



GERENCIANDO AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO ATRAVÉS DO VALOR DO CLIENTE (CUSTOMER EQUITY)

Raimunda Edna Xavier da Silva (1); Ana Augusta Ferreira de Freitas (2)

(1) Centro de Estudos Sociais Aplicados – Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Estadual do Ceará, Brasil – e-mail: ednaxavier@baydnet.com.br

(2) Centro de Estudos Sociais Aplicados – Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Estadual do Ceará, Brasil – e-mail: freitas8@terra.com.br

RESUMO

Proposta: O tema marketing metrics foi escolhido como tópico de prioridade de estudo na disciplina de marketing pela Sociedade Americana de Marketing. A parca literatura nacional nesta área motivou o desenvolvimento deste trabalho, que tem como objetivo analisar a definição das estratégias de marketing a partir do reconhecimento do Valor do Cliente, dentro da ambiência de uma empresa de construção. **Método de pesquisa/Abordagens:** Para tanto foi feito uma revisão de modelos de mensuração do Valor do Cliente e esses foram analisados no que diz respeito à fundamentação teórica e a tradução matemática. Um exemplo numérico é introduzido a partir de dados reais coletados numa empresa de construção civil. **Resultados:** Os resultados possibilitaram delinear algumas sugestões de gerenciamento de marketing baseados neste constructo, além de discussões a respeito da sua aplicabilidade e caminhos para trabalhos futuros. **Contribuições/Originalidade:** Exposição teórica e prática de um tema inovador não existente na área de construção.

Palavras-chave: marketing; valor do cliente; empresas de construção.

ABSTRACT

Propose: Marketing Metrics subject was chosen by the American Marketing Association a golden topic to be discussed. Few studies has been developed until now, which has been motivated this work that aims at analyzing marketing strategies from the recognition of customer equity in a construction firm. **Methods:** Customer equity models were revised both in terms of theory and numerical developments. A case study was then conducted from data collected in a construction firm **Findings:** Results were explored in terms of how to use them to delineate marketing strategies. Future studies are appointed. **Originality/value:** Discussion of a theme not explored before.

Keywords: marketing; customer equity; construction firm.

1 INTRODUÇÃO

1.1 As Métricas de Marketing

Ao longo das últimas décadas uma série de autores (SHAPIRO, 1974; ECCLES, 1991; GRÖNROOS, 1994; WOODRUFF, 1997; REIS; PEÑA, 2000) vem postulando a necessidade crescente de um redirecionamento de uma economia de produtos para uma economia de serviços, com pensamento baseado essencialmente no cliente. Para isto propõem um modo distinto de considerar a lucratividade da organização, e, por conseguinte seus clientes (reais ou potenciais), suas informações, sua estratégia e o próprio marketing. Neste esforço de adaptação, o marketing passou a priorizar e valorizar os relacionamentos e não somente as transações com os clientes; a se esforçar em conquistá-los, conhecê-los e retê-los nas empresas, investindo altas somas em promoção, segmentação e fidelização de clientes. Isto fez com que os orçamentos de marketing consumissem cada vez mais recursos ao passo em que ficou mais difícil para o pessoal dessa área justificar seus gastos e mostrar como estes contribuíam para a performance da empresa.

O questionamento das ações e dos gastos de marketing levou os práticos e teóricos desta área a reconsiderar a forma como tais atividades e investimentos eram avaliadas dentro das empresas. Isto porque a avaliação do desempenho do marketing, em muito, se baseou na teoria do controle (PALMER; PICKETT *apud* AMBLER; RILEY, 2000). Avaliar o marketing era, então, sinônimo de controle e consistia basicamente em monitorar continuamente as atividades de marketing para garantir que surpresas não ocorressem durante a implementação dos planos de marketing, ou saná-las, acaso ocorressem. A avaliação do marketing passava pelo controle do plano anual, da rentabilidade, da eficiência e do controle estratégico. Entretanto, as medidas e indicadores utilizados - em sua grande maioria medidas financeiras (AMBLER, 1998; AMBLER; RILEY, 2000) - não refletiam mais a complexidade das ações de marketing nem evidenciavam seu impacto nos negócios das empresas.

Assim, surgiu a necessidade de se desenvolver novas ferramentas para se avaliar e mensurar o desempenho das ações de marketing, utilizando-se indicadores/medidas formais que diminuíssem a imprecisão da linguagem de marketing apontadas por outras áreas (AMBLER; RILEY, 2000). A formulação e utilização de medidas de marketing (tradução do termo *Marketing Metrics* -MM) tornaram-se, portanto, imperativas. Os MM representam, então, um reposicionamento do marketing e pressupõem uma visão mais ampla do que se costumou chamar avaliação e controle do desempenho de marketing nas organizações. Seu desenvolvimento é um desafio para a disciplina de marketing e o interesse pelo tema fez com que diversos pesquisadores estejam estabelecendo construtos para serem testados, inclusive no âmbito nacional (GRINBERG; LUCE, 2000).

O Valor do Cliente (*Customer Equity*) é fruto desse desafio. Ele é um MM que vai além do valor da marca, baseado na visão do produto, focalizando-se no cliente e nos relacionamentos que este mantém com a empresa ao longo de sua vida de consumo. Trata-se de um tema relativamente novo na academia, cuja formulação teórica e modelagem são alvos de pesquisas em diversos centros de pesquisa, mas que ainda não foram exaustivamente testados na realidade organizacional para disseminar sua utilização, embora sua importância seja apontada como vital às organizações no século XXI (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001).

1.2 O valor do Cliente – Teoria e Quantificação

Um dos pontos de mudança mais significativos proposto em consequência do marketing de relacionamento é a escolha do critério, da variável que deve guiar as decisões gerenciais. Atualmente, ao invés de analisar o impacto das decisões sobre as vendas e lucros de um único período, o critério mais apropriado para que administradores e gerentes possam avaliar o impacto de suas decisões sobre a performance das empresas é analisar como estas irão afetar o Valor do Cliente da empresa (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; RUST *et al.*, 2001; BERGER; BECHWATI, 2000).

O Valor do Cliente refere-se ao valor descontado ou valor presente dos fluxos de caixa descontados que a empresa espera obter do cliente no tempo. O Valor do Cliente costuma ser referido como Valor para Toda a Vida do Cliente (*Customer Lifetime Value*). O *Customer Lifetime Value* ou *Lifetime Value* é geralmente usado para quantificar e mensurar o Valor do Cliente, conceito de marketing mais

abrangente e teoricamente mais fundamentado. No entanto, é prática comum entre os pesquisadores utilizar estes dois conceitos de forma similar (BERGER; BECHWATI, 2000).

Denota-se, portanto, uma convergência, *a priori*, de sentido e objetivo na utilização dos dois conceitos. Isto porque na base do Valor do Cliente está o entendimento de que o valor do cliente não se restringe à contribuição que este traz para a empresa no momento atual, e sim, as prováveis contribuições que este trará para a empresa durante toda sua vida de consumo na mesma, ou seja, o *lifetime value*. Neste trabalho, o Valor do Cliente será utilizado na sua forma mais abrangente, considerando não só as despesas oriundas das atividades de marketing, mas também os custos de aquisição.

Em relação a esta quantificação, os primeiros pesquisadores que formularam uma modelagem matemática para dar suporte à noção de Valor do Cliente foram Blattberg e Deighton (1996). Depois deles, o tema Valor do Cliente passou a ser teoricamente fundamentado; ao passo em que outros autores (e.g. BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001) passaram a propor formulações matemáticas diferentes para se mensurar tal valor.

No entanto, uma revisão da literatura revela que são poucas as publicações focadas no valor econômico do cliente (Valor do Cliente). Os modelos de mensuração do Valor do Cliente são, via de regra, estudados em contextos específicos, sendo um número bastante reduzido aqueles que, até agora, foram empiricamente testados em contextos distintos daqueles em que foram desenvolvidos.

Para deixar mais claro a operacionalização do conceito, a seguir será apresentada uma abordagem específica para cálculo do Valor do Cliente. O modelo de Valor do Cliente é o que apresenta uma discussão teórica mais ampla e uma forma de operacionalização acessível. Além deste modelo, desenvolvido por Blattberg e Deighton (1996) outros dois modelos (BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001) têm uma divulgação no meio acadêmico. Os critérios para escolha do primeiro são discutidos com maior profundidade na metodologia.

A abordagem de Blattberg e Deighton fundamenta-se no fato de que uma empresa orientada para o cliente é aquela que consegue estabelecer e manter relacionamentos lucrativos com ele. Para eles, o novo marketing se divide nas atividades de adquirir e de reter clientes. Logo, o modelo de mensuração do Valor do Cliente de Blattberg e Deighton (1996) se baseia na aquisição e retenção de clientes. Para estes autores, o principal desafio no estabelecimento de um orçamento de marketing é o balanceamento entre o que é gasto para adquirir clientes e aquilo que é usado na retenção dos mesmos.

A formulação matemática do modelo se baseia no fato de que, na prática, o balanceamento entre os gastos de aquisição e retenção não seja facilmente estabelecido, pois, dependendo do setor e atividade explorada pela empresa, as necessidades serão diferentes. Para algumas empresas, como de vendas de carros usados, estratégias de retenção não são importantes dado que as taxas de retenção são muito baixas. Em outros casos, como bancos, uma vez que um cliente faz uma opção por uma certa instituição, fica mais caro para ele mudar para outra, implicando em taxas de retenção mais altas, tornando as estratégias para reter clientes bastante importante no desenvolvimento dos negócios.

Para ajudar os gerentes das empresas a determinar o equilíbrio ótimo entre os gastos de aquisição e retenção de clientes, Blattberg e Deighton (1996, p.137) propõem o Valor do Cliente da empresa como critério para o balanceamento dos gastos e avaliação dos mesmos, ficando estabelecido que “o equilíbrio é ótimo quando o Valor do Cliente está em seu valor máximo.”

Para medir este valor, primeiramente os autores mensuram a contribuição esperada de cada cliente para o resultado da empresa, subtraídos dos custos fixos, através da vida de consumo provável daquele cliente na empresa. Então, traz-se esta contribuição a um valor presente líquido, de acordo com a taxa de desconto estabelecida pela empresa para os investimentos em marketing. E, finalmente, faz-se o somatório destes valores para todos os clientes da empresa. Desta forma, o valor do cliente é expresso como a soma de dois valores presentes líquidos: o retorno dos gastos de aquisição e o dos gastos de retenção. No modelo, o valor do cliente (VC) é dado pela expressão:

$$VC = \alpha m - A + \alpha(m - R/r)[r'/(1 - r')] \quad (\text{equação 1})$$

Onde:

α = taxa de aquisição (proporção do público alvo convertido em cliente real)

A = nível das despesas de aquisição (unidades monetárias gastas por público alvo)

m = margem (em unidades monetárias) da transação

R = despesas de retenção por cliente ao ano

r = taxa de retenção anual (clientes adquiridos que fizeram nova compra)

d = taxa de desconto anual para investimentos em marketing

$r' = r/(1 + d)$

O modelo inclui a suposição de que a margem e as taxas de retenção anuais permanecem constantes no tempo e que as taxas de aquisição e retenção são funções exponenciais de A e R, respectivamente. Para determinar estas funções, os autores utilizaram uma ferramenta chamada cálculo de decisão (*decision calculus*), para gerar as duas curvas.

A abordagem do cálculo de decisão, introduzida por Little (*apud* BERGER;BECHWATI, 2001), consiste num instrumento que ajuda os gerentes a tomarem decisões complexas através da decomposição da questão complexa em questões simples, gerando um modelo de tomada de decisão. No caso do modelo em questão, a pergunta complexa, ‘qual é o equilíbrio ótimo entre a aquisição e a retenção de clientes na sua empresa?’ é transformada em perguntas simples que ajudam a gerar as curvas de aquisição e retenção que respondem à questão anterior. Estas perguntas são: qual a atual taxa de aquisição da empresa e qual seria a taxa máxima se os gastos com aquisição fossem ilimitados, quanto a empresa gastou no ano anterior para atrair novos clientes, qual a atual taxa de retenção da empresa e qual seria a taxa máxima se os gastos com retenção fossem ilimitados, quanto a empresa gastou no ano anterior para reter clientes.

As respostas as duas primeiras perguntas geram uma curva de aquisição dos clientes, resultante do relacionamento entre os gastos de aquisição com a taxa de aquisição resultante. As respostas as duas últimas, gera uma segunda curva chamada curva de retenção que relaciona os gastos de retenção com a taxa de retenção resultante. Estes dois gráficos, assim delineados, ajudam os gerentes de marketing a tomar decisões acerca do nível ótimo de gastos com aquisição de novos clientes e retenção dos clientes já adquiridos.

As duas curvas apresentam uma forma côncava, demonstrando que os retornos são decrescentes. A taxa de aquisição é obtida através da expressão:

$$\alpha = \text{Taxa de aquisição teto } [1 - \exp(-k_{\alpha} \cdot A)] \quad (\text{equação 2})$$

com a taxa de aquisição teto e k_{α} sendo constantes e determinadas através das respostas do gerente. A constante k_{α} controla a inclinação da curva. Como a, A e a taxa de aquisição teto são dadas, resolvendo-se a equação (2), encontra-se k_{α} , aplicando-se o logaritmo natural.

O mesmo se aplica à taxa de retenção, onde:

$$r = \text{Taxa de retenção teto } [1 - \exp(-k_r \cdot R)] \quad (\text{equação 3})$$

Dado que tanto α como r são definidos como proporções, segue-se que $0 \leq \alpha \leq 1$ e $0 \leq r \leq 1$, então consequentemente, as taxas de aquisição e retenção tetos também estão dentro deste intervalo.

Os autores utilizam a curva de aquisição, “com nenhuma outra informação a não ser a margem gerada por um cliente no ano, para calcular a curva em forma de U”(BLATTBERG; DEIGHTON, 1996, p.139), que descreve como o valor médio dos clientes adquiridos no primeiro ano varia com os gastos em aquisição. Primeiro, crescendo à medida em que a empresa atrai compradores ávidos e, então, declinando à medida que a empresa tenta adquirir clientes potenciais mais relutantes que requerem atividades de aquisição mais caras. O topo desta curva indica em que ponto a empresa deve limitar a aquisição de clientes.

No caso da curva de retenção, que relaciona os gastos de retenção com o sucesso na retenção de clientes, também reflete os retornos decrescentes nos esforços para reter clientes e é usada para gerar a curva do valor do cliente da empresa. A curva do valor do cliente cresce na medida em que os gastos de retenção dão ao cliente mais razões para permanecer leal, e então, declina ao passo em que os clientes não mais valorizam os serviços de retenção tanto quanto os custos que são cobrados para mantê-los.

Assim, o modelo de expressa o esperado valor do cliente de uma média de clientes adquiridos, gastando-se com aquisição um total de A, e retidos na empresa através de esforços no montante de R a cada ano.

Entre os pontos fortes deste modelo estão a sua operacionalidade, pois através do cálculo de decisão, elaboram-se perguntas simples que os gerentes das empresas podem responder com base nos dados e em suas próprias experiências. O modelo também revela praticidade ao requerer informações de apenas um período (um ano).

Todavia, este modelo também apresenta limitações. A modelagem matemática do valor do cliente só leva em consideração a aquisição e retenção de clientes, mas outros determinantes podem afetar o valor econômico dos clientes. Blattberg e Deighton (1996) reconhecem a influência de outros fatores, como custos de *remarketing* (os gastos com marketing adicional de produtos feitos para a base de cliente já existente) e as estratégias de marca. Além disto, o modelo não considera o caso das vendas adicionais.

Outro ponto a destacar é que, para simplificar a utilização do modelo os autores não consideraram a questão dos clientes perdidos. Para eles, se um cliente não é retido, considera-se que o custo para reativá-lo é o mesmo para adquirir um cliente potencial. Na prática, eles dizem que este custo é, na maioria das vezes, menor. Logo, uma vez perdido o cliente o modelo não considera a reativação do mesmo.

Questionável também é o fato dos autores considerarem que a curva de retenção independe da curva de aquisição. Thomas (2001) diz que uma limitação da abordagem do modelo é que as curvas de aquisição e retenção são derivadas independentemente uma da outra e cita pesquisa de Hansotia e Wang. Estes autores ao estudar o *lifetime value*, sugeriram, indiretamente, que existe uma ligação entre aquisição e retenção. Através de modelagem matemática, Thomas (2001) demonstrou que as atividades de aquisição podem afetar a retenção de clientes, assim como as atividades de retenção podem afetar a aquisição de novos clientes.

2 OBJETIVO

Este trabalho tem objetivo analisar a definição das estratégias de marketing a partir do reconhecimento do Valor do Cliente, dentro da ambiência de uma empresa de construção.

3 METODOLOGIA

Embora a aplicabilidade do Valor do Cliente nas empresas seja tida como ponto pacífico e incontestável (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; BLATTBERG; THOMAS, 2000, RUST;

ZEITHAML; LEMON, 2001; BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001), o estado do conhecimento deste tema ainda encontra-se em desenvolvimento. Desta forma, este é um estudo exploratório, de natureza não experimental do tipo transversal descritivo. Isto porque se trata de uma investigação que objetiva aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, descrevendo a incidência e os valores em que se manifesta uma ou mais variáveis (SAMPIERI et al., 1994).

A técnica de abordagem escolhida para operacionalizar esta investigação foi o estudo de caso que, segundo Yin (2005), é a estratégia preferencial quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando a pesquisa está focada sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Como estas são as características do tema em estudo, foi tomada uma empresa de médio porte (segundo a classificação do IBGE) com 90 funcionários, do setor de serviços, que presta serviços de corretagem de imóveis ainda na planta e imóveis acabados, edificadas por outra empresa do mesmo grupo (construção civil). A escolha da empresa em questão se deu de forma arbitrária considerando, contudo, o fato dela possuir banco de dados de sua clientela, característica que segundo os teóricos do Valor do Cliente facilita a mensuração deste valor (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001).

Em relação a este banco de dados, a empresa em estudo possui informações sobre seus clientes desde 1999, abrangendo um total de 5498 clientes cadastrados, incluídos clientes ativos e inativos. Ainda não existe nenhum tipo de segmentação de clientes, adotando-se o marketing de massa nas suas ações de promoção, tanto com relação à aquisição de clientes quanto no processo de mantê-los na empresa.

Foram conduzidas entrevistas com o pessoal de marketing da empresa, assim como com o responsável pela área de tecnologia, visando aprofundar o conhecimento do contexto da empresa, que é a primeira em termos relativos de vendas (margem de vendas) do Estado. Também foram apresentados e explicados os três modelos, detalhados na revisão teórica deste trabalho, para análise em conjunto, sendo as críticas e sugestões levadas em consideração na escolha do modelo a ser aplicado.

Como o intuito do trabalho não era, portanto, testar um modelo de mensuração do valor do cliente e sim verificar sua aplicabilidade ao contexto de uma empresa de construção de médio porte, não se buscou adaptar a empresa em estudo ao modelo e sim buscou-se o modelo que pudesse ser aplicado ao contexto da empresa. Assim, renunciou-se a modelos e não a empresa, pois como salienta Badiou (1989) quem não sabe renunciar ao modelo renuncia ao saber, posto que toda a permanência no modelo produz um obstáculo epistemológico. Desta forma, o modelo aplicado na empresa foi o que melhor se adaptou à realidade e peculiaridades da mesma e que melhor respondeu às expectativas e demandas do pessoal de marketing da empresa em estudo, em termos de informações sobre seus clientes.

O modelo escolhido para ser utilizado na empresa foi o de Blattberge e Deighton, devido às seguintes particularidades da indústria da construção:

a) o modelo de Rust, Zeithmal e Lemon: considerado complicado e envolvendo um alto grau de subjetividade pelo pessoal da empresa. Além disso, a natureza recente do banco de dados da empresa tornaria sua aplicação enviesada no cálculo do Valor de Retenção. Além disto, dado as características do produto em negociação (apartamento) o Valor da Marca não era tão determinante na escolha do mesmo (FREITAS, 1995);

b) o modelo de Blattberg e Thomas: também neste caso, os dados históricos não permitiam a extrapolação do modelo, visto que, em média, um cliente volta a fazer outra compra na empresa depois de 07 (sete) anos a partir da 1ª compra (FREITAS, 2000), o que comprometeria as taxas de retenção utilizadas no modelo. Isto porque, levando-se em consideração que os clientes adquiridos em 1999 só regressariam ou fariam uma provável segunda compra em 2006, o modelo não seria o mais indicado neste momento; dadas estas particularidades.

c) o modelo de Blattberg e Deighton: dos três, o mais operacional em termos de exigências práticas, foi o escolhido, pois evidencia o valor do cliente a partir de dados da aquisição e retenção de clientes de um único ano, no caso, 2001. Além disso, como o Valor do Cliente obtido a partir da aplicação do modelo é um valor médio, não é preciso informações segmentadas, fato que favorece a aplicação do modelo, posto que a empresa só dispõe de dados agrupados.

Uma vez escolhido o modelo, aplicou-se um instrumento de coleta de dados para elaboração das curvas de aquisição e retenção, e para determinação do Valor do Cliente. O instrumento, elaborado dentro da lógica do cálculo de decisão – é composto de sete perguntas, assim distribuídas:

- a) as três primeiras se referem aos gastos e níveis real e máximo (taxa de aquisição teto) de aquisição da empresa em 2001;
- b) as outras três se referem aos gastos e níveis real e máximo (taxa de aquisição teto) de retenção da empresa, também para o ano de 2001;
- c) a última, de caráter mais geral, visa a especificação das atividades de aquisição e retenção utilizadas na empresa.

A empresa também teve que fornecer a margem (diferença entre receita e custos) que obteve na transação, por cliente adquirido.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa apresenta, de acordo com suas respostas, as seguintes peculiaridades. Com relação à aquisição de clientes: a empresa gastou em 2001 um montante de R\$619.167,00 com atividades para atrair clientes, quais sejam, campanhas de lançamento e sustentação de produtos, marketing social, marketing institucional e interno, visitas com clientes a *stands* de vendas e ações de merchandising. A taxa de aquisição é de 15%, supondo um público alvo de 3700 pessoas e a taxa teto de aquisição suposta pela empresa é de 22%;

Com relação à retenção de clientes: a empresa realizou um gasto total de R\$ 33.814,00 para reter 340 clientes de uma base de 5498, ou seja, 6%. A empresa supõe que a Taxa máxima (taxa teto) seria de 12% se os gastos com as atividades de retenção, comitê de vendas, setor de manutenção e SAC (serviço de atendimento ao consumidor), fossem ilimitados. A margem da empresa na transação foi calculada a partir das receitas e dos custos totais dos 555 clientes adquiridos, perfazendo um montante de R\$ 3905,66, por cliente para o ano de 2001. A TAB. 1 mostra os valores das variáveis necessárias ao cálculo do Valor do Cliente.

Tabela 1 – Valores das variáveis para o cálculo do Valor do Cliente

Variáveis para o cálculo do valor do cliente	Valores
α (taxa de aquisição)	0,15
A (gastos de aquisição)	R\$167,34
Tt (taxa teto da aquisição)	0,22
M (margem na transação)	R\$3.905,66
r (taxa de retenção)	0,06
R (gastos de retenção)	R\$99,45
Tt (taxa teto da retenção)	0,12
Ka (constante de inclinação da curva de aquisição)	0,0068
Kr (constante de inclinação da curva de retenção)	0,0069
$\alpha.m - A$ (contribuição líquida gerada no primeiro ano)	R\$418,51
VC (Valor do Cliente)	R\$436,25

De acordo com as informações fornecidas, a contribuição líquida advinda da aquisição de um cliente no primeiro ano é de R\$418,51 e o Valor do Cliente é R\$436,25. Conforme o exposto anteriormente,

estes valores dependem da taxa de aquisição, no primeiro caso e das taxas de aquisição e retenção no segundo caso. Por outro lado, estas duas taxas variam de acordo com os gastos de aquisição e retenção, conforme ilustrado nos GRAF. 1 e 2. Estes gráficos foram gerados simulando-se valores para A e R, e obtendo-se os respectivos valores de α e r , de acordo com as equações 2 e 3.

Gráfico 1 – Curva de aquisição

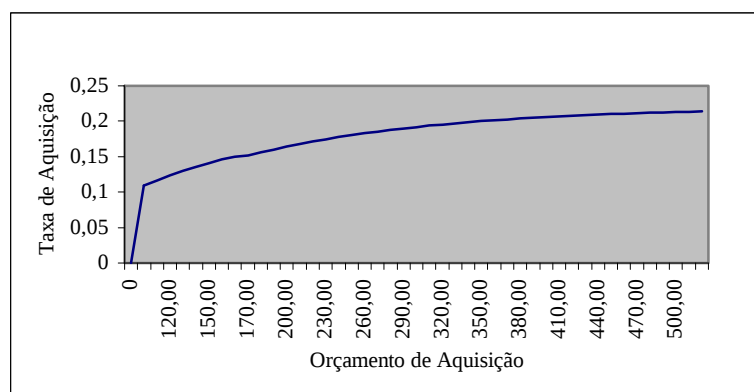
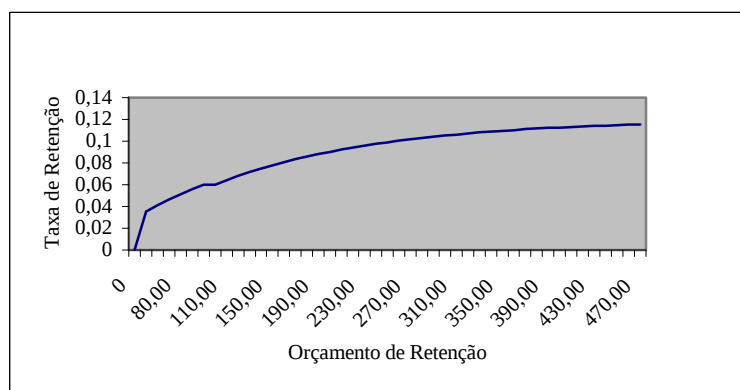


Gráfico 2 – Curva de retenção



Tendo como critério básico o Valor do Cliente, é possível enumerar alguns pontos que podem guiar o gerenciamento de marketing da empresa. Entre eles, entende-se que:

- a) Deve-se transformar o gerenciamento do produto em gerenciamento do cliente: através da perspectiva do valor do cliente. As decisões envolvendo o mix de marketing podem ser tomadas visando o impacto que terão não apenas nas vendas de determinado produto/serviço, mas no efeito que estas causarão no Valor do Cliente. Esta é uma proposta não usual a empresas de construção, que na sua grande maioria não estão orientadas para o cliente, já que em grande parte ainda acreditam que a compra de imóvel é um evento único e um bem para ser usado por toda vida.
- b) Deve-se procurar formas de se reduzir os custos de aquisição: estes têm um impacto muito alto no Valor do Cliente, se eles forem muito elevados a empresa terá que se esforçar em ter altas taxas de retenção ou vender mais aos clientes retidos para diminuir o impacto destes gastos iniciais com o tempo. A redução nos custos de aquisição de uma empresa de construção também passa pela reformulação de suas estratégias de conquista dos clientes de sua base atual. Importante dizer que uma grande dificuldade sentida na pesquisa foi encontrar uma empresa que, primeiro, soubesse quem são os foram os seus clientes e, segundo, tivesse qualquer controle de gastos com estes clientes e/ou outras formas de promoção do seu produto.

c) Os programas de marketing devem ser trilhados segundo os ganhos e perdas com o Valor do Cliente: é preferível alterar ou ajustar o plano de marketing da empresa do que permanecer inflexível e isto levar a uma corrosão do valor do cliente, traduzido não só na diminuição de receitas atuais, mas nos fluxos futuros de retornos. Tal aconselhamento também pressupõe a necessidade de existência de um banco de dados mínimo que contenha informações sobre clientes atuais e anteriores.

d) Deve-se monitorar a rentabilidade intrínseca dos clientes: cada empresa tem suas taxas de aquisição e retenção derivadas do setor em que atuam, no entanto, se a retenção passar de taxas menores para maiores e ocorrer o inverso com as taxas de aquisição, isto pode indicar uma mudança de rentabilidade dos clientes. Pode ser mais eficaz aumentar os gastos com retenção, em detrimento dos de aquisição, ou vice versa;

e) A empresa deve considerar o fato de fazer planos distintos para aquisição e retenção: localizar, atrair, reter e balancear as entradas de clientes com as saídas, requerem atividades diferentes e formas distintas de avaliar o retorno de tais investimentos o que leva à decisão de planejar tais ações separadamente, mas convergindo em resultados. O que acontece em grande parte das empresas de construção, pouco acostumadas a trabalhar o conceito de retenção, é que estes gastos são desconhecidos ou até mesmo inexistentes.

As conclusões delineadas ao final deste trabalho podem ser divididas em duas áreas: o referencial teórico relativo ao conceito de valor do cliente e os resultados gerados a partir da aplicação de um modelo específico.

Em relação ao referencial teórico, constatou-se que apesar de existir um corpo de pesquisadores conscientes da importância do valor do cliente no tempo, ainda são poucos os que efetivamente conseguiram propor uma abordagem de Valor do Cliente cuja tradução matemática seja facilmente apreendida e aplicada. Esta constatação pode ser comprovada frente aos poucos exemplos de aplicação empírica nesta área. Esta constatação também impacta na pouca referência nos últimos três anos sobre o assunto, apesar desse ter sido indicado como tópico prioritário de pesquisa pela principal Associação internacional de pesquisadores da área de marketing. Os poucos modelos matemáticos propostos são, na maioria, indecifráveis, o que aparentemente sugere um trabalho que consultores pretendem guardar para um mercado próprio de trabalhos técnicos.

Em relação ao modelo escolhido para mensuração do Valor do Cliente na realidade de uma média empresa de construção, as principais observações foram: as informações demandadas tiveram que ser processadas pela empresa, o que exigiu um tempo razoável do pessoal ligado ao marketing. Apesar do esforço feito pela empresa para gerar a informação de maneira precisa, fica claro que o modelo é bastante sensível a números que são de difícil mensuração como o público alvo que a empresa espera atingir nas suas ações de aquisição e as taxas totais que dependem basicamente do *feeling* dos respondentes. Mister faz lembrar a dificuldade sentida pelas pesquisadoras em encontrar uma empresa de construção que tivesse este banco de dados e pessoal específico para discutir o assunto. A empresa escolhida como alvo do estudo tinha uma especificidade que a tornou alvo interessante de estudo. O seu público alvo são famílias de baixa renda, a demanda é maior do que a oferta, e a empresa precisa manter um banco de dados de pessoas interessadas em seu produto que às vezes chegam a esperar cerca de três anos para adquirir o imóvel. Neste tempo, a empresa tem gastos com o cliente com o intuito de motivar a espera. Estes gastos precisam ser controlados para uma futura análise de viabilidade e isto tornou possível a realização do trabalho.

Ainda no que diz respeito às implicações acadêmicas e gerenciais para a área de construção duas questões devem ser colocadas. Entre as contribuições teóricas, o estudo introduz um conceito que traz na quantificação o seu grande diferencial. O conceito de valor, abordado por diversos pesquisadores da área de economia da construção, de forma essencialmente qualitativa, passa a ter uma alternativa de mensuração. As implicações gerenciais mostram a necessidade urgente de se discutir com as empresas do setor a criação e bancos de dados que incorporem informações sobre o cliente que possam, enfim, serem utilizadas pelos tomadores de decisão.

5 REFERÊNCIAS

- AMBLER, Tim. **Why is marketing not measuring up?** London: Marketing, p. 24-25, September, 1998.
- AMBLER, Tim; RILEY, Debra. **Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain.** London: Centre for Marketing Working Paper, London Business School, n° 00-901, March, 2000.
- BADIOU, Alain. **Sobre o conceito do modelo.** São Paulo: Edições Mandacaru e Editorial Estampa, trad. Fernando Bello Pinheiro, 1989.
- BERGER, Paul D.; BECHWATI, Nada Nasr. **The Allocation of promotion budget to maximize customer equity.** OMEGA – International Journal of Management Science. p. 49-61. Fevereiro, 2001.
- BLATTBERG, Robert C. et al. **Customer equity: building and managing relationships as valuable assets.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. **Manage marketing by the customer equity test.** Boston: Harvard Business Review, 74, p. 136-144. July-August, 1996.
- BLATTBERG, Robert C.; THOMAS, Jacquelyn S. **Atribuindo Valor, analisando e gerenciando a função do marketing por meio dos princípios do customer equity.** In: IACOBUCCI, Dawn(org.). Os Desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2001. Cap. 13, p. 335-352.
- ECCLES, Robert. The Performance measurement manifesto. Boston: Harvard Business Review, vol. 69, n° 1, p. 131-137, January-February, 1991.
- FREITAS, A.A.F. **Modelagem Comportamental dos Decisores Através de Técnicas de Preferência Declarada: Uma Aplicação no Setor Imobiliário de Florianópolis-SC.** Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Julho, 1995.
- FREITAS, A.A.F. **Segmentação do Mercado Imobiliário Utilizando Dados de preferência Declarada.** Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Julho, 2000.
- GRINBERG, Cassio S.; LUCE, Fernando B. **Marketing metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing.** In: ENANPAD 2000, 24, Florianópolis. Anais do encontro, setembro, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. **From Marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing.** Management Decision, vol. 32, n° 2, p. 4-20, 1994.
- REIS, Dayr; PEÑA, Leticia. **Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning.** São Paulo: RAE: Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n° 1, p. 42-46, Jan./Mar., 2000.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do cliente(customer equity): o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAMPIERI, Roberto H. et al. **Metodología de la investigación.** Ciudad de México: McGraw – Hill Interamericana de México; Bogotá: Panamericana Formas e Impresos, 1994.
- SHAPIRO, Benson P. **Manage the customer, not just the sales force.** Boston: Harvard Business Review, vol. 52, n° 5, p. 127-136, September-October, 1974.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso – planejamento e método.** São Paulo: Bookman, 3ª ed., 2005.