas

que melhorem a produtividade das plataformas de CRM e prover um approach focado no cliente.

Diversas teorias foram formuladas para calcular o CE das empresas. No Quadro 1 são apresentadas as principais abordagens e seus respectivos autores. Analisando o Quadro 1, fica evidente que os modelos propostos por Blattberg e Deighton (1996), Ayache e colaboradores (2007) e Calciu (2008) possuem soluções que possibilitam atingir a maximização no balanceamento das ações e recursos com o objetivo de adquirir e reter clientes.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi escolhido o modelo proposto por Blattberg e Deighton (1996). Esta escolha foi baseada nas características da empresa e pelo modelo ser largamente difundido quanto à otimização do CE.

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

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Abordagem</b>
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 decision calculus (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 decision calculus. 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 et al. (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.

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

(conclusão)

Autor(es)	Abordagem
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 et al. (2005)	Propõem um modelo estatístico (probit) 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 et al. (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 et al. (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)	Analisam 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 et al. (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 cliente

Fonte: Fiorioli (2009)

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho visa identificar o valor do cliente do salão de Beleza Dlla'Arte a fim de sugerir uma alocação de recursos de marketing que possibilite atrair e reter os *prospects* e clientes da empresa respeitando orçamento da empresa para este tipo de ação.

Para o cálculo do valor do cliente será empregado o método desenvolvido por Blattberg e Deighton (1996). Na operacionalização do modelo, utiliza-se a equação a seguir:

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

sendo,

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 por cliente

d: taxa de desconto

Para o cálculo deste modelo é necessário descobrir o custo de aquisição médio por cliente (A) e o custo de retenção médio por cliente (R). Para tanto, a empresa informou as quantias investidas em ações de marketing durante o período de 12 meses, além de classificá-los entre esforços de aquisição e/ou retenção.

Para as ações que tem impacto tanto para aquisição quanto para retenção de clientes, ponderado quanto do investimento resultou em ganhos de aquisição e quanto em ganhos de retenção.

Como as ações de marketing são realizadas uniformemente durante todo o ano, optou-se como período de estudo todo o ano de 2010.

Foi também informado pela empresa o número de *prospects* que se tornaram clientes e quantos clientes foram retidos no período. Desta maneira possibilitando calcular as taxas aquisição e retenção e as taxas médias utilizadas no modelo.

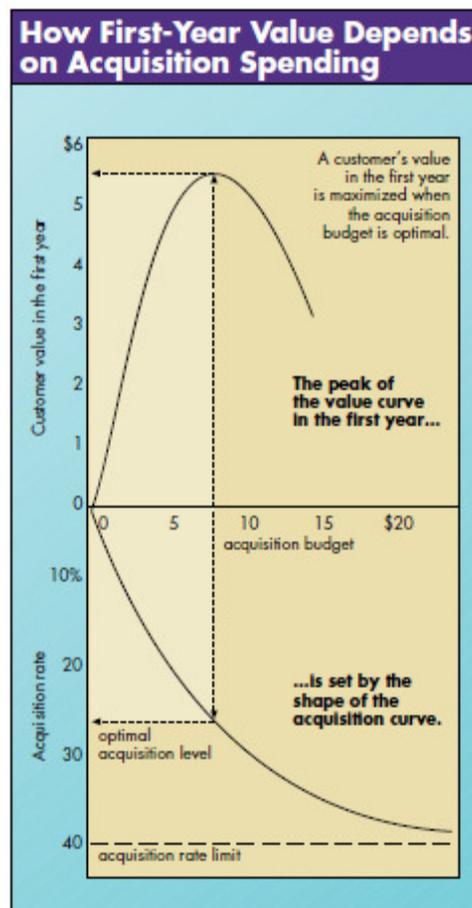
Para o cálculo da taxa de aquisição, dividiu-se o número de clientes adquiridos pelo total de *prospects* do período. Para o cálculo da taxa de retenção dividiu-se o número de clientes retidos pelo número de clientes adquiridos no ano de 2010.

Para se obter a margem bruta de lucro média por cliente (M) dividiu-se o lucro bruto pelo preço dos serviços prestados, porém algumas empresas determinam que as vendas devem possuir uma margem bruta de lucro fixa, nesse caso, o cálculo é feito multiplicando-se o valor do serviço pela margem de lucro.

Segundo Ross (2008), a taxa de desconto (d) reflete a remuneração de um ativo de mercado, podendo ser usada, por exemplo, a taxa Selic.

Dentro do modelo sugerido por Blattberg e Deighton (1996), os autores compuseram duas curvas. A primeira curva relaciona o orçamento utilizado em ações de aquisição ao valor do cliente no tempo e à taxa de aquisição (Figura 1); a segunda relaciona o orçamento investido na retenção de clientes ao valor do mesmo no tempo e à taxa de retenção (Figura 2).

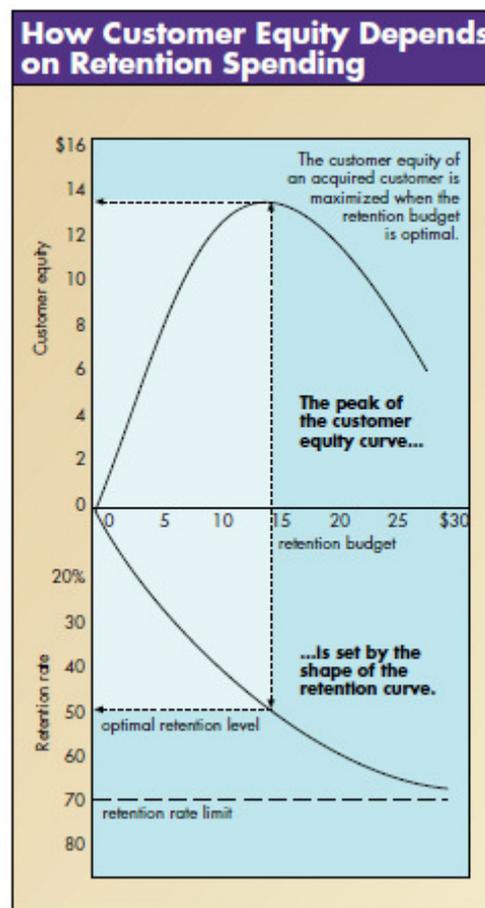
Figura 1 - *Customer Equity* em função dos investimentos em Aquisição



Fonte: Blattberg e Deighton (1996, p. 140)

- São necessárias duas informações para a montagem da curva de aquisição:
- número máximo de *prospects* que a empresa converteria em clientes no período de estudo caso orçamento para as campanhas de marketing de aquisição fosse ilimitado. Esse valor possibilita calcular a taxa máxima de aquisição que a curva pode atingir;
  - número mínimo de *prospects* que a empresa converteria em clientes supondo que o orçamento de marketing fosse nulo. Esse valor possibilita calcular a taxa mínima de aquisição que a curva pode atingir.

Figura 2 - *Customer Equity* em função dos investimentos em Retenção



Fonte: Blattberg e Deighton (1996, p. 141)

Para o desenho da curva de retenção, são necessárias as mesmas duas informações: número máximo de clientes retidos que a empresa obteria caso o orçamento para campanhas de marketing de retenção fosse ilimitado e o número mínimo de clientes retidos que a empresa obteria caso o orçamento fosse nulo.

As curvas do gráfico revelam os pontos nos quais a empresa gasta mais para reter ou adquirir os clientes do que os lucros que os mesmos geram.

Através do cálculo do CE é possível encontrar os pontos ótimos de investimento, mostrando os investimentos em aquisição e retenção que devem ser combinados pela administração da empresa.

Para que o trabalho explorasse de maneira completa a modelagem proposta, os seguintes procedimentos foram cumpridos:

- a) estudar a empresa, determinar seus segmentos de atuação, seu público-alvo e sua concorrência;
- b) definir o período inicial das ações de aquisição e retenção;
- c) definir o período final das ações de aquisição e retenção;
- d) elencar os esforços de marketing realizados no período estudado;
- e) classificar os esforços em aquisição e retenção;
- f) calcular o *Customer Equity*;
- g) definir os valores a serem distribuídos entre as ações de atração e retenção de cliente que otimizam o valor dos mesmos respeitando os limites orçamentários.

Com este estudo, é possível que a empresa conheça seus limites de investimento nas relações com os clientes e possa planejá-los de maneira mais eficaz.

## 7 DESENVOLVIMENTO

### 7.1 DEFINIÇÃO DO PERÍODO DE ESTUDO

Como os esforços de marketing ocorrem uniformemente todos os meses do ano, através de publicações nos jornais e revistas locais, para o presente estudo foi considerado o período de Janeiro a Dezembro de 2010.

### 7.2 ESFORÇOS DE MARKETING REALIZADOS

No mercado de Salões de Beleza, os preços variam dependendo da região onde o estabelecimento se encontra e o diferencial nos serviços prestados. No caso do Salão Dlla'Arte, por optar por serviços de qualidade, atendimento personalizado, ambiente climatizado, bebidas e acesso a internet a disposição dos clientes, o salão atualmente encontra-se entre os salões de beleza mais disputados da cidade.

Como o público atendido pelo estabelecimento é leitor das revistas e jornais da região, optou-se por publicar semanalmente anúncios do salão, bem como a participação do mesmo em eventos sociais realizados na cidade. O salão também possui um *blog*, onde são mostradas fotos dos trabalhos realizados (cortes, pinturas, maquiagens, entre outros) e para quais eventos o salão participou com seus profissionais.

#### 7.2.1 Esforços de Aquisição e Retenção

Os anúncios e reportagens publicados tanto motivam os *prospects* a conhecerem o salão como também os motivam a retornarem. Durante o período estudado, foram realizadas as ações de marketing elencadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Ações de marketing da Dlla'Arte em 2010

<b>Ação</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Duração</b>	<b>Foco Aquisição</b>	<b>Foco Retenção</b>
Manutenção do <i>blog</i>	Diariamente	12 meses	75%	25%
Anúncios em jornais e revistas locais	Semanalmente	12 meses	75%	25%
Reportagens com os eventos onde o salão teve participação	Mensalmente	12 meses	75%	25%

Fonte: Elaborado pelo autor conforme informações fornecidas pela empresa

A divisão dos focos das ações (aquisição ou retenção) foi definida pela empresa, com base no tipo de informação veiculada nas ações.

A decisão de compra dos serviços tanto pode ser planejada, a exemplo do que ocorre com casamentos, festas de aniversário, manutenção de cortes e tinturas, como pode ocorrer nas compras de última hora. Neste último caso, são serviços realizados para clientes que por algum motivo particular necessitam de um atendimento emergencial, por exemplo: viagens a negócios não planejadas.

### 7.3 ETAPA DE CÁLCULOS

Este trabalho utiliza o modelo de Blattberg e Deighton (1996) para calcular o *Customer Equity* (CE) do Salão de Beleza Dlla'Arte.

O modelo é representado pela equação abaixo:

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

sendo,

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 por cliente

d: taxa de desconto

O proprietário do salão reuniu todos os investimentos feitos entre 1º de Janeiro e 31 de Dezembro de 2010. Os investimentos foram divididos conforme o foco da empresa nas ações para atrair ou reter clientes e alocados de acordo com o mês em que ocorreram. O resultado pode ser verificado na Tabela 3.

Tabela 3 - Investimentos para aquisição e retenção de clientes

<b>Mês</b>	<b>Investimentos em Aquisição</b>	<b>Investimentos em Retenção</b>
Janeiro	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Fevereiro	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Março	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Abril	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Maio	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Junho	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Julho	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Agosto	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Setembro	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Outubro	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Novembro	R\$ 750,00	R\$ 250,00
Dezembro	R\$ 750,00	R\$ 250,00
<b>TOTAL INVESTIMENTOS</b>	<b>R\$ 9.000,00</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor conforme informações fornecidas pela empresa

Para o cálculo do custo de aquisição médio por cliente ( $A$ ) e do custo de retenção médio por cliente ( $R$ ), foram divididos os valores totais dos respectivos investimentos alocados para atração e retenção pelo número de clientes adquiridos e retidos no período, respectivamente. No início do ano de 2010, a empresa possuía 1.400 clientes em sua carteira. Durante o período estudado, foram adquiridos 311 novos clientes, bem como retidos 980.

Com base nestes dados, obtemos  $A = R\$ 28,94$  e  $R = R\$ 3,06$ .

No cálculo da taxa média de aquisição ( $a$ ) e da taxa média de retenção ( $r$ ), a Dila'Arte informou que o público que pretendia atrair com as ações realizadas, seus *prospects*, foi de 1.400 pessoas. Já o número de clientes que pretendia reter era de 1400 pessoas. Para descobrir as taxas, foi dividido o total de clientes adquiridos e retidos pelo total de *prospects*.

Com base nestes dados, obtemos  $a = 0,2221$  e  $r = 0,70$ .

Para calcular o valor da margem bruta de lucro média por cliente ( $M$ ) foram informadas as receitas totais de cada mês. Ao multiplicar pela margem bruta por

serviço, que é de aproximadamente 70% e dividindo esses valores pelo número total de clientes adquiridos e retidos, tem-se M.

Tabela 4 - Margem bruta de lucro

Mês	Receitas Totais	Margem Bruta de Lucro
Janeiro	R\$ 9.000,00	R\$ 6.300,00
Fevereiro	R\$ 9.500,00	R\$ 6.650,00
Março	R\$ 10.000,00	R\$ 7.000,00
Abril	R\$ 11.500,00	R\$ 8.050,00
Maio	R\$ 11.000,00	R\$ 7.700,00
Junho	R\$ 12.000,00	R\$ 8.400,00
Julho	R\$ 10.450,00	R\$ 7.315,00
Agosto	R\$ 12.000,00	R\$ 8.400,00
Setembro	R\$ 12.500,00	R\$ 8.750,00
Outubro	R\$ 11.000,00	R\$ 7.700,00
Novembro	R\$ 12.500,00	R\$ 8.750,00
Dezembro	R\$ 12.000,00	R\$ 8.400,00
<b>TOTAL MARGEM BRUTA DE LUCRO</b>	<b>R\$ 133.450,00</b>	<b>R\$ 93.415,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor conforme informações fornecidas pela empresa

Com base nestes dados, obtemos  $M = R\$ 72,36$ .

O último fator a ser verificado, segundo o modelo de Blattberg e Deighton (1996) é a taxa de desconto ( $d$ ) que, nesse trabalho é a taxa Selic pelo Banco Central. Foi utilizada a taxa Selic acumulada de 2010, sendo  $d = 0,1066$ .

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

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

sendo,

$$A = R\$ 28,94$$

$$R = R\$ 3,06$$

$$a = 0,2221$$

$$r = 0,70$$

$$M = R\$ 72,36$$

$$d = 0,1066$$

$$\mathbf{CE = R\$ 13,56}$$

Utilizando os resultados acima, bem como as taxas mínimas e máximas de clientes adquiridos e retidos pela Dlla'Arte, foi possível calcular o nível ótimo de investimentos nas ações de marketing, objetivo deste trabalho.

#### 7.4 OTIMIZAÇÃO DO *CUSTOMER EQUITY*

Segundo o modelo de Blattberg e Deighton (1996), o CE é determinado pelas variações nos investimentos para aquisição e retenção de clientes, as taxas de aquisição e retenção, a margem bruta de lucro por cliente e a taxa de desconto utilizada. No caso do Salão Dlla'Arte, seu CE de R\$ 13,56 significa que seus clientes não só retornam os investimentos feitos como também os superam. Ou seja, quanto maior o CE, maior o retorno deste cliente para a empresa.

O Salão Dlla'Arte possui um orçamento fixo para ações de aquisição e retenção de clientes, no valor de R\$ 12.000,00 ao ano. Este valor é baseado nos custos de cada anúncio e na periodicidade dos mesmos. Para obter o CE ótimo, são utilizados o valor do CE encontrado no período estudado (R\$ 13,56) e as taxas máxima e mínima de atração e retenção de clientes em cenários com orçamento ilimitado e nulo.

Atualmente são investidos por cliente em média de R\$ 32,00 (R\$ 28,94 + R\$ 3,06) em ações de aquisição e retenção. Para o cálculo da otimização do CE, é necessário utilizar cenários opostos no que se refere aos investimentos em ações de marketing.

Segundo informado pela empresa, o máximo de *prospects* que a empresa poderia transformar em clientes supondo que o orçamento fosse ilimitado para as campanhas de aquisição seria 50%, o mínimo de *prospects* que a empresa poderia transformar em clientes com um orçamento de marketing nulo seria 10%, o máximo de clientes retidos que a empresa poderia obter com orçamento ilimitado seria 85% e o mínimo de clientes retidos com orçamento nulo seria 5%.

Utilizando o suplemento *Solver* da planilha de cálculo *Excel* (Microsoft<sup>®</sup>), foi possível calcular o valor ótimo do CE do Salão Dlla'Arte. O valor do CE aumenta enquanto os investimentos em aquisição e retenção aumentam. Porém este aumento ocorre até determinado ponto, pois a partir de R\$ 21,17 investidos o valor do cliente começa a diminuir novamente. Isto significa que mesmo a empresa possuindo uma verba para investimentos em ações de marketing superiores a R\$

21,17, a mesma não deve utilizar a verba, pois estará diminuindo o valor de seu cliente.

Analisando os resultados obtidos por meio do suplemento *Solver*, pode-se estabelecer a melhor distribuição dos investimentos em ações de aquisição e de retenção. Fica demonstrado que os gastos em ações de aquisição atingem seu ponto ótimo com R\$ 13,29 investidos. Já as ações de retenção, seriam maximizadas com investimento no montante de R\$ 7,88. Qualquer investimento acima ou abaixo destes patamares diminuiria o valor do CE. Desta maneira, nota-se que a empresa poderia empregar um menor valor de investimento em suas ações de marketing e mesmo assim obter um resultado superior, conforme demonstrado na Tabela 5.

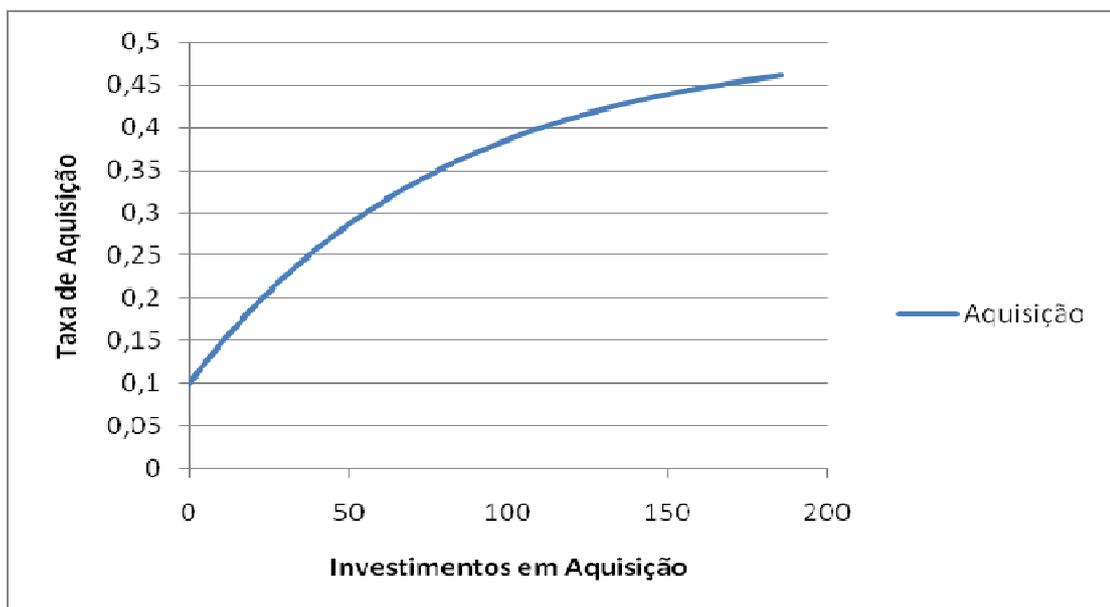
Tabela 5 - Comparativo de investimentos em ações de marketing

Ponto	Investimento médio em Aquisição (A)	Investimento médio em Retenção (R)	Total Investido por cliente	Customer Equity (CE)
CE Atual	R\$ 28,94	R\$ 3,06	R\$ 32,00	R\$ 13,56
CE Máximo	R\$ 13,29	R\$ 7,88	R\$ 21,17	<b>R\$ 24,67</b>

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com dados fornecidos pela empresa.

A figura 3 apresenta as taxas de aquisição de clientes em função dos investimentos realizados nas ações de marketing com esse direcionamento.

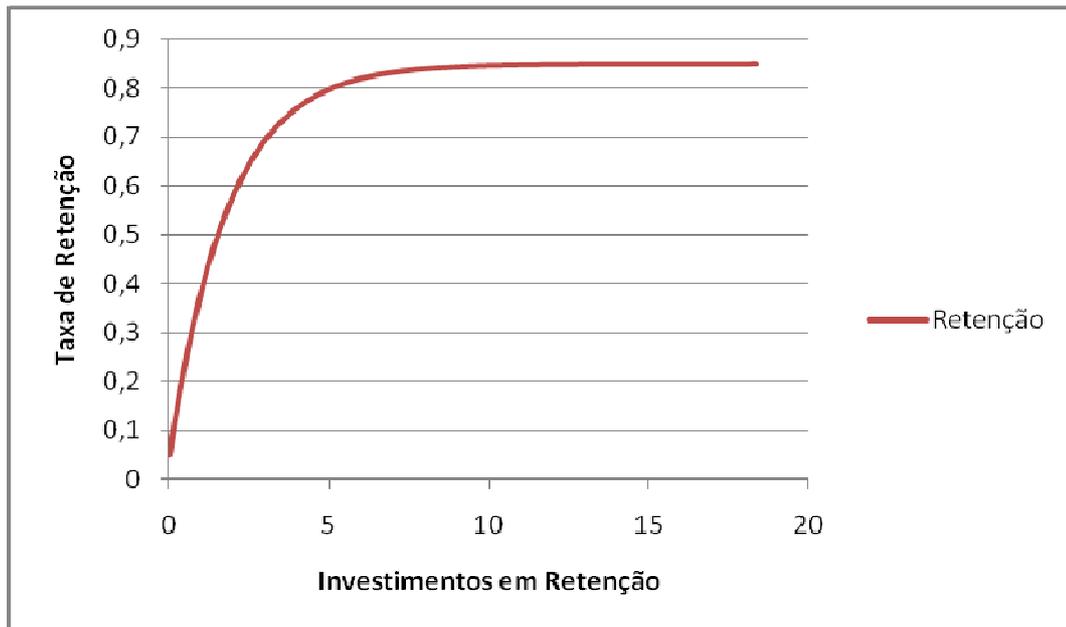
Figura 3 - Taxa de aquisição em função do investimento



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com dados fornecidos pela empresa

A Figura 3 demonstra que a taxa de aquisição eleva conforme os investimentos neste tipo de ação aumentam. Contudo, percebe-se que após R\$ 13,29 o investimento necessário para elevar a taxa é muito grande em relação ao pequeno impacto causado, não sendo vantajoso para a empresa.

Figura 4 - Taxa de retenção em função do investimento



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com dados fornecidos pela empresa

A Figura 4 mostra que a taxa de retenção se eleva conforme os investimentos nestas ações aumentam. Nota-se que a partir de R\$ 7,88, havendo aumento no investimento este causará pouca elevação na taxa que logo tende a estabilizar. Investimentos após essa faixa não são aconselhados por não gerarem retorno proporcional.

## 8 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O Salão Dlla'Arte é um estabelecimento já consolidado na região onde atua, buscando sempre o melhor atendimento ao seu público e trazendo sempre as últimas tendências em cortes e tinturas. Apesar da empresa não utilizar nenhum *software* de gerenciamento das ações de marketing, foi possível com este trabalho elaborar um estudo que apresenta a atual situação das ações tomadas pela organização.

A empresa possui um foco muito grande em aquisição de novos clientes, não enfocando na retenção dos clientes atuais. Durante os cálculos para atingir o valor máximo do *Customer Equity*, percebeu-se que a empresa atualmente aloca suas verbas de forma a diminuir o valor de seu cliente. Fica evidenciado que a organização poderia diminuir os investimentos médios totais (aquisição e retenção) e ainda obter um CE superior ao atual.

Desta forma sugere-se que a empresa diminua a verba destinada para ações de aquisição e realoque parte destes valores para ações voltadas a retenção de clientes. A empresa pode diminuir os investimentos gradualmente e observar a reação de seus clientes, até atingir o ponto com maior retorno dos mesmos. Canais de comunicação diferentes dos já utilizados (jornais e revistas da região) são ferramentas que o Salão Dlla'Arte pode utilizar.

Recomenda-se que a empresa crie um sistema de gerenciamento e controle das ações de marketing realizadas e um banco de dados com todos os clientes ativos e com seus respectivos históricos de serviços prestados. Desta forma, a própria empresa poderia analisar seu CE em diferentes momentos, sempre buscando adequar-se ao mercado dinâmico do setor de serviços. Afinal, é imprescindível para o cálculo do CE que a empresa possa elencar os esforços de marketing e associá-los aos seus respectivos custos.

Com este trabalho foi possível perceber a importância da empresa utilizar as métricas existentes para controle e acompanhamento do valor do cliente. No caso estudado, a empresa aloca recursos em excesso na aquisição de clientes, ou seja, o valor gasto nas ações de aquisição não traz o retorno proporcional por parte dos clientes. Ao mesmo tempo, não é feito o devido investimento na retenção dos clientes da empresa.

Neste estudo foram avaliados apenas os recursos gastos em ações de marketing para atrair e reter clientes. Contudo, existem ações que não puderam ser devidamente quantificadas, como a indicação da empresa de cliente para cliente, a procura espontânea por parte dos clientes dos serviços oferecidos, etc. Estes pontos possuem grande importância no momento da avaliação do número de clientes adquiridos e retidos. Sendo assim, sugere-se que um estudo mais aprofundado seja realizado para a devida quantificação destas variáveis.

Além do CE existem outras ferramentas disponíveis a empresa para acompanhamento e otimização das ações realizadas em marketing. Para utilizá-las, a empresa necessita de um banco de dados atualizado e que permita a identificação dos investimentos e seus respectivos retornos. A correta utilização destas ferramentas poderá tornar-se vantagem competitiva na diferenciação da empresa frente ao mercado.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Eduardo; MEDEIROS, Sérgio Gustavo. **Perfis de negócio: salão de beleza**. Recife: Sebrae, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Relatórios de Panorama do Setor 2009 e 2010**. Disponível em: <[http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado\\_panorama\\_setor.php](http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_panorama_setor.php)>. Acesso em 17 abr. 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História das taxas de juros 2011**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 30 maio 2011.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage Marketing by the Customer Equity Test. **Harvard Business Review**, p. 136-144, july/aug. 1996.

CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLANCY, Kevin; KRIEG, Peter. **Marketing Contra-Intuitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Marketing Muito Além do Feeling**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos R. (Coord.). **Pesquisa Operacional para Decisão em Contabilidade e Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Sérgio R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FIORIOILLI, José Carlos. Modelagem da Maximização do Customer Equity. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 19-23 set. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PIB cresce 1,9% no 2º contra o 1º trimestre de 2009**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1452&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1452&id_pagina=1)>. Acesso em: 13 mar. 2011.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Global Marketing**. 5. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.

KOSSEN, Stan. **Creative Selling Today**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1989.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

NETO, Guilherme. **Basear-se em intuição é motivo de fracasso**. 2 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/8,3870,basear-se-em-intuicao-e-motivo-de-fracasso.htm>>. Acesso em: 28 set. 2010.

NIELSEN. **Report & Downloads**. Disponível em: <[http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports-downloads.html?par\\_list2\\_1\\_start=70](http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports-downloads.html?par_list2_1_start=70)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

RIES, Al; TRIOUT, Jack. **Posicionamento**: a Batalha por sua mente. São Paulo. Makron Books, 2004.

ROCHA, Ângela da; MELLO, Renato Cotta (Org.). **Marketing de serviços**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 109-127, jan. 2004.

TROUT, J. ; RIVKIN, S. **O novo posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

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

### APÊNDICE A - Cálculo do *Customer Equity*

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

sendo,

$$A = \text{R\$ } 28,94$$

$$R = \text{R\$ } 3,06$$

$$a = 0,2221$$

$$r = 0,70$$

$$M = \text{R\$ } 72,36$$

$$d = 0,1066$$

$$CE = 0,22 \cdot 72,36 - 28,94 + 0,2221 \left[ \frac{0,70 \cdot 72,36 - 3,06}{1 + 0,1066 - 0,70} \right]$$

$$CE = 15,92 - 28,94 + 0,2221 \left[ \frac{50,65 - 3,06}{1 + 0,1066 - 0,70} \right]$$

$$CE = -12,86 + 0,2221 \left[ \frac{47,59}{0,4} \right]$$

$$CE = -12,86 + 0,2221 \left[ 118,98 \right]$$

$$CE = -12,86 + 26,43$$

$$\mathbf{CE = 13,56}$$