

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

Kátia Debus

Ampliação do cálculo do *Customer Equity* de uma empresa de moda feminina considerando a incorporação da Taxa de Expansão e da Matriz de Transição de Marcas

Porto Alegre

2010

Kátia Debus

Ampliação do cálculo do *Customer Equity* de uma empresa de moda feminina considerando a incorporação da Taxa de Expansão e da Matriz de Transição de Marcas

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

2010

Kátia Debus

Ampliação do cálculo do *Customer Equity* de uma empresa de moda feminina considerando a incorporação da Taxa de Expansão e da Matriz de Transição de Marcas

Conceito final em:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. Instituição

Professor Dr. Instituição

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, Alcides e Loiva, às minhas irmãs Karen e Karolina, e ao meu noivo, Clóvis, pelo suporte e incentivo proporcionados durante todos esses anos de estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por me proporcionar um ensino de qualidade e de renome nacional.

Agradeço ao Alcides e a Loiva, pessoas honestas, trabalhadoras e empreendedoras, que há 24 anos fazem da empresa Rabusch um exemplo de negócio de sucesso, construído através de seu comprometimento, competência e trabalho árduo. Vocês são uma fonte de inspiração e renovação constantes não só para mim, como para minhas irmãs e certamente para todas as pessoas que estão, de alguma forma, conectadas à empresa Rabusch.

Agradeço ao Prof^o Dr. José Carlos Fiorioli, cuja orientação foi fundamental neste trabalho, proporcionando um imenso aprendizado para a autora durante as longas horas de dedicação.

Agradeço ao meu noivo, Clóvis Câmara, e à minha família, em especial aos meus pais, os grandes responsáveis pela minha formação como pessoa e profissional, que me ensinaram a ter caráter, e estão sempre me ensinando a ser uma pessoa melhor e a acreditar no meu potencial.

Agradeço, por fim, a todos os colegas e amigos que tornaram esta etapa divertida e prazerosa.

*“A metade do dinheiro que se investe em
publicidade é desperdiçada, o problema é
que não se sabe qual metade.”*

Lord Leverhulme

RESUMO

Há cada vez mais a necessidade de se mensurar o retorno obtido com os investimentos da área de marketing das empresas. Uma das linhas de pesquisa que vem ganhando destaque nesse sentido é a modelagem do *Customer Equity*, alternativa eficiente para medir, em termos financeiros, o valor líquido dos clientes. Neste trabalho propõe-se a ampliação da modelagem do *Customer Equity* de uma empresa de moda feminina, por meio da incorporação da Taxa de Expansão de clientes e da Matriz de Transição de Marcas (MTM). A taxa de expansão relaciona os esforços de expansão/ fidelização de clientes realizados pela empresa, com a quantidade de clientes efetivamente expandidos. A Matriz de Transição de Clientes, por outro lado, acrescenta ao CE probabilidade que os clientes possuem de trocar de marcas ao longo do tempo. O *Customer Equity* representa o valor líquido médio gerado, ou seja, o valor investido pelos clientes por meio de suas experiências de compra, deduzidos os esforços de marketing realizados pela empresa para a captação, retenção e fidelização dos mesmos. O valor resultante do cálculo ampliado do *Customer Equity* direciona de forma precisa como os recursos podem ser alocados entre os esforços em aquisição, retenção e expansão de clientes. Na parte inicial do trabalho, apresenta-se uma revisão da literatura sobre a MTM e o *Customer Equity*. Na sequência, apresenta-se pesquisa quantitativa que permitiu a construção da MTM. Em seguida, aplica-se a modelagem ampliada do *Customer Equity* a uma empresa de moda feminina, avaliando-se o contexto atual e um cenário de otimização do mesmo, e comparando os resultados encontrados com um trabalho onde fora utilizada a modelagem original do *Customer Equity*. No resultado da pesquisa, verificou-se que a ampliação da modelagem do *Customer Equity* torna os seus valores ainda mais precisos, de que modo que a implantação desta métrica pela empresa vem a contribuir significativamente para o seu desempenho.

Palavras-chave: *Customer Equity*. Valor do Cliente. Matriz de Markov. Matriz de Transição de Marcas. Loja de moda feminina. Métricas em Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Rabusch	32
Figura 2 – Modelo de Pirâmide Organizacional.....	34
Figura 3 – Tipos de decisão por nível administrativo	35
Figura 4 – Estrutura do <i>Customer Equity</i>	52
Figura 5 – Matriz de troca de marcas por clientes.....	55
Figura 6 – Processo de elaboração de um questionário	61
Figura 7 – Texto de apoio inserido no corpo do <i>e-mail</i> que continha o <i>link</i> para a pesquisa	82
Figura 8 – Perguntas 13 e 14 do questionário.....	86
Figura 9 – Estrutura da Matriz de Transição de Marcas da Rabusch.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Lembrança de loja do setor de vestuário feminino.....	26
Gráfico 2 – Preferência de loja do setor de vestuário feminino	26
Gráfico 3 – <i>E-mails</i> enviados, visualizados e quantidade de cliques	83
Gráfico 4 – Taxas de aquisição, retenção e expansão de clientes X Orçamento.....	104
Gráfico 5 – CE da Rabusch, no cenário de otimização dos recursos disponíveis...	105
Gráfico 6 – Taxas de aquisição e retenção de todas as lojas estudadas.....	106
Gráfico 7 – Lojas que deveriam ter feito parte da pesquisa	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios Norteadores	23
Quadro 2 – Principais Concorrentes na Indústria de Moda Feminina em Porto Alegre	25
Quadro 3 – Probabilidade de mudança do cliente por mês.....	40
Quadro 4 – Custo total do período por ação de marketing.....	96
Quadro 5 – Variáveis aplicadas na modelagem do Customer Equity.....	99
Quadro 6 – Resultados obtidos com o modelo de Maximização do CE	103
Quadro 7 – Cenário atual e otimizado do CE da Rabusch.....	105
Quadro 8 – Comparativo entre as taxas de aquisição e retenção.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação da População de Porto Alegre por classe social.....	21
Tabela 2 – População feminina residente em Porto Alegre	22
Tabela 3 – Exemplo de quadro planejado para análise	57
Tabela 4 – Custos totais de Marketing no período estudado	71
Tabela 5 – Variáveis aplicadas na modelagem do <i>Customer Equity</i>	72
Tabela 6 – Apuração dos percentuais de visualizações e cliques da pesquisa	83
Tabela 7 – Quantidade de respostas obtidas com a pesquisa	83
Tabela 8 – Probabilidades de quem comprou da Gregory comprar de outras marcas na próxima vez	88
Tabela 9 – Matriz de Transição de Marcas da Rabusch	88
Tabela 10 – Reprodução parcial da MTM, com ênfase na Rabusch.....	89
Tabela 11 – Quantidade de clientes adquiridos pela Rabusch	90
Tabela 12 – Taxas de retenção de todas as marcas.....	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PROBLEMÁTICA	16
3	JUSTIFICATIVA	18
4	OBJETIVOS	19
4.1	OBJETIVO GERAL	19
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5	A EMPRESA	20
5.1	A CONCORRÊNCIA	23
5.1.1	Makenji	27
5.1.2	Zara	27
5.1.3	Renner	28
5.1.4	Gregory	29
5.1.5	Tok	29
5.1.6	Hering	30
5.1.7	Barred`s	30
5.1.8	Patchwork	31
5.2	INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA RABUSCH.....	31
6	REVISÃO DA LITERATURA	33
6.1	PROCESSO DECISÓRIO EM MARKETING	33
6.2	LEALDADE	36
6.3	PROCESSO DE MARKOV	39
6.4	SEGMENTO DE MERCADO, PÚBLICO-ALVO E <i>PROSPECTS</i>	41
6.5	ESFORÇOS DE AQUISIÇÃO	42
6.6	ESFORÇOS DE RETENÇÃO	43
6.7	ESFORÇOS DE EXPANSÃO	45
6.8	<i>CUSTOMER EQUITY</i> OU VALOR DO CLIENTE	46
6.9	MATRIZ DE MARKOV E O CÁLCULO DO <i>CUSTOMER EQUITY</i>	53
6.10	PESQUISA.....	55
6.10.1	Tipos de Pesquisa	56
6.10.2	Escalas	59
6.10.3	Elaboração de Questionários	60
6.10.4	Amostragem	61
6.10.5	A Coleta e o Tratamento dos Dados	65
6.10.6	Segurança em Aplicações de Pesquisa na Internet	67
6.10.7	Análise de Dados	67
6.11	ANTECEDENTES - MODELAGEM DO <i>CUSTOMER EQUITY</i>	68
7	DESENVOLVIMENTO	74
7.1	DEFINIÇÃO DA MODELAGEM E <i>INPUTS</i> NECESSÁRIOS	74
7.2	MATRIZ DE TRANSIÇÃO DE MARCAS.....	76
7.2.1	O Método de Pesquisa Utilizado	77
7.2.2	População e Amostragem	77
7.2.3	Coleta e Tratamento de Dados	80
7.2.4	Instrumento de Coleta de Dados	84
7.2.5	Matriz de Transição de Marcas	85
7.3	MENSURAÇÃO DA TAXA DE AQUISIÇÃO E DE RETENÇÃO	89
7.3.1	Taxa de Aquisição	89
7.3.2	Taxa de Retenção	91

7.4	MENSURAÇÃO DA TAXA DE EXPANSÃO DA RABUSCH	92
7.4.1	Marco inicial e final para registro de clientes expandidos.....	92
7.4.2	Número de clientes expandidos	93
7.4.3	Taxa de expansão	94
7.4.4	Esforços de expansão realizados no período em estudo	95
7.4.5	Estimativa do custo médio de expansão da Rabusch.....	96
7.5	MENSURAÇÃO DA MARGEM BRUTA DE LUCRO MÉDIA.....	97
7.6	MENSURAÇÃO DO <i>CUSTOMER EQUITY</i> DA RABUSCH	98
7.6.1	Cenário atual e projeção da otimização do <i>Customer Equity</i>.....	100
8	ANÁLISE DE RESULTADOS	106
8.1	MATRIZ DE TRANSIÇÃO	106
8.2	TAXAS DE AQUISIÇÃO E DE RETENÇÃO DA RABUSCH	107
8.3	RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA.....	108
8.4	TAXA DE EXPANSÃO	110
8.5	<i>CUSTOMER EQUITY</i> DA RABUSCH	111
9	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS ..	114
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICE A.....	122
	APÊNDICE B.....	126
	APÊNDICE C.....	127
	ANEXO A.....	128

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve por objetivo realizar um estudo acerca da temática do *Customer Equity* (CE), uma importante métrica de marketing que vem ganhando destaque no cenário empresarial internacional. O CE se difere de qualquer outra forma de mensurar o retorno dos investimentos em marketing de uma empresa, pois ele trabalha com a ideia de gerenciamento da carteira de clientes de acordo com o valor atual que ela possui para a empresa, como se fosse um ativo financeiro. Para os autores Rust, Zeithaml e Lemon (2004), o CE consiste na soma dos lucros gerados pelos clientes atuais e potenciais ao longo de sua vida de consumo em uma empresa, descontados para o tempo presente. Em outras palavras, o CE projeta o valor do cliente através do cálculo de quanto cada cliente gastará durante a sua vida de consumo subtraídos os esforços de marketing que a empresa dedica a ele durante esse período.

Um dos grandes desafios e objetivos das empresas que utilizam a abordagem do CE é a busca por sua maximização, ou seja, o atingimento do seu valor máximo. Como solução para este problema, ao longo dos anos muitos pesquisadores apresentaram modelagens matemáticas que buscavam esta maximização, estabelecendo o balanceamento ótimo entre os esforços de aquisição e retenção de clientes.

Ao primeiro modelo do CE, de Blattberg e Deighton (1996), podem ser feitas duas críticas. Uma, relacionada ao fato de ele não contemplar os investimentos em expansão de clientes, apenas os de aquisição e os de retenção. A outra crítica está relacionada ao fato de ele não levar em consideração a transição do cliente entre diferentes marcas durante a sua vida, pressupondo, assim, que um cliente não retido foi embora para sempre.

Um estudo relevante para este trabalho foi realizado por Valcareggi (2009) na empresa de moda feminina Rabusch, visando a mensuração do CE e a sua maximização. Para realizar o cálculo, a modelagem utilizada foi a original, de Blattberg e Deighton (1996), conforme descrito anteriormente.

Este trabalho buscou ampliar o modelo de cálculo do CE da Rabusch encontrado por Valcareggi (2009), incorporando os elementos taxa de expansão e a MTM, de acordo com o processo de Markov. Portanto, no intuito de contribuir para a

compreensão do verdadeiro valor do cliente, este trabalho buscou o aprimoramento do cálculo, tornando-o mais preciso e próximo da realidade da empresa.

Ao incorporar ao CE a MTM, construída com base em uma pesquisa quantitativa realizada entre os dias 14 e 15 de setembro de 2010, assumiu-se que a competição entre marcas concorrentes tem impacto na decisão de compra do consumidor. De acordo com Rust (2001), cálculos do CE que não considerarem as transições podem gerar valores subestimados.

O aprimoramento dos resultados obtidos no trabalho de Valcareggi (2009) afe-riu ao CE da Rabusch um grau de precisão maior, tornando possível o seu uso como ferramenta estratégica nos investimentos da área de marketing da empresa.

2 PROBLEMÁTICA

Atualmente, as organizações sabem que o cliente está a cada dia mais informado, acumulando conhecimentos não apenas sobre o produto e o serviço que deseja consumir, mas, acima de tudo, sobre o mercado em que as companhias estão inseridas. Este consumidor também tem consciência das necessidades que as marcas possuem de se manterem na preferência e na lembrança de seus clientes.

Um cenário como este exige que as empresas mantenham o foco no cliente, atraindo-o, retendo-o e proporcionando a ele soluções diversas, atividades que demandam altos investimentos em campanhas de marketing e propaganda.

Ao lidar com verbas restritas, o desafio que surge é descobrir a forma ótima de se investir o montante disponível em diferentes campanhas, para que ele traga o maior retorno possível à empresa.

De acordo com Blattberg e Deighton (1996), as campanhas de marketing podem ser divididas entre aquelas que buscam adquirir novos clientes e as que desejam aumentar a retenção dos clientes antigos. A partir disso, criam um modelo que visa equilibrar e quantificar os investimentos em aquisição e retenção de clientes, de forma a maximizar o valor do cliente, ou *Customer Equity* (CE).

O CE, segundo esses autores, seria o valor presente das receitas futuras que um cliente traria à empresa, menos os custos dos esforços de marketing para aquisição e retenção desses clientes. De forma mais objetiva, Berger (2001) afirma que o CE é o valor que os clientes geram para a empresa ao longo da vida.

O modelo original tem sido pesquisado e aperfeiçoado na literatura, por ser reconhecida sua importância para a tomada de decisões relacionadas ao marketing. Entre as críticas ao modelo, destacam-se duas: (1) o fato de ele não contemplar os investimentos em expansão de clientes e os respectivos impactos na maximização do valor do cliente. (2) o fato de não levar em consideração a transição do cliente entre diferentes marcas durante a sua vida, pressupondo, assim, que um cliente não retido foi embora para sempre. Entretanto, de acordo com Rust *et al* (2001), os clientes mudam de uma marca para a outra e possivelmente voltam para a primeira. Assim, ao incorporar ao CE um padrão de transição do cliente, assume-se que a competição entre marcas concorrentes tem impacto na decisão de compra do

consumidor. De acordo com Rust (2001), os cálculos do CE que não levarem isso em conta irão subestimar de forma sistemática o valor definitivo do cliente.

As limitações apontadas no modelo de Blattberg e Deighton (1996) podem ser claramente percebidas em pesquisas que o tomam como modelo analítico. Este é o caso da pesquisa realizada por Valcareggi (2009), junto à empresa de vestuário feminino Rabusch, cujo objetivo era maximizar seu CE. O resultado deste trabalho representou um passo muito importante para a organização, no entanto é preciso que se incorporem outros elementos ao modelo para que o CE possa ser utilizado em nível estratégico da empresa.

O trabalho em questão foi construído com base no modelo original do CE, o qual considera investimentos em aquisição e retenção de clientes, não abrangendo os investimentos em expansão de clientes na sua formulação. Sendo assim, sugere-se que o CE da empresa Rabusch seja expandido, a fim de incorporar este novo conceito, e aproximar-se mais da necessidade da organização.

O modelo original também pode estar limitando o cálculo do CE da Rabusch ao não acrescentar a transição do cliente entre diferentes marcas ao longo de sua vida. Incluir esse dado na fórmula do CE pode fazer com que tanto a taxa de retenção quanto a de aquisição sofram alterações. Para se verificar essa mudança, é necessário construir uma Matriz de Transição de Marcas (MTM), cujos dados podem ser obtidos por meio de pesquisa quantitativa.

Propõe-se, assim, o aprimoramento dos resultados obtidos no trabalho de Valcareggi (2009), realizado na empresa Rabusch, a fim de que o CE atinja um grau de precisão maior e possa ser importante ferramenta no processo decisório de investimentos em marketing.

3 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de conquistar novos clientes e mantê-los fiéis à marca, num ambiente extremamente competitivo como o mercado atual, os departamentos de marketing das empresas demandam recursos financeiros cada vez maiores. Entretanto, as verbas disponíveis para esses investimentos não são infinitas, cabendo ao administrador alocá-las de uma forma ótima, para que elas tragam o maior lucro possível para a organização.

Nesse sentido, pesquisas acerca do modelo de *Customer Equity* (CE) são válidas, pois constituem uma alternativa que pode suprir a necessidade das empresas de mensurar o retorno de seus investimentos em marketing, e assim, dimensionarem o quanto se deve gastar com cada tipo de campanha. Conceitualmente, o CE representa o valor vitalício gerado pelos clientes através de suas compras, deduzidos os esforços de marketing da empresa para adquirir, reter e fidelizar esses clientes.

Este trabalho pode contribuir para a ampliação da base teórica que sustenta a utilização do CE no nível estratégico das organizações, na medida em que os fatores associados à transição de clientes (obtidos através de pesquisa descritiva) serão utilizados na análise dos resultados obtidos por meio de cálculos, enriquecendo a interpretação dos mesmos.

O ramo de varejo do vestuário feminino caracteriza-se como um ambiente competitivo e diversificado, com barreiras de entrada baixas para iniciantes e empresas de pequeno porte, porém de difícil crescimento devido ao expressivo volume de investimentos necessários para a expansão e fortalecimento da marca. Num cenário como este, o processo decisório bem qualificado pode representar um importante diferencial competitivo para a organização. Tendo em vista a experiência da autora nas áreas financeira e marketing da Rabusch, é razoável que se criem expectativas acerca do aprimoramento do CE, dado que esta ferramenta poderá ser aplicada efetivamente em nível estratégico da empresa, colocando-a em posição vantajosa em relação à concorrência.

4 OBJETIVOS

Os objetivos que norteiam o presente trabalho são apresentados a seguir.

4.1 OBJETIVO GERAL

Ampliar o modelo atual do *Customer Equity* (CE) da empresa Rabusch, incorporando elementos que viabilizem a utilização efetiva dos resultados do CE no processo decisório da empresa, tais como a taxa de expansão de clientes e a Matriz de Transição de Marcas (MTM).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como forma de auxiliar na pesquisa com vista ao objetivo do estudo, buscase atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) construir a Matriz de Markov da Rabusch, ou MTM;
- b) tornar mais precisos os valores relativos às taxas de aquisição e retenção através da incorporação de novo elemento, MTM, aos seus respectivos cálculos;
- c) calcular a taxa de expansão de clientes, e
- d) calcular o CE da Rabusch num cenário de otimização do mesmo.

5 A EMPRESA

A Rabusch iniciou suas atividades em novembro de 1986 em decorrência da percepção do casal empreendedor de que o país estava começando a mudar. O Plano Funaro, com o congelamento de preços e salários, provocou um considerável aumento da demanda interna do país, o que fez os proprietários vislumbrarem uma nova alternativa de trabalho que não fosse a de serem bancários.

Com uma loja adquirida de um amigo, localizada na Rua Cel. Genuíno, 276, Porto Alegre, iniciou-se a atividade de varejo de vestuário com os segmentos masculino e feminino adulto. Com poucos meses de atuação, percebeu-se que era necessário definir um foco, tendo, então, aberto mão do segmento masculino. A curva de aprendizado foi rapidamente absorvida e, já em 1987, a empresa começou a desenvolver produtos com fabricação própria. Foram muitas reviravoltas na economia do país, até que em 1991 a empresa abriu sua primeira filial, no *Shopping Rua da Praia*.

A partir de 1997, começou um processo de abertura de mais lojas, atingindo uma média de uma loja por ano. Atualmente, somam-se 17 lojas, cuja localização se divide entre as cidades de Porto Alegre, Canoas, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Ao todo, são oito lojas de rua e 10 em *shoppings*.

A empresa está consolidada no mercado feminino, tendo uma ampla linha de produtos de fabricação própria do segmento da alfaiataria feminina, como ternos para mulheres executivas, calças, saias e camisas em tecidos planos. Na linha multimarcas (produtos desenvolvidos por parcerias, mas com etiqueta da marca Rabusch), são malhas retilíneas, malhas tubulares, uma linha completa de jeans, lingerie e outros acessórios femininos como lenços, cintos, bolsas, carteiras, brincos, colares e pulseiras.

Para manter uma diferenciação considerável, a Rabusch fabrica cerca de 50% dos produtos que comercializa. Essa produção própria é o carro chefe da empresa, pois é a responsável pelo maior retorno em imagem da marca bem como em resultado financeiro, por eliminar dessa forma um elo da cadeia de suprimento. São basicamente produtos da alfaiataria feminina que dependem de um padrão de qualidade diferenciada. Destaca-se nessa área a qualidade da modelagem que além de

ser exclusiva, é feita em computador, garantindo um produto diferenciado e largamente aprovado pelas clientes da marca.

Através de consultoria e pesquisa, a empresa pode traçar o perfil da sua cliente, e assim, segmentar o mercado, visando atendê-lo satisfatoriamente. De acordo com Kotler (2000, p.278), um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado partindo-se de suas preferências, localização geográfica, poder, atitudes e hábitos de compra parecidos.

A Rabusch definiu que seu público-alvo seriam mulheres jovens, trabalhadoras, ativas, modernas, executivas, que buscam o bem estar e valorizam a moda, da região metropolitana, das classes B1, B2, C1 e C2, segundo a classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas - ABEP (2010). Utilizou-se, assim, uma base bem variada de segmentação, abrangendo dados geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais.

Analisando-se fatores sócio econômicos, foi realizado pela ABEP um levantamento em 2006 e 2007, buscando segmentar a população por poder aquisitivo - não apenas por renda - , a partir da atribuição de pontos a diversos critérios pesquisados. Assim, o valor médio das rendas familiares das classes econômicas definidas pode ser visualizado abaixo:

Tabela 1 – Participação da População de Porto Alegre por classe social

Classe	Percentual
A1	0,20%
A2	4,9%
B1	11,3%
B2	22,9%
C1	27,10%
C2	21%
D	11,9%
E	0,8%

Fonte: ABEP (2008)

Essa mesma pesquisa, com dados de 2008, demonstra que 82,30% da população da Grande Porto Alegre situa-se nas classes econômicas onde as clientes alvo estão inseridas, conforme segue:

Segundo o IBGE, em pesquisa de 2007, a população residente da cidade de Porto Alegre era de 1.436.123 habitantes, com um PIB – Valor Adicionado de R\$ 27.552.795,00. Mais importante que o valor do PIB é a divisão que demonstra que apenas 13,07% dessa geração de riqueza advêm da indústria, sendo os restantes 86,93% originários do comércio e dos serviços, onde trabalham as mulheres público alvo da Rabusch.

O número de mulheres residentes em Porto Alegre também é definido por esta pesquisa do IBGE, conforme abaixo. Salienta-se que esta quantidade é utilizada como medida de estimativa, uma vez que grande parte das mulheres que trabalham e consomem em Porto Alegre residem em cidades limítrofes.

Tabela 2 – População feminina residente em Porto Alegre

Quantidade	% Faixa da População	Faixa Etária
63.149	4,40%	20 a 24
54.510	3,79%	25 a 29
52.437	3,65%	30 a 34
58.273	4,06%	35 a 39

Fonte: IBGE (2007)

Kotler (2000, p.321) afirma que para ocupar um lugar na mente dos clientes-alvo, a empresa precisa posicionar-se desenvolvendo a oferta e a imagem da empresa. Após traçar o perfil da sua cliente, a Rabusch buscou posicionar-se no mercado de forma que pudesse se diferenciar da concorrência, oferecendo um *mix* de produto mais exclusivo, matéria-prima de qualidade, excelência em atendimento, compatíveis com seu segmento de mercado. Desenvolveu, assim, três linhas principais de produto: Work Style, Light Day e Bright Moon. Cada linha tem a finalidade de vestir a cliente num momento diferente do seu dia: trabalho (participação de 50% do *mix* de produtos), lazer (35% do *mix*) e festas (15% de participação), respectivamente. Desta forma, é possível que a consumidora componha todo seu guarda-roupa com as peças da marca.

O que valida o posicionamento da empresa como uma rede de lojas de forte apelo modal, com preços acessíveis e modelos diferenciados, é o fato de a Rabusch ser uma empresa que está sempre investindo na criação e desenvolvimento de novos produtos. Porém, em se tratando de negócios para o segmento feminino, torna-

se um desafio constante acompanhar a efemeridade da moda, que exige constantes adequações, inovações e, principalmente, agilidade na busca de informações. Importante salientar que é imperioso acertar na compra e no desenvolvimento de produtos, pois os equívocos são sempre corrigidos via promoção ou liquidação sem margem de lucro, visando apenas cobrir o custo da mercadoria.

Para a melhor compreensão deste trabalho, da empresa, de seu público-alvo e objetivos, apresentam-se abaixo a missão, a visão e os valores respeitados pela Rabusch.

Princípios Norteadores	
Missão	Entregar moda de qualidade para a mulher jovem adulta, que possa contribuir para o seu sucesso pessoal e profissional.
Visão	Ser líder no segmento de moda feminina na Região Sul do Brasil até o ano de 2014.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso dos colaboradores, fornecedores e diretores em empenhar-se constantemente para agregar valor à marca que seja percebido pelo cliente. - Crença no desempenho profissional de nossa empresa; - Inovação constante no desenvolvimento de nossos produtos; - Lucro como forma de perpetuação da empresa; - Qualidade nos produtos e serviços; - Ética e honestidade nas relações com nossos colaboradores, clientes, parceiros/aliados, instituições e comunidade em geral.

Quadro 1 – Princípios Norteadores

Fonte: Adaptado de Rabusch (2010)

5.1 A CONCORRÊNCIA

O setor da moda da cidade de Porto Alegre é composto por empresas de diversos portes e, por essa razão, a rivalidade entre os concorrentes é mais aguçada entre as maiores, no caso: Lojas Renner, C&A e Lojas Marisa.

De acordo com Kotler (2000), para se identificar os concorrentes existem duas formas. A primeira é caracterizá-los por setor, dentro do qual as empresas oferecem produtos substitutos entre si, satisfazendo necessidades em comum de seus clientes. A segunda é através de uma abordagem de mercado, na qual as empresas atendem às mesmas necessidades dos clientes, porém de forma mais ampla, pois os produtos não são semelhantes. Portanto, neste caso é maior o número de concorrentes potenciais e reais.

Tendo em vista a pulverização do setor de vestuário feminino, será feita aqui uma análise do ponto de vista do setor. Assim, os concorrentes mencionados concorrem diretamente com a Rabusch, oferecendo produtos similares aos mesmos clientes-alvo. No grupo de competidores em que a Rabusch atua, a concorrência é oligopolista. Segundo Kotler (2000), esta é uma estrutura na qual as organizações conseguem diferenciar suas ofertas de alguma forma, enfocando um segmento de mercado e satisfazendo-o de modo superior, com um preço elevado, ou investindo em marketing, elevando a percepção da marca. Cabe salientar que o custo para manter departamentos de planejamento de coleções e montar um *mix* de produtos que se mantenha atrativo no tempo ainda é muito alto para ser absorvido pelas empresas de moda de médio e pequeno porte.

Segundo Porter (*apud* Kotler, 2000), a Matriz dos Grupos Estratégicos é formada por dois vetores:

- a) Vetor 1 – Força da Marca: poder da marca; marca forte ou fraca; reconhecida e lembrada, bem como relacionado a marcas de melhor ou pior qualidade;
- b) Vetor 2 – Porte: condições apresentadas aos consumidores, ou seja, estrutura da loja, tamanho da loja, quantidade de filiais, espaço geográfico, faturamento.

De acordo com essa classificação, os principais concorrentes dentro da Indústria do Varejo de Moda Feminina Contemporânea de Porto Alegre são:

Principais Concorrentes da Indústria do Varejo de Moda Feminina de Porto Alegre	
Lojas de pequeno porte e marca média	Edras, Manthria, Ópera Rock
Redes de médio porte e marca fraca	Casa Lú, Lenarts, Tabajara, Ana e Ana, Von Von, Rosa Paulina, Patchwork
Redes de médio porte e marca forte	Zara, Viva Vida, Le Lis Blanc, Tok
Redes de médio porte e marca média	Makenji, Rabusch, Gregory, LuiggiBertoli, TNG, Siberian e Barred`s
Redes grandes e marcas fortes	Lojas Renner, C&A, Marisa Família

Quadro 2 – Principais Concorrentes na Indústria de Moda Feminina em Porto Alegre

Fonte: Elaborado pela autora.

A Rabusch recentemente passou a competir no grupo estratégico atual, e tem conhecimento dos esforços necessários para equiparar-se ou até superar seus competidores em alguns aspectos. Respeita-os, mas não os teme, tendo perfeitas condições de crescer em seu nicho de mercado, vendo essa concorrência como um desafio a ser suplantado em seu dia-a-dia.

O setor da moda feminina está muito pulverizado na Região Metropolitana de Porto Alegre, havendo muitos *players*, mas poucos de real expressão. No aspecto específico de marca, segundo pesquisa do Jornal do Comércio, publicada em março de 2010, constatou-se a baixa lembrança por marcas de moda feminina pelo público entrevistado.

Segundo o Jornal do Comércio, os dados da pesquisa foram coletados no período de 25/11/2009 a 16/01/2010, através de entrevistas junto a 314 proprietários de empresas, executivos em cargos de direção e profissionais liberais, residentes em 46 dos principais municípios do Rio Grande do Sul, distribuídos em sete regiões que cobrem todo o estado. Os municípios incluídos na amostra concentram 63% da população e 67% do total de empresas do território gaúcho.

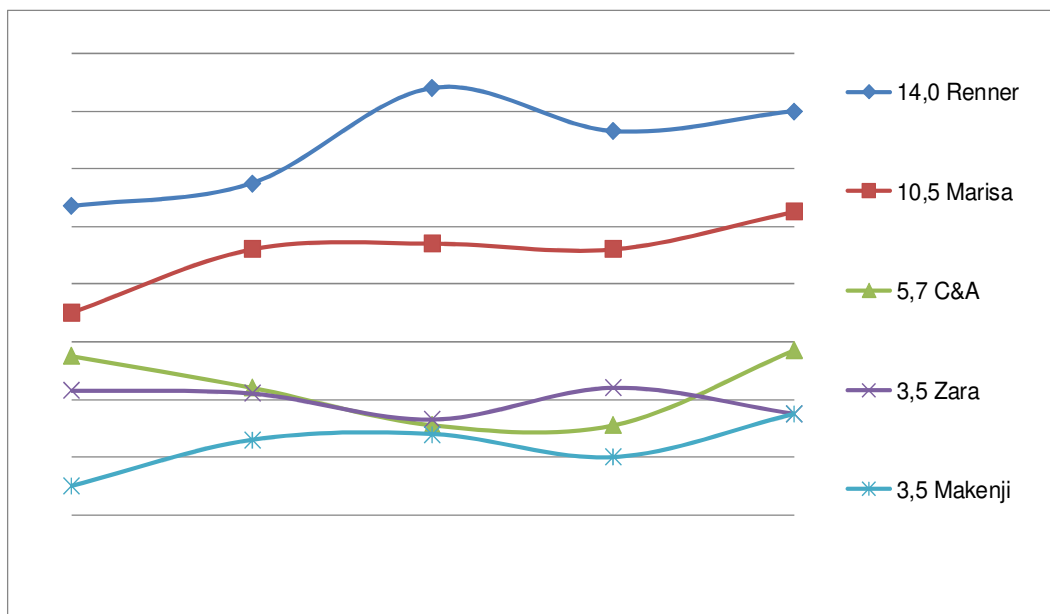


Gráfico 1 – Lembrança de loja do setor de vestuário feminino

Fonte: Jornal do Comércio (mar. 2010)

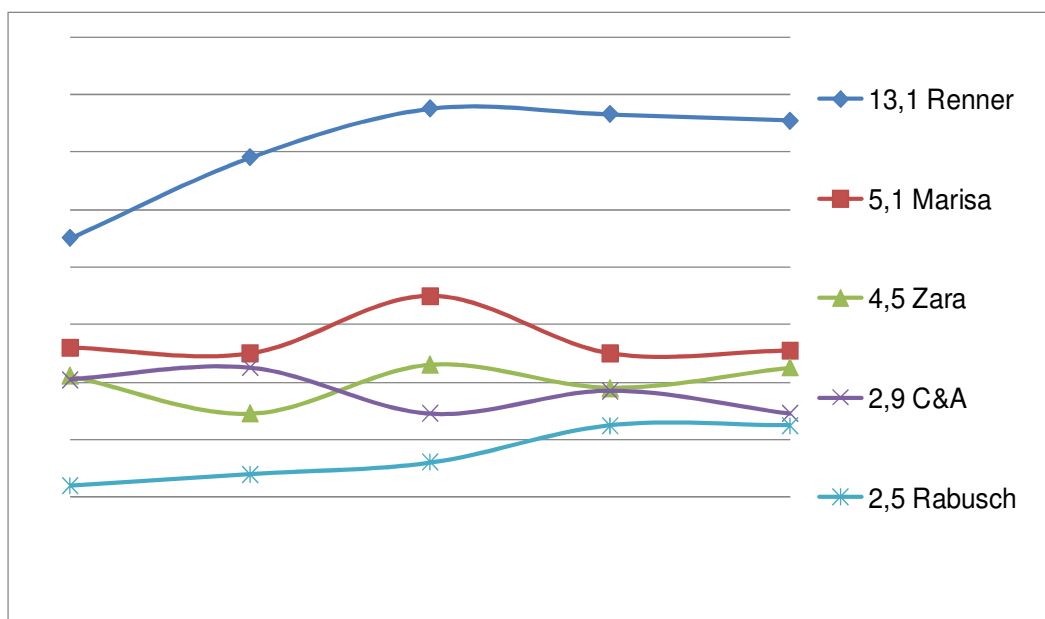
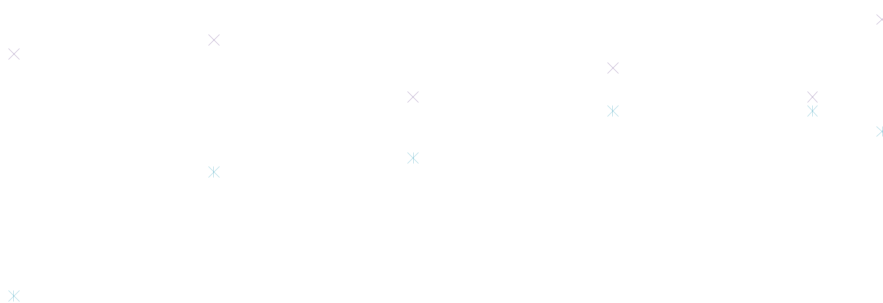


Gráfico 2 – Preferência de loja do setor de vestuário feminino

Fonte: Jornal do Comércio (mar. 2010)



Do total de entrevistados, 33,8% não conseguiram lembrar-se de nenhum nome de Loja de Roupas Femininas, enquanto 40,8% disseram não ter uma loja do gênero que pudesse ser classificada como a preferida. Através dessas informações, vemos que o nível de fidelidade por marca é muito baixo ou quase inexistente e que não há um líder na mente do consumidor, já que o maior índice de preferência é 13% de participação. A Rabusch se posicionando como a quinta loja preferida já é um bom indicativo para a empresa, já que está sendo comparada com redes de grande porte, das quais nenhuma faz parte do grupo estratégico no qual a Rabusch se insere.

Por meio de entrevista realizada no mês de junho de 2010, junto com o diretor e proprietário da empresa, Alcides Debus, foi possível elencar abaixo os principais concorrentes atuais da Rabusch, sob diversos aspectos, mas que oferecem um mesmo tipo de produto ao mesmo público-alvo:

5.1.1 Makenji

Marca forte com uma boa estratégia de marketing, possui atualmente cinco lojas em Porto Alegre. Sua sede fica no estado de Santa Catarina, possuindo também filiais no Paraná, Brasília e Amazonas. Atende público feminino e masculino das classes sociais B e C. Com preço médio superior ao da Rabusch, seus produtos são relativamente exclusivos, de bom gosto e de boa qualidade, fortemente baseados nas últimas tendências da moda. Parte de seus produtos é importada dos países asiáticos e, não raro, são iguais aos que a Rabusch também comercializa. A Makenji já teve maior expressão quando possuía seis lojas e um marketing mais agressivo em Porto Alegre.

5.1.2 Zara

Uma das principais empresas de moda internacional, possui acima de 1.600 lojas espalhadas em mais de 40 países. No Rio Grande do Sul, a Zara possui duas

filiais, localizadas no *Shopping Iguatemi* e *Barra Shopping Sul*, únicos locais em que concorre com a Rabusch, em Porto Alegre. Oferece moda aos públicos feminino, infantil e masculino. O que comprova o sucesso logístico da empresa é que seu investimento em marketing corresponde a apenas 0,3% de seu faturamento (ZARA, 2010). O valor está na renovação das possibilidades de compra, do ponto de vista do cliente, e na percepção que o consumidor tem da exclusividade dos produtos, cujo giro não passa de um mês. A Zara é referência mundial no setor de varejo do vestuário, por seu sofisticado sistema de gestão, tecnologia e logística.

5.1.3 Renner

Segunda maior rede de vestuários do Brasil, a Renner possui 120 lojas, cada uma com uma média de 2.100 metros quadrados de área. No Rio Grande do Sul, são dez lojas na região metropolitana, sendo seis em Porto Alegre, onde também está localizada sua sede. Em torno de 94% das lojas da Renner estão localizadas em *Shoppings Centers*.

A estratégia da Renner, segundo a própria companhia, é “oferecer moda de qualidade a preço competitivo, diferenciando-se ao proporcionar peças combinadas em conjuntos coordenados de roupas e acessórios, conforme os diversos Estilos de Vida” (LOJAS RENNER, 2010). Dentre os estilos, aqueles que concorrem diretamente com as linhas da Rabusch são o Cortelle (estilo neo-tradicional), Request (estilo contemporâneo) e Marfinno (estilo casual).

Embora ofereça vestuário aos públicos feminino, infantil e masculino, seu público-alvo são mulheres de 18 a 39 anos, na faixa de consumo médio/alto, com poder de decisão de compra. Em todo tipo de mídia, a Renner se comunica diretamente com este público.

5.1.4 Gregory

Com 76 lojas em 20 estados diferentes, sendo três lojas localizadas em *shoppings center* de Porto Alegre, esta é uma loja muito bem posicionada. São franquias de uma rede nacional com sede em São Paulo. A Gregory atende as classes A e B e é um referencial em termos de moda feminina em Porto Alegre. Pratica preços de médios para altos. Seus produtos apresentam maior exclusividade, qualidade superior e estão sempre muito atualizados em relação às tendências da moda. Bastante focada no segmento das mulheres executivas, essa loja é um referencial a ser levado em conta. Em algumas situações, quando as clientes da Rabusch necessitam um produto mais diferenciado ou exclusivo procuram essa concorrente, a qual atende em sua maioria mulheres com renda elevada, das classes B1 e A2.

5.1.5 Tok

Rede de lojas que iniciou em 1977, na cidade de Porto Alegre, com roupas *unissex*, e passou a vender apenas para o público feminino a partir de 1994. Possui 21 lojas, distribuídas no Rio Grande do Sul e no Paraná. 14 localizadas em Porto Alegre. Referência de moda para o público jovem feminino, até 2008 aparecia entre as cinco marcas mais lembradas no Ranking Marcas de Quem Decide, realizado anualmente pelo Jornal do Comércio. Desenvolve 100% da sua coleção, e tem um foco na linha mais casual. Sua faixa de preço equipara-se ao da Rabusch. Faz um forte investimento em relacionamento com o cliente e está sempre atualizada em relação às tendências de moda, de marketing e mídias.

5.1.6 Hering

Recentemente, a rede Hering Store recebeu o título de “A melhor franquia do Brasil 2010” no segmento de Vestuário, Calçados e Acessórios no prêmio promovido pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, da Editora Globo. No mercado há 128 anos, desde a imigração da família Hering para Santa Catarina, a empresa tem diversas fábricas próprias instaladas no país, e mais de 200 lojas no Brasil e exterior. Oferece não só produtos femininos, como masculinos e infantis. Embora seu carro-chefe seja a venda de camisetas e blusas de algodão, cada vez mais tem se especializado numa linha parecida com a linha Work Style da Rabusch, que foca um público de mulheres executivas. Como forte diferencial, possui um cartão próprio e faz vendas pela internet, assim como as lojas Renner. Está presente em diversos *shoppings* centers onde a Rabusch também possui lojas.

5.1.7 Barred`s

Recém chegada ao mercado gaúcho, essa marca tem potencial para se tornar uma grande concorrente, visto que oferece moda feminina ao mesmo público-alvo da Rabusch, e possui conhecimento de mercado e forte desenvolvimento de produto. Com muita penetração no mercado de São Paulo, a rede possui mais de 100 lojas no Brasil, dentre franquias e próprias. Recentemente ficou entre as três finalistas (entre mais de 100 mil lojas de moda feminina no país) do Prêmio Alshop (Associação dos Lojistas de *Shopping* do Brasil), um dos mais importantes do setor. A Barred`s possui uma estratégia de preço bastante agressiva, com uma média abaixo dos preços da Rabusch. Pode-se dizer que isso se deve ao fato de seus produtos não serem muito exclusivos, havendo muita quantidade e variedade dos modelos. Possui três lojas em *Shoppings* de Porto Alegre, sendo uma delas no Bourbon Ipiranga. Ao todo, são oito lojas no Estado, e expectativa é de que a rede se expanda ainda mais pelo Rio Grande do Sul.

5.1.8 Patchwork

Fundada em 1992, esta rede de 10 lojas é uma empresa familiar que conta com 7 lojas em diferentes *shoppings* de Porto Alegre, e outras 3 em *shoppings* de Canoas, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Num sistema de confecção muito parecido com o da Rabusch, a Patchwork é comumente confundida pelos clientes, por apresentar estilos de roupas parecidos, como roupas para trabalho e lazer. Um diferencial desta loja é que eles oferecem também a linha praia, com biquínis e maiôs de banho. A Patchwork, assim como a Rabusch, também faz pesquisas de moda e lança coleções de vestuário periódicas, sobre as quais elabora um material de marketing, como por exemplo catálogos, que são enviados por correio para as suas clientes.

5.2 INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA RABUSCH

O atual organograma se apresenta com a estrutura representada na Figura 1.

A organização está estruturada em três unidades básicas de negócios: administração, produção e lojas. Em breve este organograma será reestruturado para que incorpore a área de expansão, que está em processo de desenvolvimento. A empresa planeja expandir seus negócios pelo modelo de franquias, iniciando a implantação no interior do Estado em 2011, e futuramente, em Santa Catarina e Paraná, que são os estados mais próximos, portanto, mais confortáveis de administrar no início do processo de *franchising*. Todos os gestores estão, atualmente, recebendo treinamentos constantes ministrados por uma empresa de consultoria em franquias, para que estejam adaptados ao novo modelo de crescimento da Rabusch.

Ao mesmo tempo em que planeja expandir seus negócios com abertura de novas lojas, a empresa está passando por um processo de Controle e Implantação da Qualidade Total. Colaboradores de diversas áreas da empresa foram designados para fazerem a gestão da área, cujo objetivo maior é a implementação de normas e procedimentos internos, buscando a manualização de todos os processos.

A administração da Rabusch é bastante centralizada, sendo exercida por dois sócio-diretores. A estrutura organizacional é preenchida pelas gerências de Gestão de Pessoas, Produto, Produção, Administrativo-Financeira, Marketing, e Comercial. A área de Tecnologia da Informação está subordinada ao Administrativo.

Os principais processos estão informatizados. O nível de utilização de ferramentas de gestão ainda não é satisfatório, dado que a empresa possui ainda um resquício da cultura familiar, embora seja perceptível seu esforço de profissionalização e de formalização dos processos internos. A Contabilidade Financeira e Fiscal é terceirizada.

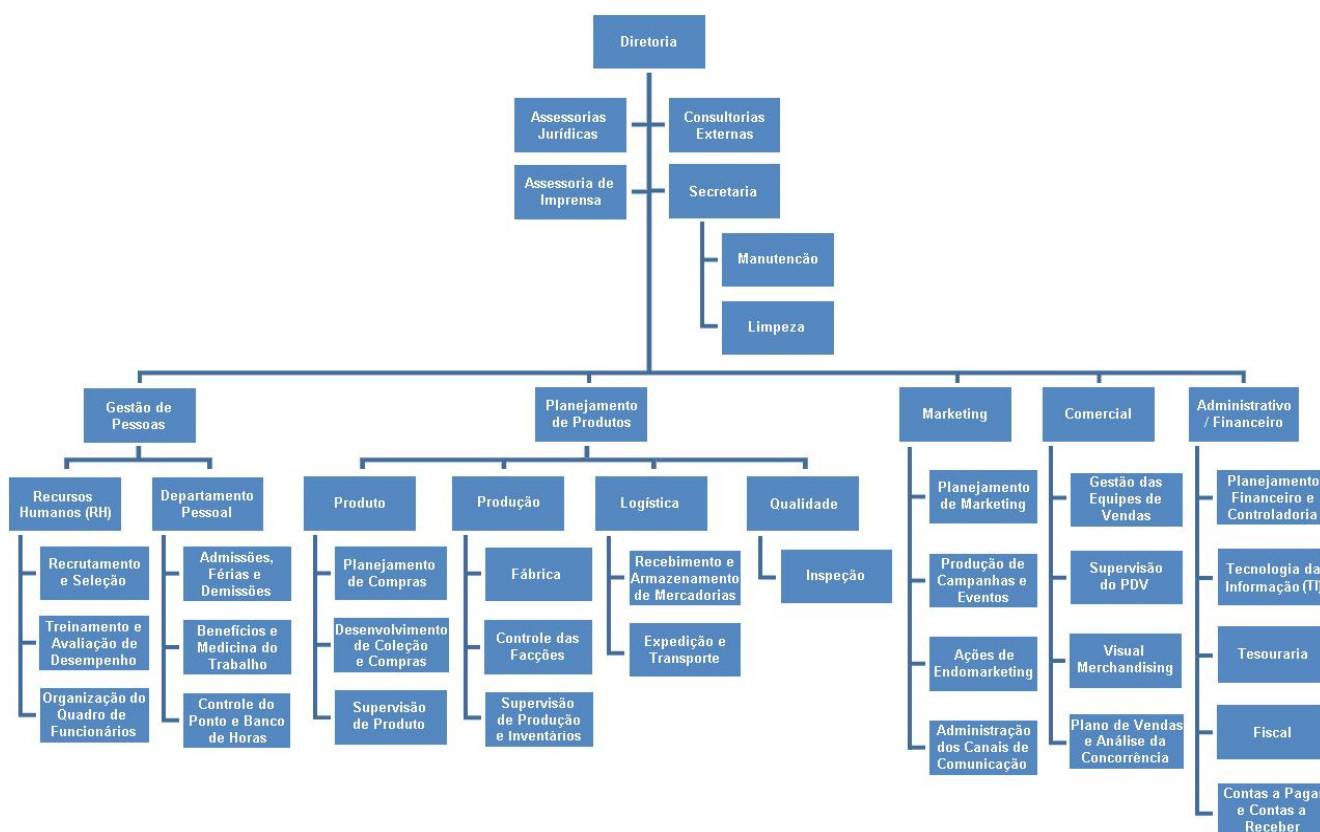


Figura 1 – Organograma da Rabusch

Fonte: Adaptado de Rabusch (jul. 2010)

6 REVISÃO DA LITERATURA

Com o intuito de desenvolver o modelo teórico para este estudo, fez-se necessária a compreensão dos conceitos de processo decisório, lealdade, matriz de Markov, segmentação, público-alvo e *prospects*, taxas de aquisição, retenção e expansão, valor do cliente (*Customer Equity*) e tipos de pesquisa em marketing. Assim, neste capítulo são apresentadas definições desses conceitos e o entendimento da relação existente entre os mesmos.

6.1 PROCESSO DECISÓRIO EM MARKETING

A atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece o tempo todo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da empresa. Para Simon (1965, p.54), a decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro. Assim, a decisão seleciona uma situação futura em detrimento de outra, e orienta o comportamento dos indivíduos em direção à alternativa escolhida. Esse autor defende que o objetivo pessoal de cada participante da organização contribui indiretamente para o objetivo da empresa. O peso que cada participante tem no estabelecimento desses objetivos é proporcional ao seu poder de decisão, o qual normalmente se concentra nas mãos de seus gerentes.

Muitos autores afirmam que as decisões dentro das organizações podem ser tomadas em três níveis, de acordo com a sua atividade administrativa: nível operacional, tático e estratégico. Neste último estariam inseridos a definição de políticas e objetivos da organização. Kendall e Kendall (1991, p.31) abordam a hierarquia existente entre os diferentes níveis, apresentando uma pirâmide organizacional, na qual à medida que as decisões vão ganhando importância, vão indo para o topo, onde são tomadas as decisões estratégicas.



Figura 2 – Modelo de Pirâmide Organizacional
Fonte: Kendall e Kendall (1991, p.31)

Com relação aos tipos de decisões, elas podem variar de acordo com o nível de incerteza do ambiente ao qual estão envolvidas. Simon (1965) as classifica como decisões programadas, que são aquelas onde o ambiente é de certeza ou baixa incerteza, e já se conhecem quase todos os resultados de antemão; e as não-programadas, pois não possuem regras a serem seguidas. Podem ser totalmente desconhecidas e inéditas, que é quando o decisor se depara com uma situação nova. E também podem ser não-programadas conhecidas, em casos em que o problema já foi vivenciado e existe, portanto, uma certa experiência em situações semelhantes.

Ao comparar os tipos de decisões com o nível administrativo, surge a Figura 3. Observa-se que decisões no nível operacional têm seus resultados agrupados numa situação de certeza. Conforme o nível da decisão migra do tático para o estratégico, aumentam a incerteza e o risco.

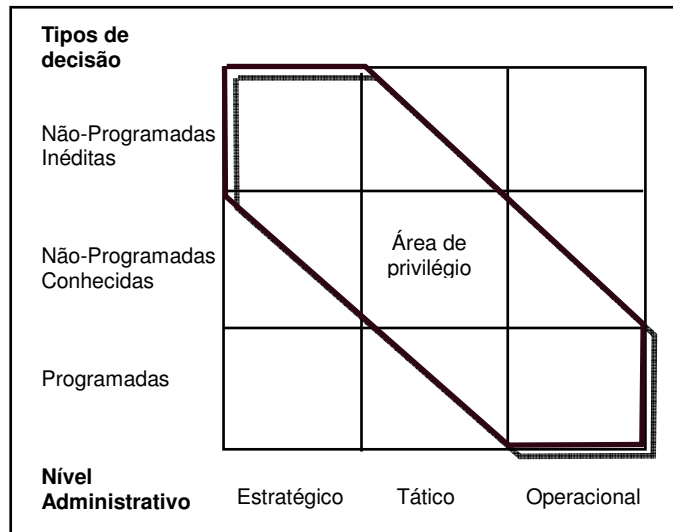


Figura 3 – Tipos de decisão por nível administrativo

Fonte: Kendall e Kendall (1991, p.32)

O processo decisório de questões estratégicas pertinentes ao Departamento de Marketing da Rabusch é realizado exclusivamente pela Diretoria da empresa. Qualquer nova ideia de promoção, distribuição e divulgação de produtos e eventos deve ser previamente aprovada pela Diretoria antes da sua execução. Ou seja, o processo é centralizado. Apenas ações realmente táticas, do dia-a-dia, como, por exemplo, o envio de material de marketing para as lojas e a confecção da *newsletter* interna, são desenvolvidas pelo departamento.

O objetivo da organização ao centralizar as decisões de marketing é preservar a sua imagem. Segundo entrevista realizada durante o mês de junho de 2010 com o diretor, Alcides Debus, a imagem da marca é a primeira grande responsabilidade do presidente. Desta forma centralizada, a empresa emite sua mensagem aos consumidores de forma coerente, sempre com a mesma identidade, preocupando-se com a clareza e a uniformidade do seu material publicitário.

Este processo decisório pode estar sobrecarregando a diretoria, que tem também outras áreas para dirigir. É perceptível a necessidade que a empresa possui de horizontalizar esse processo, delegando as decisões à gerência de marketing. Para isso, é claro, deve ser verificado se esta estaria apta para tanto, e se seria necessário capacitá-la ou contratar pessoal qualificado e experiente que possa agregar mais conhecimento ao Departamento de Marketing.

Com relação à delimitação e ao uso das verbas de marketing, a empresa faz um planejamento anual, no qual insere os valores que estaria disposta a investir em publicidade ao longo do ano, de forma que esses custos se mantenham reduzidos, e que acompanhem o crescimento de faturamento da empresa, não podendo ser maiores que o percentual orgânico de incremento das vendas.

Atualmente não existem métricas de marketing neste departamento, o que, conseqüentemente, faz com que as decisões acerca da alocação dos investimentos em campanhas de aquisição, retenção ou expansão de clientes sejam embasadas na experiência, conhecimento e no *feeling* da diretoria. Pouco são utilizados relatórios com o histórico de compra dos clientes e o perfil dos mesmos. Da mesma forma, existe na empresa um acompanhamento e um esforço da área comercial para o incremento do número de novos cadastros de clientes para o banco de dados, porém, esses dados não são analisados posteriormente. A empresa carece de um pessoal que se especialize em conhecer e explorar profundamente o perfil do atual cliente da empresa.

Os gerentes e as pessoas envolvidas nos diversos processos decisórios das organizações necessitam de suporte para que as decisões aconteçam de uma forma mais satisfatória. Esse processo precisa ser bem compreendido e devem ser disponibilizadas ferramentas, modelos e métodos no momento da tomada de decisão. Ao construir um conjunto de indicadores que possam nortear o processo decisório em marketing, a empresa terá a possibilidade de mensurar o retorno de seus investimentos. Assim, será possível otimizar suas ações, encurtando o caminho entre a tomada de decisão e a espera por resultados nas campanhas de marketing.

6.2 LEALDADE

Considerada como um dos principais motores do sucesso empresarial, a lealdade encontra-se no âmago de toda empresa com um registro duradouro de alta produtividade, lucros sólidos e expansão estável (REICHHELD, 1996).

Reichheld (1996, p. 29) comenta que as lealdades se dispõem em uma hierarquia. No nível mais baixo está a lealdade aos indivíduos, em seguida vem a lealdade aos grupos e, finalmente, no nível mais alto encontra-se a lealdade aos

valores. De acordo com essa classificação, não existe lealdade boa ou ruim. O que pode e deve ser julgado são os princípios aos quais uma pessoa é leal.

Oliver (1999, p. 34) descreve a lealdade como:

[. . .] um profundo comprometimento de um consumidor em continuar consumindo ou comprando de um dado fornecedor, causando a recompra da mesma marca ou grupo de produtos da mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que poderiam induzir o comportamento de troca.

O mesmo autor criou um termo conhecido como Lealdade Última, que diz respeito a intenção do consumidor em buscar um objetivo “contra tudo e todos”. Nesse sentido, Oliver (1999) descreve que o consumidor “fervorosamente deseja recomprar um produto ou serviço e não aceitará outro”.

Oliver (1999) também reconhece indícios proeminentes de uma mudança de paradigma em direção a busca da lealdade como um objetivo estratégico de negócio. Segundo o autor, surge uma tendência na mudança de ênfase da satisfação para a lealdade, o que se traduz em uma mudança estratégica positiva na maioria das empresas, pois uma base de clientes leais desencadeia um impacto positivo nos lucros. Comenta ainda a respeito dos elevados índices de deserção (cerca de 90%) de clientes satisfeitos, ou seja, apenas a satisfação não é mais suficiente para garantir a continuidade do negócio.

Além de faturamentos superiores, uma maior lealdade de clientes pode conduzir à redução de custos de aquisição e de manutenção dos negócios, promovendo uma maior lucratividade (REICHELDT, 1996). Isto é possível uma vez que clientes leais são menos motivados a buscar alternativas, mais resistentes à persuasão dos concorrentes e mais suscetíveis a engajar-se em ações de comunicação boca-a-boca.

Em relação a taxa de retenção do cliente, Caruana (2004) afirma que ela é uma estratégia que a empresa implementa, enquanto que a lealdade do cliente é um estado psicológico que o cliente tem ou não tem. Assim, para garantir o crescimento da organização, Reichheld (1996) acredita que avaliar as taxas de retenção seria insuficiente. Em algumas indústrias, pode ser relacionada à lucratividade, mas não ao crescimento. Para este autor, o verdadeiro caminho para o crescimento passa pela lealdade.

Segundo Oliver (1999) a lealdade pode ser mensurada de três maneiras distintas: em padrões de compras repetidas, na razão entre as regiões de aceitação e rejeição das marcas, e em escalas atitudinais.

A respeito da segunda forma de mensuração de lealdade, Oliver (1999) comenta ser uma metodologia simplificada pois, para operacionalizá-la, basta perguntar a um grupo de consumidores de um determinado bem ou serviço quais marcas (dentre as colocadas pelo pesquisador) ele definitivamente usaria e quais aquelas que ele nunca usaria. A região de aceitação seria representada pelas letras NA, enquanto a região de rejeição seria representada pelas letras NR. O índice de lealdade poderia então ser calculado pela razão NR/NA. O melhor resultado acontece quando somente uma marca fica na região de aceitação.

A respeito da terceira metodologia proposta, Oliver (1999) comenta que as escalas de mensuração da lealdade devem considerar não apenas a atração do consumidor em relação a uma marca, mas também a vulnerabilidade que ele apresenta diante de uma situação de troca.

Fornell *et al* (1996) operacionalizaram o nível da lealdade por meio de três dimensões: a primeira delas refere-se a probabilidade de recompra, a segunda diz respeito a tolerância em relação ao aumento do preço, considerando que o cliente apresentava uma pré-disposição à recompra e finalmente, a terceira, a tolerância em relação a diminuição no preço, considerando que o consumidor não apresentava uma pré-disposição para a recompra.

O conceito de lealdade recebe diferentes definições e é compreendido de formas distintas pelos autores. Sob a perspectiva do *Customer Equity* (CE), a lealdade tem sua importância na medida em que a taxa de retenção de clientes utilizada no cálculo do CE envolve a frequência de compras dos clientes. No entanto, ao contrário da maioria dos conceitos que apontam a lealdade como sinônimo de lucratividade, Kumar (2008), um dos teóricos acerca do modelo do CE, pondera que nem sempre os clientes fiéis são os mais lucrativos, questão a ser explorada na seção 6.6 deste trabalho.

Analisando o mercado de varejo de moda feminina da região metropolitana de Porto Alegre, para mulheres entre 20 e 40 anos, constata-se que este é dividido entre aproximadamente 450 lojas, segundo dados da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL). O *market share*, neste mercado, é praticamente imensurável, dada a

quantidade e variedade de lojas para este segmento, podendo, assim ser considerado um mercado bastante competitivo.

A respeito dos hábitos de compra dos consumidores, uma pesquisa divulgada em fevereiro deste ano pelo Programa de Administração de Varejo (PROVAR, 2010) em parceria com a Felisoni & Associados, aponta o perfil do consumidor do setor de vestuário. De acordo com o estudo, as pessoas compram roupas a cada três meses, com gasto médio de R\$ 282,00. Aproximadamente 61% dos entrevistados preferem fazer compras próximo do seu local de trabalho, enquanto 64,4% escolhem as lojas de rua. Os *shoppings* correspondem a 35,2% do fluxo de compra de vestuário, sendo que 38,2% preferem fazer as compras no final de semana. Ao escolher a loja, 14,6% dos consumidores avaliam a qualidade dos produtos contra 31,6% que dão preferência à variedade de produtos.

Segundo os dados da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio de Porto Alegre (SMIC), existem 4400 alvarás cadastrados com a atividade de comércio de artigos de vestuário, sem distinção de públicos feminino, infantil ou masculino.

6.3 PROCESSO DE MARKOV

A análise de Markov é uma técnica que envolve a probabilidade, cujo resultado são informações probabilísticas que podem contribuir para um processo de tomada de decisão. Sua aplicação se dá em realidades onde há movimentos constantes das pessoas ou dos objetos de um estado para outro. Por exemplo, a possibilidade de uma máquina que está funcionando perfeitamente num dia, quebrar no dia seguinte.

A matriz de Markov é bastante conhecida e utilizada na construção da MTM. Através desta técnica pode-se descobrir a probabilidade de um consumidor trocar de marca num determinado período, e, com esta informação, determinar um padrão de transição, ou seja, a taxa de transição do consumidor entre diferentes marcas. Desta forma, é uma ferramenta de forte aplicação em marketing, visando descobrir a lealdade do cliente a uma determinada marca, ou loja.

Os autores citam um exemplo que envolve duas empresas de postos de gasolina, localizadas numa pequena cidade, sem qualquer outro concorrente. A

comunidade consome gasolina mensalmente, dos dois postos. Numa pesquisa de marketing realizada por uma das empresas, constata-se que o público não é fiel a nenhuma das duas marcas, e que costuma trocar de empresa, como um resultado da publicidade, do serviço e outros fatores. Descobre-se que havia uma probabilidade de 60% (0,60) de que o consumidor que havia comprado da marca Petroco continuasse comprando a mesma marca no próximo mês. Porém, havia uma probabilidade de 40% (0,40) deste público comprar da concorrente. Da mesma maneira, em relação aos clientes que haviam comprado da National no primeiro mês, havia uma probabilidade de 80% (0,80) de continuarem fiéis, e 20% (0,20) de comprarem da Petroco no mês seguinte, conforme é apresentado no Quadro 3.

	Próximo Mês	
Este mês	Petroco	National
Petroco	0,60	0,40
National	0,20	0,80

Quadro 3 – Probabilidade de mudança do cliente por mês
 Fonte: Adaptado de Taylor III (1999)

O que caracteriza esse exemplo como um processo de Markov são três condições. A primeira é o fato de a soma das probabilidades de compra em cada mês ser sempre igual a um, pois as chances são mutuamente excludentes. Isso significa que o consumidor não tem outra escolha, ele vai ter que consumir gasolina de uma das marcas. Não poderá comprar das duas ao mesmo tempo, nem deixar de consumir das duas - a menos que venda seu carro e use outro tipo de transporte. A segunda condição é o fato de essas probabilidades se aplicarem a todo consumidor de gasolina. E, por último, está o fato de que esses valores não sofrerem modificações ao longo do tempo, ou seja, as chances de uma pessoa fazer negócios com um dos postos no próximo mês só poderão ser as probabilidades acima descritas.

Dado o exemplo, a pergunta que surge é “que tipos de informações essa MTM pode fornecer?”. A informação mais óbvia disponível é saber qual a probabilidade de um evento estar num estado diferente, num período futuro. Ou seja, através de cálculo que envolve a construção de uma matriz, é possível que um dos postos de gasolina citados no exemplo saiba qual é a chance de um consumidor

comprar dele, por exemplo, no mês quatro, sabendo que o cliente fez negócio com ele no primeiro mês.

Calculando as probabilidades não só do mês quatro, mas dos meses subsequentes, descobre-se que as mudanças nos valores encontrados vão se tornando cada vez menores, até chegarem num ponto em que os números são sempre constantes. Embora o sistema continue movimentando-se de um estado para outro no futuro, a média das probabilidades dessas movimentações continuará a mesma. Sendo assim, no processo de Markov, após um número de períodos, as probabilidades irão se aproximar de um “estado-fixo”. Em outras palavras, estabelece-se um padrão de transição entre marcas. E esta é uma informação poderosa para o tomador de decisão.

Voltando ao exemplo exposto, a matriz de Markov permite, agora, ao proprietário de um dos postos de gasolina, concluir que haverá 33% de chances de um cliente refazer negócios com ele após um determinado número de meses no futuro, conforme cálculo que envolve multiplicação de matrizes, detalhado por Taylor III (1999, p.604-607).

6.4 SEGMENTO DE MERCADO, PÚBLICO-ALVO E *PROSPECTS*

Segmento de mercado, para Kotler (2000), consiste num grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra similares. Cundiff, Still e Govoni (1979) complementam que não basta ter características em comum para ser um segmento de mercado. É preciso que essas semelhanças digam respeito aos hábitos de compra do grupo.

Porém, sempre existirão diferenças entre dois compradores. Para isso, Kotler (2000) sugere que as empresas possuam uma oferta flexível, composta de uma solução básica, que seriam bens e serviços valorizados por todos os clientes, e de opções - valorizados por alguns membros.

Toda empresa que segmenta seu mercado está buscando atingir um determinado público-alvo, com características próprias e comportamentos de compra similares entre si. A delimitação do público-alvo, segundo Keegan e Green (2008, p. 220), seria um processo de avaliação dos segmentos e focar os esforços

de marketing numa região ou grupo de consumidores com um potencial significativo de resposta. É através desse processo de *targeting*, ou determinação do público-alvo, que uma empresa identifica seus clientes e os alcança com mais eficácia e rentabilidade.

Prospect é alguém interessado em comprar o que a empresa tem para vender, mas não fez ainda a primeira compra do produto. São os clientes em potencial, uma fração do público-alvo. Eles têm poder de compra, mas ainda não são consumidores (KOTLER, 2000).

6.5 ESFORÇOS DE AQUISIÇÃO

Segundo Kotler (2000), uma empresa precisa investir recursos consideráveis em novos clientes, ou *prospects*, se deseja ampliar seu faturamento e conseqüentemente, seu lucro. O conjunto de esforços realizados para adquirir novos clientes é chamado de Esforços de Aquisição. Sob a perspectiva transacional, a aquisição de clientes, de acordo com Blattberg *et al* (2001), compreende todas as atividades que culminam com a primeira compra.

A atração de clientes exige que as empresas se utilizem de diversas técnicas e recursos, dado que hoje os clientes se deparam com um universo imenso de produtos, marcas e preços pelos quais optar. Kotler (2000) afirma que o que faz o consumidor comprar de uma empresa é o valor da oferta para ele, ou seja, a diferença entre os custos envolvidos na procura e os benefícios obtidos após a compra. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), essa escolha é influenciada por percepções de qualidade, preço e conveniência.

São diversos os tipos de esforços de aquisição. Dente eles pode-se destacar tanto os investimentos em mídia convencional, como a propaganda, que visa divulgação da marca, as promoções de novos produtos, *outdoor*, jornal; e as mídias alternativas, que seriam o boca-a-boca simulado, a exposição da marca em *sites* da internet e em locais inusitados na rua.

Com tantos tipos diferentes de canais de aquisição, é imperativo entender o custo efetivo de cada um e poder mensura-lo, assim como fazer a alocação correta das verbas em marketing de aquisição, de forma que o CE possa ser maximizado.

6.6 ESFORÇOS DE RETENÇÃO

Aliada ao conhecimento, a experiência do cliente e sua capacidade de pagamento fazem com que ele crie uma expectativa de valor acerca de marcas e produtos, que deve ser superada pelas organizações. Assim, o consumidor pode não apenas efetuar uma compra, como também se tornar fiel à marca, a longo prazo.

Para atender essa expectativa de valor a ponto de reter seus clientes, uma empresa deve saber como satisfazê-los. Segundo Kotler (2000), um cliente satisfeito: permanece fiel por mais tempo, compra mais na medida em que a empresa lança novos produtos, fala favoravelmente da empresa, dá menos atenção às marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço, oferece ideias sobre produtos e serviços e custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas. Completando seu raciocínio, afirma que as empresas perdem em média dez por cento de seus clientes a cada ano, e ainda, que o lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Um cliente satisfeito e leal, segundo Peppers e Rogers (1994, p. 30), é aquele que compra e recompra, repetidas vezes, e recomenda o produto aos amigos também. Os mesmos autores afirmam que a mensuração da retenção de clientes só é possível após o advento dos computadores. Antes disso, era mais fácil e menos oneroso concentrar-se apenas na aquisição de clientes em vez de reter os antigos.

Estudo recente realizado pela Kantar Worldpanel (05/2010) mostra que o consumidor brasileiro diversifica cada vez mais o local onde faz suas compras. A pesquisa mostra que 74% dos consumidores não são fiéis ao ponto de venda e, em média, frequentam três ou mais canais. Uma estratégia multicanal, entretanto, pode favorecer a lealdade de clientes por meio de combinações sinérgicas de serviços. Os varejos tradicionais proporcionam uma excelente oportunidade de experimentação de produtos, gratificação instantânea e uma atenção pessoal. A internet garante um acesso mais amplo, com detalhes sobre as mercadorias e novidades. Por essa razão, a pessoa pode utilizar canais diferentes da mesma empresa. De fato, ele pode avaliar várias categorias de produtos pela internet, decidir o que melhor atende às suas necessidades e comprá-lo na próxima visita a loja. Daí a necessidade de se aproveitar as vantagens dessa diversidade e oferecer

mais e melhores serviços para conquistar cada vez mais a lealdade dos consumidores.

Nesse sentido, os esforços de retenção são bastante abrangentes, passando por estratégias de diversificação de canais, bem como pelo uso de cartões fidelidade, *newsletter*, bônus, entre outros usados para reter os clientes.

Kumar (2008) aborda a questão dos programas de fidelidade das empresas, dizendo que são processos que recompensam os clientes com base nas suas compras repetidas. Depois que os clientes entram no programa, tendem a comprar mais da empresa, aumentando, assim, seus próprios custos de troca de marcas e tornando-se mais propensos a comprar da empresa onde tem o programa fidelidade.

Em troca de sua lealdade, os clientes ganham muitas vezes pontos que são trocados posteriormente por bens e serviços. Outras vezes podem ganhar promoções especiais, com base nos seus níveis de fidelidade e de lucratividade para a organização, o que também tem contribuído para a redução da rotatividade de clientes.

Entretanto, Kumar (2008) acredita que os programas de fidelidade não garantem a lucratividade das empresas. Esta é uma relação muito complexa, na medida em que as métricas usadas para medir o valor dos clientes estariam desatualizadas. Somente uma métrica como o CE, que permite analisar minuciosamente o valor e o tempo de duração da relação com o cliente, poderia gerar lucro ao atingir clientes que realmente são lucrativos para a empresa, independentemente de serem leais ou não. Portanto, conclui Kumar (2008), os programas de fidelidade precisariam incorporar o CE, a fim de compreender quais seriam os incentivos necessários para atrair todos os seus clientes e fazê-los realizar compras futuras.

Peppers e Rogers (1994) aconselham as empresas a concentrarem seus esforços de marketing na fatia de clientes, não na fatia de mercado. Desta forma obterão uma taxa alta de retenção. Para eles, o aumento da fatia de clientes significa assegurar-se de que cada cliente individual compre mais, somente daquela marca e está satisfeito com o produto, enquanto que o aumento da fatia de mercado significa apenas vender a maior quantidade possível para o maior número possível de clientes.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 100) concluem que todo esforço de retenção tem como objetivo maximizar a possibilidade de o cliente retornar para

futuras compras, maximizar o tamanho dessas compras futuras e minimizar a probabilidade do cliente de comprar de um concorrente.

6.7 ESFORÇOS DE EXPANSÃO

De acordo com Rust *et al.* (2001), uma das vantagens dos clientes a longo prazo é que eles costumam apresentar uma tendência de aumento de receitas ao longo do tempo, por isso a importância de se alocar verbas na empresa destinadas a expansão dos clientes.

O objetivo dos esforços de expansão é identificar os clientes que consomem mais e merecem maiores investimentos, e depois dedicar um esforço adequado a eles, tornando-os ainda mais lucrativos para a empresa. No entanto, é necessário um banco de dados que contenha o histórico das transações e do perfil de cada cliente, para que se possa compará-los e calcular o valor de cada um, projetando seu comportamento futuro.

Com base nas compras já realizadas, é possível verificar quais os produtos que os clientes têm probabilidade de adquirir futuramente e a frequência com que vão às compras. Conhecendo cada consumidor a fundo, o gestor pode dimensionar a quantidade de esforço em promoção e serviço que irá dedicar para os diferentes grupos de clientes.

Esforços de expansão, de acordo com Rust *et al.* (2001), seriam equivalentes ao que denominam Alquimia de Clientes. Este é um processo de transformação de clientes previamente classificados como Ferro e Ouro em Platina. Essa segmentação tem como base principal a faixa de lucratividade dos clientes. Os mais lucrativos se inserem no nível Platina, e os menos no nível Chumbo. Esta camada, em particular, deveria ser eliminada, pois seriam aqueles clientes que não pagam suas contas, ou que compram tão pouco que não vale a pena investir neles, pois custariam mais do que o lucro que gerariam. Os autores explicam que esta alquimia de clientes pode ser feita através de esforços que visem o conhecimento pleno das necessidades e das expectativas dos clientes atuais, especialmente os clientes Ouro. Somente quando a empresa realmente compreende o seu atual cliente, ela pode conceber estratégias que o transformem num cliente Platina.

Segundo os mesmos autores, a redução de preços pode não ser bem vista por clientes com maior poder aquisitivo. Essa seria uma estratégia a ser descartada, visto que não haveria motivos para a empresa utilizá-la, já que reduziria a lucratividade auferida até então. Nesses casos, outras abordagens poderiam ser enfatizadas, que não a de preço. Por exemplo, pode ser mais vantajoso para o cliente oferecer maior agilidade ou uma experiência de compra personalizada, explorando o fator tempo.

6.8 CUSTOMER EQUITY OU VALOR DO CLIENTE

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que o foco das empresas inteligentes e modernas são questões como vendas e lucratividade futuras, satisfação e retenção dos clientes e consistência das relações com cada um dos clientes. Mas de todas as alavancas em potencial que uma empresa poderia utilizar, qual irá produzir o melhor retorno sobre o investimento? Onde a empresa deve focalizar seus esforços de marketing?

Como importante indicador, a empresa deve considerar não só o desempenho atual de seus produtos e serviços, mas também o desempenho futuro das suas relações com clientes. É nesse contexto que se aplicam os conceitos de *Customer Equity* (CE) e *Customer Lifetime Value* (CLV).

Segundo Rust *et al.* (2004), o CE corresponde ao valor presente da soma dos valores vitalícios dos clientes atuais e potenciais (*prospects*) de uma empresa. De forma similar, Berger e Bechwati (2001) definem o CE como sendo o valor que sobra das receitas de um cliente ao longo do tempo após serem descontados os custos de atração, venda e prestação de serviços a esse cliente. A ideia central é o valor que os clientes geram para a empresa ao longo da vida.

A exemplo do que fazem com os demais ativos da empresa, o cliente também deveria ser um ativo financeiro que as empresas devem medir, gerenciar e maximizar.

Para Villanueva e Hanssens (2007), CLV é a soma dos fluxos de caixa descontados, gerados durante o período de vida de um cliente individual ou de um

segmento de clientes da empresa, ou seja, o valor que o cliente gera durante o período em que é ativo, trazendo receitas para a empresa.

Os autores Peppers e Rogers (1994, p. 33-34) defendem o valor atual do cliente como uma função de suas futuras compras na empresa. Se fosse possível saber por quantos anos um cliente continuará comprando da empresa, seria realmente fácil calcular o CE, chegando-se ao valor líquido atual de cada cliente.

Kumar (2008) acredita que o cálculo do CE pode ser a base para a criação e implementação de estratégias específicas de maximização do lucro futuro de cada cliente e da duração do relacionamento entre empresa e cliente.

O CE auxilia a organização a tratar cada cliente de uma forma única, com base na sua contribuição, em vez de tratar a todos da mesma forma. Possibilita saber quanto a empresa deve investir para reter o cliente, até alcançar um retorno positivo de seu investimento. Assim, após calcular o CE de seus clientes, uma empresa pode alocar de forma ótima seus recursos para atingir o máximo retorno.

Rust, Lemon e Zeithaml (2004, p. 109-127) referem-se aos clientes como a fonte primária do fluxo de caixa presente e futuro. É do interesse da empresa maximizar o valor presente líquido tanto dos clientes que possui quanto dos seus *prospects*. Assim, um bom indicador do valor de uma firma seria o valor presente líquido de toda a carteira de clientes.

Para se monitorar o valor de um cliente (CE), é preciso utilizar uma métrica que calcule o benefício proveniente de um cliente. Uma das formas encontradas por diversos autores é a contribuição para o lucro, ou seja, a receita obtida de um cliente menos os custos diretos de atendê-lo. Essa abordagem, segundo Rust *et al.* (2001) requer a coleta de dados sobre as receitas por cliente por transação e por um período de tempo, bem como os custos dos esforços de marketing.

De acordo com Rust *et al.* (2001), o cálculo do valor do cliente deveria envolver também uma taxa de retenção de clientes que considere a transição do cliente entre diferentes marcas, já que esses são inconstantes, não se mantêm fiéis a mesma marca todo o tempo.

Como primeiro modelo proposto do CE, os autores Blattberg e Deighton (1996), propuseram o seguinte cálculo:

$$CE = aM - A + a(rM - R) / (1 + d - r)$$

Onde:

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 de lucro

d: taxa de desconto

Esta modelagem considera o custo de aquisição e o custo de retenção médio por cliente. Assim, inicialmente, todos os esforços de marketing da Rabusch deveriam ser classificados em aquisição ou retenção, a fim de se implantar a ferramenta do CE na empresa. Como também serão analisados os esforços de expansão, a modelagem utilizada irá incorporar esta variável, fazendo com que a Rabusch elenque seus esforços de expansão de clientes, da mesma forma.

Ao elencar e classificar seus esforços de marketing, não é necessário analisar tudo aquilo que a empresa já investiu. Para isso, pode-se definir qual será o período em escopo para mensuração do CE, identificando como sua verba de marketing costuma ser investida. Assim, deve-se buscar entender quais são os ciclos em que se investe em aquisição de novos clientes, em retenção dos clientes adquiridos e em expansão dos clientes fidelizados.

Para este trabalho, que tem como objetivo ampliar o cálculo do CE da Rabusch realizado por Valcareggi (2009), definiu-se que o marco inicial para mensuração do CE seria a inauguração das coleções primavera-verão e outono-inverno. Desse modo, o período definido para mensuração do CE corresponde aos ciclos de duração das coleções primavera-verão e outono-inverno.

A data a partir da qual todos os esforços de marketing devem ser *inputados* na equação será definida a partir do marco inicial. Ou seja, os valores totais gastos em aquisição, retenção e expansão serão *inputs* do modelo do CE. Esses números irão interferir no retorno financeiro por cliente (CE), pois representam os custos financeiros que a empresa tem para adquirir novos clientes, para retê-los e para expandi-los.

As taxas de aquisição, retenção e expansão também são *inputs* do modelo e decorrem dos custos de aquisição, de retenção e de expansão, respectivamente.

Para calcular a taxa de aquisição, divide-se o número de clientes adquiridos pelo total de *prospects*. Para calcular a taxa de retenção divide-se o número de clientes retidos pelo número de clientes adquiridos. E para calcular a taxa de expansão, divide-se o número de clientes expandidos pelo número de clientes retidos.

É importante destacar que são considerados clientes expandidos aqueles que registraram em sua experiência de compra mais atual gastos mais elevados do que aqueles com a sua experiência de compra anterior; ou então clientes que registraram um número maior de compras no mesmo intervalo de compras dos clientes considerados apenas adquiridos ou retidos. Por exemplo, pode-se considerar que os clientes retidos realizaram apenas duas compras, e os clientes expandidos, 3 ou mais. Um outro critério poderia ser a análise do tíquete médio dos clientes expandidos. Pode-se estabelecer que ele será expandido se atingir o dobro do tíquete médio de um retido, ou então se atingir um ou dois desvios padrão acima dos gastos dos clientes retidos. O interessante é que se utilize um critério sensato e adequado para a empresa.

A *taxa de desconto*, segundo Ross (2002), é a taxa utilizada para calcular o valor presente de fluxos de caixa futuros, e deve refletir a remuneração de um ativo de mercado. Pode-se usar a taxa Selic, a rentabilidade de ações de empresas de um setor específico ou qualquer outra taxa que seja aplicável.

Outro item que será usado como *input* do modelo do CE é o valor da margem bruta de lucro. Esta deve ser aquela referente ao objeto da compra do cliente cujo valor está sendo mensurado pelo CE. Nesta modelagem original, de Blattberg e Deighton (1996), esta margem deve ser calculada para todos os clientes estudados no período, independentemente de serem adquiridos, retidos ou expandidos.

Vale destacar que um fator que influencia na escolha dos clientes alvo da mensuração do CE é a maneira como a área de marketing coleta e armazena os dados de compra dos clientes e como os registra no sistema. Não é possível medir o CE se as informações que serão *inputs* do modelo, como os investimentos realizados em aquisição, retenção e expansão, não estão organizadas conforme esta classificação no banco de dados.

A forma como cada empresa armazena as informações de seus clientes normalmente depende do tipo de relação que mantém com eles. É possível propor às empresas que escolham tipologias de modelagens para medir o CE que possam ser alimentadas pelos dados disponíveis (Villanueva e Hanssens, 2007). As modelagens

de CE que usam informações de banco de dados internos para medir o valor do cliente são as mais comuns, pois o interesse em *softwares* de *Customer Relationship Management* (CRM) influenciou os profissionais de marketing a armazenar uma grande quantidade de variáveis para medir a evolução das relações entre o cliente e a empresa. Esses autores ainda ressaltam: “Esses dados podem ser usados para medir e prever o *Customer Lifetime Value* de clientes individuais assim como de segmentos de clientes ou de toda a base de clientes”.

Após a obtenção dos valores das taxas de aquisição, retenção e expansão, é possível construir gráficos que representam as curvas que vão revelar quais são os pontos nos quais a empresa está gastando mais para adquirir, reter ou expandir clientes do que o próprio valor que esses clientes realmente possuem. Neste contexto, a métrica do *Customer Equity* pretende responder à seguinte pergunta: “qual é a combinação ótima de valores a serem gastos em campanhas de aquisição, retenção e expansão de clientes em uma determinada empresa?”.

Segundo os autores Blattberg e Deighton (1996), para a construção das três curvas - aquisição, retenção e expansão - é necessário que a empresa determine:

a) o número máximo de *prospects* que ela poderia atingir no período estudado, supondo que o limite de orçamento para as campanhas de marketing de aquisição, retenção e expansão fosse infinito. Para cada tipo de esforço, a empresa deve determinar um percentual máximo de atingimento de clientes. Por exemplo, se a verba de marketing de retenção fosse infinita, a empresa acredita que atingiria até 60% dos clientes-alvo. Com este número, é possível calcular a taxa de aquisição, de retenção e de expansão máxima que as curvas atingem quando o orçamento de cada esforço tende ao infinito.

b) A taxa mínima também precisa ser conhecida. Assim, a empresa deve determinar o número mínimo de *prospects* que ela poderia converter em clientes no período em estudo, supondo que nenhum esforço de marketing fosse realizado. Este número também vale para os três tipos de esforços: aquisição, retenção e expansão. Por exemplo, quantos clientes novos a empresa conquistaria caso tivesse um orçamento de marketing de aquisição zerado. Essa informação permite calcular a taxa de aquisição mínima que a curva iria atingir quando o orçamento é igual a zero.

Com o auxílio gráfico, é possível testar diversos valores para cada tipo de esforço de marketing, encontrando, assim, o ponto onde o CE é maximizado, através da modelagem do CE. Considerando em conjunto estes e outros fatores de

mercado, o valor no qual o CE é maximizado representa um ponto de partida para os gestores, mostrando como os investimentos em retenção, aquisição e expansão podem ser combinados de modo eficiente.

A análise da sensibilidade do comportamento das variáveis da modelagem é interessante para se entender quais esforços provocam incrementos no CE. Segundo Clancy e Krieg (2008), a análise de sensibilidade orienta um gestor para as atividades de marketing que oferecem o melhor retorno sobre o investimento. Deve-se calcular, para isso, o coeficiente de elasticidade dos esforços de marketing e analisar se o investimento marginal em cada um dos esforços é compensado pelo seu respectivo retorno financeiro. Por tentativa e erro é possível simular os principais tipos de planejamento de gastos para estimar os possíveis resultados.

De acordo com Clancy e Krieg (2008), a empresa pode desenvolver uma equação que lhe proporcione uma diretriz para “o quanto deve gastar em qual estratégia”. A empresa deve concentrar seus esforços na estratégia que lhe provê maiores oportunidades, seja ela de aquisição de novos clientes, retenção de clientes adquiridos ou de expansão. Para isso, a empresa precisa conhecer o seu cliente e entender que fatores interferem no momento da compra.

Em relação ao modelo de Blattberg e Deighton (1996), pode-se notar que ele é deficiente por não contemplar os investimentos em expansão de clientes e os respectivos impactos sobre o CE.

Poucos autores trabalharam nesta fórmula no sentido de buscar a maximização do CE, incorporando a taxa de expansão. Berger e Bechwati (2001) procuram organizar a alocação do orçamento de comunicação, com a finalidade de maximizar o CE. Sugerem que, em vez de avaliar os impactos diretos nas decisões sobre vendas ou lucros, os gerentes deveriam se perguntar quais os efeitos de suas decisões e das conseqüentes ações sobre o CE da empresa.

Fiorioli (2009), em artigo publicado no XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), apresenta um novo modelo de maximização do CE, similar ao trabalho de Berger e Bechwati (2001). Suas principais contribuições são a incorporação da taxa de expansão à fórmula proposta por Blattberg e Deighton (1996), e a possibilidade de identificar o balanceamento ótimo dos recursos destinados a aquisição, retenção e expansão de clientes.

Na figura 4, o modelo estrutural de CE proposto por Fiorioli (2009), adaptado de Blattberg *et al.* (2001, p. 11), com o conceito de expansão de clientes.

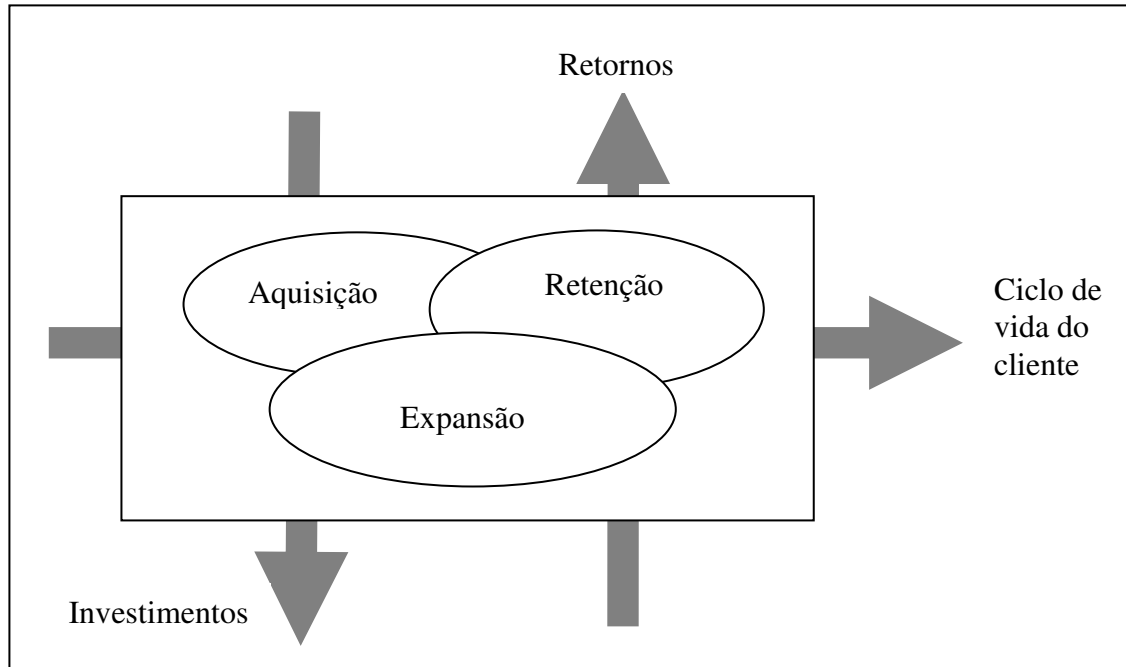


Figura 4 – Estrutura do *Customer Equity*

Fonte: Fiorioli (2009, p. 7)

O modelo matemático proposto por Fiorioli (2009) apresenta-se de maneira completa para o propósito deste trabalho, cujo objetivo é incorporar ao cálculo do CE da Rabusch, as taxas de expansão e de transição de marcas entre os clientes. Na sequência, a modelagem matemática proposta por esse autor:

$$CE = i_{acq} \left[M_{acq} + \left((M_{ret} + i_{add} M_{add} - ADD) i_{ret} - RET \right) / (d - i_{ret}) \right] - ACQ$$

Onde:

CE = *Customer Equity* ou Valor do Cliente

i_{acq} = Taxa de Aquisição

M_{acq} = Margem de Aquisição

M_{ret} = Margem de Retenção

i_{add} = Taxa de Expansão

M_{add} = Margem de Expansão

ADD = Investimento médio em Expansão

i_{ret} = Taxa de Retenção

RET = Investimento médio em Retenção

$d = 1 + \text{Taxa de Desconto}$

ACQ = Investimento médio em Aquisição

A margem bruta de lucro é um item que aparece na modelagem original de Blattberg e Deighton (1996), porém nesta abordagem de Fiorioli (2009) aparece subdividida em três. São elas: Margem de Aquisição (M_{acq}), Margem de Retenção (M_{ret}) e a Margem de Expansão (M_{add}). Assim, deve ser calculada para todos os clientes estudados no período, de acordo com o tipo de esforço de marketing empregado e a margem bruta gerada pelos clientes-alvo desses esforços.

6.9 MATRIZ DE MARKOV E O CÁLCULO DO *CUSTOMER EQUITY*

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que, por possuírem uma natureza inconstante, os clientes ora compram da empresa, ora compram da concorrente, ou seja, eles vêm e vão. Ao abordar o cálculo do valor do cliente (CE), os autores enfatizam que esse movimento dos clientes deve ser considerado na modelagem, pois, complementam, “embora um cliente seja lucrativo agora; no ano que vem, ou na próxima transação, ele poderá decidir nos deixar”. Assim, sugerem que o cálculo do CLV deve considerar uma taxa de retenção de clientes que incorpore a probabilidade dos clientes de deixarem a empresa em determinados períodos. Ao considerar não apenas a marca focal, mas também as marcas concorrentes, o modelo permite que se calcule a probabilidade de aquisição e de retenção dos clientes atuais e potenciais.

De acordo com Keiserman (2007), a retenção de consumidores tem sido analisada conforme duas suposições: “lost-for-good” e “always-a-share”. A autora afirma que a primeira propõe que cada cliente tem um nível de probabilidade de retenção, que determinará a probabilidade do cliente de um período voltar a comprar de uma mesma empresa no período seguinte. Os clientes estão “vivos” até que “morram”. A partir desse momento eles estão perdidos para sempre (lost-for-good).

A suposição “always-a-share” pressupõe que os clientes não compram apenas de uma empresa, ou seja, ora compram de uma, ora compram de outra. (Keiserman, 2007). Assim como a suposição anterior, o modelo de migração

determina uma probabilidade de retenção, mas se o cliente não compra no período seguinte, atribui-lhe uma probabilidade menor para indicar a possibilidade de que ele retorne.

Rust *et al.* (2004) prefere utilizar no modelo do CE a suposição “always-a-share”, porque a suposição “lost-for-good” não considera a possibilidade de o cliente voltar a comprar da empresa, subestimando assim, o valor vitalício do cliente. Segundo Keiserman (2007), dentro da suposição “always-a-share”, a matriz de troca de Markov é uma forma completa de modelar a troca de marca, por considerar múltiplas marcas. Essa matriz é utilizada por Rust *et al.* (2004) para modelar a retenção, o abandono e um possível retorno dos clientes. Segundo Keiserman (2007), a consideração do fluxo dos clientes de um concorrente para outro permite que os efeitos competitivos possam fazer parte do cálculo do valor vitalício do cliente, tornando-se, assim, mais completo e realista.

Para demonstrar como esse cálculo deve ser feito, Rust *et al.* (2001) constroem uma tabela, denominada “matriz de trocas de marcas pelos clientes”, na qual demonstram como deveria ser calculada a taxa de retenção de clientes. Os autores enfatizam que os padrões de mudança de marca são a chave para o cálculo preciso do valor do cliente (CE).

A MTM seria preenchida partindo-se da mais recente marca escolhida pelo cliente e das probabilidades estimadas de escolha de cada marca na próxima vez que ele fosse comprar. Um exemplo de MTM é ilustrado na Figura 5, na qual as probabilidades de retenção de clientes estão assinaladas.

		Marca – Próxima Compra		
		A	B	C
Marca - Compra Atual	A	70%	20%	10%
	B	10%	80%	10%
	C	25%	15%	60%

Figura 5 – Matriz de troca de marcas por clientes.

Fonte: Rust *et al* (2001)

Rust *et al.* (2001, p. 47) reiteram que os dados a serem imputados na MTM, tais como a frequência de compra futura em cada período e a contribuição média de uma compra por período, poderão ser aproximados pela frequência e contribuição correntes. Para obter essas informações, sugerem a coleta de dados empíricos, por meio de pesquisa.

Portanto, neste trabalho serão utilizados os princípios de funcionamento da Matriz de Markov para a construção da MTM dos clientes da Rabusch, seguindo os pressupostos descritos por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) para o cálculo do CE.

6.10 PESQUISA

Nesta seção apresenta-se uma revisão da literatura acerca do tema de pesquisa, a qual será utilizada como base para a criação de um estudo quantitativo, a fim de construir a Matriz de Transição de Marcas (MTM), cujas informações serão empregadas na ampliação do cálculo do CE da Rabusch.

6.10.1 Tipos de Pesquisa

Segundo Mattar (1996, p. 84), existem dois tipos de pesquisas: as exploratórias e as conclusivas. Estas últimas se dividem, ainda, em descritivas e explicativas (ou causais).

A pesquisa exploratória, segundo o autor, “visa prover o pesquisador de um conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. É muito utilizada quando o pesquisador ainda não possui conhecimento suficiente a respeito do fenômeno que está pesquisando e quer se familiarizar com ele, ou quando tem uma vaga noção do problema de pesquisa. Serve também para ajudar o pesquisador a estabelecer prioridades, de acordo com a importância das hipóteses levantadas em relação ao problema. A pesquisa exploratória também pode auxiliar na clarificação de conceitos e no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido.

Segundo Malhotra (2006), o objetivo da pesquisa exploratória é esmiuçar uma situação ou problema para que se possam criar critérios para compreender um problema específico.

A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação, ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado (Malhotra, 1999, pág. 105-106).

O mesmo autor completa que este tipo de pesquisa é qualificado por ter um caráter mais brando e versátil em relação aos métodos, pois não são exigidos protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ao invés de grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade, a pesquisa exploratória abre espaço para as percepções e novas ideias que forem surgindo no decorrer da entrevista.

Dentre os métodos de pesquisa exploratória estão: (a) o levantamento de dados secundários, compreendendo documentos, fontes bibliográficas, estatísticas e pesquisas já realizadas; (b) o levantamento de experiências das pessoas envolvidas no problema de marketing, através de entrevistas individuais ou em grupo, com a finalidade de escrevê-las e tornar o pesquisador mais consciente acerca do tema, (c) estudos de casos selecionados, especialmente aqueles com nítidos contrastes, que

reflitam comportamentos ou desempenhos extremados e mudanças abruptas, e (d) observação informal, que deve ser dirigida, focada unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo (MATTAR, 1996).

A pesquisa conclusiva possui objetivos bem definidos, é formal e estruturada, voltada para a solução do problema ou para avaliar alternativas. Diferentemente das pesquisas exploratórias, as pesquisas conclusivas descritivas pressupõem que o pesquisador tenha profundo conhecimento acerca do problema estudado. Ele deve saber com exatidão aquilo que pretende, o que deseja medir, quando, como, por que e onde fará a pesquisa.

De acordo com Mattar (1996, p. 90), a pesquisa descritiva se utiliza de diversos métodos de coletas de dados, que compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários pelo correio, por fax ou pela internet, questionários pessoais e observação.

Recomenda-se a pesquisa conclusiva descritiva nos casos em que se deseja (a) descrever as características de grupos, como por exemplo, o perfil de consumidores, (b) estimar a proporção de elementos numa população específica, com semelhanças entre si, e (c) descobrir e identificar se existe relação entre diferentes variáveis numa população (MALHOTRA, 2006).

Antes de se elaborar um questionário de coleta de dados, é necessário saber quais são as informações relevantes a serem coletadas, já que a quantidade de dados possíveis de coleta é infinita. Portanto, é necessário fazer um rigoroso planejamento da pesquisa, iniciando pelo levantamento de questões relacionadas ao problema que se deseja solucionar. Mattar (2008) sugere a construção de quadros projetados (Tabela 3), “uma forma prática de determinar claramente quais dados deverão ser coletados para análise”.

Tabela 3 – Exemplo de quadro planejado para análise

Idade	Preferência por loja		
	Loja 1	Loja 2	Loja 3
Menos de 25 anos			
De 25 a 40 anos			
Mais de 40 anos			

FONTE: Mattar (1996).

A Tabela 3 ilustra, como exemplo, uma maneira de se analisar as preferências por diversas lojas, a partir de segmentos de idades que interessam a uma determinada pesquisa. De acordo com Mattar (1996), uma justificativa muito importante para a elaboração deste tipo de quadro é a questão do planejamento, de não deixar passar nenhum detalhe, para que após a coleta dos dados não surjam lamentações sobre as informações que poderiam ter sido coletadas, mas foram esquecidas.

As pesquisas descritivas se dividem em dois tipos básicos, porém muito parecidos, que são os levantamentos de campo e os estudos de campo. A diferença entre ambos é relacionada à amplitude e profundidade. Enquanto o primeiro tem muita amplitude e pouca profundidade, o segundo tem mais amplitude e mais profundidade. Outra subdivisão das pesquisas descritivas é que podem ser tanto ocasionais quanto evolutivas. As pesquisas ocasionais são realizadas uma vez no tempo, para atender um determinado objetivo. Já as evolutivas têm por interesse mensurar os elementos periodicamente, permitindo uma avaliação contínua de sua evolução (MALHOTRA, 2006).

O objetivo do último tipo de pesquisa, que é a conclusiva explicativa, ou causal, segundo Malhotra (2006), é obter evidências relativas a relações de causa e efeito (causais). Mattar (1996, p. 112) complementa esta definição:

[...] frequentemente os gerentes de marketing têm necessidade não só de tomar conhecimento do que e da intensidade do que está ocorrendo, mas também das causas dessas ocorrências, pois só conhecendo, efetivamente, essas causas, será possível interagir no processo e tomar decisões corretas e melhores.

A pesquisa causal tem como principal método a experimentação. Um exemplo típico de aplicação de pesquisa causal foi um estudo realizado pela empresa Eckerd Drug Co, uma rede de farmácias norte-americana, cujo objetivo era verificar o efeito de anúncios de promoções pelo rádio, no próprio local de compra, na geração de compras por impulso. Foram selecionadas 20 lojas, das quais 10 teriam o rádio desativado, e as outras 10 seriam o grupo de teste, onde o rádio ficaria ligado, anunciando diversas promoções, durante 4 semanas. Diversos produtos foram monitorados, desde itens baratos a utensílios de cozinha. Os resultados indicaram que as vendas dos produtos anunciados tiveram aumento de pelo menos 100%. Baseada nessas evidências, a Eckerd pode concluir que a

propaganda na rádio interna era altamente eficiente na indução de compras por impulso.

6.10.2 Escalas

Definido o tipo de pesquisa e informação de que o pesquisador necessita, pode-se começar a análise de mensuração e escalas que serão utilizadas. De acordo com Malhotra (2006), mensuração é a atribuição de números ou outros símbolos a características de objetos de acordo com certas regras predefinidas. Esta atribuição de números nas pesquisas de marketing facilita a comunicação de resultados e a elaboração de estatísticas.

A escala pode ser considerada uma extensão da mensuração. Ela envolve um *continuum* no qual se localizam os objetos medidos. (Malhotra, 2004). Segundo o mesmo autor, existem quatro tipos principais de escalas de mensuração: nominal, ordinal, intervalar e razão. A primeira tem relação apenas à identificação e classificação de objetos, como se fossem rótulos. Por exemplo, os números das camisas dos jogadores de futebol. O segundo tipo, ordinal, está relacionado às posições ocupadas pelos objetos. É muito usada para classificações de preferência do consumidor. O terceiro tipo é o intervalar, que permite comparar diferenças entre objetos, pontuando-os ou classificando-os. A distância entre os números da escala é sempre a mesma. Um exemplo comum no cotidiano seria a escala de temperatura. O último tipo de escala seria a escala razão, a qual tem todas as propriedades das outras três escalas. Assim, é possível classificar objetos, ordená-los e comparar intervalos ou diferenças. O ponto fixo é zero, e pode-se calcular as razões dos valores da escala. Segundo Malhotra (2006), altura, peso, idade e dinheiro constituem exemplos comuns de escala razão. Já em marketing, variáveis como vendas, custos e participação de mercado são todas medidas em escala razão.

Há ainda, uma diferenciação entre as técnicas de escala. Existem as técnicas comparativas e as não-comparativas. As primeiras tem como objetivo a comparação direta de objetos de estímulo. Como exemplo, pode-se citar a comparação das bebidas Coca-Cola e Pepsi. Sua principal vantagem, de acordo com Mattar (2008), é

permitir a detecção de pequenas diferenças entre objetos de estímulo. Esta técnica, por ser de fácil entendimento, pode ser aplicada sem maiores dificuldades.

As técnicas de escala não-comparativas são as mais utilizadas em pesquisa de marketing. De acordo com Malhotra (2006), nesta técnica cada objeto de estímulo é escalonado independentemente dos outros objetos no conjunto de estímulos. Um exemplo de aplicação desta técnica foi uma pesquisa realizada pela New York City Transit (NYCT), após o aumento no preço da passagem de trem, para descobrir formas de aumentar o número de usuários. Por telefone, os entrevistados foram solicitados a classificarem diversos aspectos do sistema de trânsito, usando escalas Lickert de cinco pontos, pelas quais os entrevistados apenas indicam seu grau de concordância ou discordância (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Os resultados mostraram que a maior preocupação dos usuários era a segurança pessoal. Foi possível também relacionar assuntos diferentes, como a limpeza dos metrô com o quesito criminalidade. Ambos estavam diretamente relacionados.

Malhotra (2006) esclarece o motivo pelo qual utilizar este tipo de escala em pesquisas de marketing:

Os entrevistados que utilizam uma escala não-comparativa empregam qualquer padrão de classificação que lhes parecer mais apropriado. Não comparam o objeto que está sendo avaliado com outro ou com algum padrão especificado como, por exemplo, "sua marca ideal".

Alguns fatores devem ser levados em consideração na escolha da técnica de escala, como o nível de informação desejada, a capacidade dos entrevistados, as características dos objetos de estímulo, o método de aplicação, o contexto e o custo. O ideal é escolher aquela que proporcione o maior nível de informação possível, possibilitando uma variedade de análises estatísticas. Muitas vezes, é conveniente utilizar mais de uma técnica. Mattar (1996).

6.10.3 Elaboração de Questionários

A elaboração de questionários é parte importante do processo de elaboração de pesquisa, e deve ser realizada de acordo com alguns critérios. Questionário,

segundo Malhotra (2006), é uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas, ou orais, que um entrevistado deve responder. O autor cita três funções principais que um questionário deve atender: transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que o entrevistado tenha condições de responder, motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pela pesquisa e completá-la, e minimizar o erro de resposta.

A Figura 6, retirada de Malhotra (2006), apresenta o passo-a-passo da elaboração de um questionário:

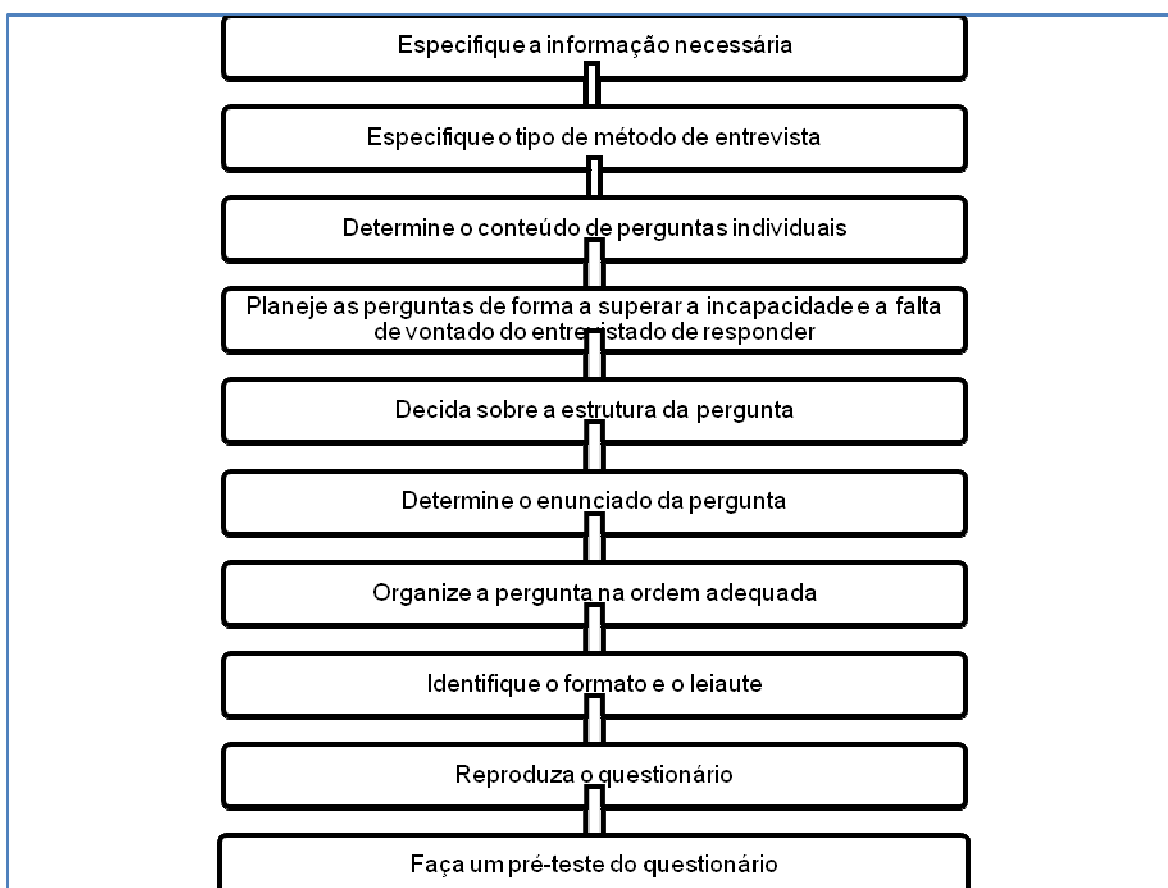


Figura 6 – Processo de elaboração de um questionário

Fonte: Malhotra (2006)

6.10.4 Amostragem

Após elaborar o questionário e realizar o pré-teste, o próximo passo é a definição da amostragem.

Segundo Malhotra (2006), a maioria das pesquisas de marketing tem por objetivo conhecer características de uma população. Como população, entende-se a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema da pesquisa. Como na maioria dos casos fica impossível aplicar a pesquisa para toda a população, extrai-se dela uma amostra, que seria um subgrupo de seus elementos, selecionado para participação no estudo.

Quanto ao tamanho da amostra, este vai depender da importância da decisão a ser tomada e de outros elementos, como a natureza da pesquisa – pesquisas descritivas conclusivas, por exemplo, exigem amostras maiores – e os recursos disponíveis, como tempo, dinheiro e pessoal qualificado para aplicar a pesquisa. Para decisões importantes, é necessário que haja maior precisão nas informações obtidas, o que vai exigir amostras maiores. Neste caso, o grau de precisão pode ser avaliado em termos do desvio-padrão da média, que é inversamente proporcional à raiz quadrada do tamanho da amostra. (MALHOTRA, 2006).

As duas formas mais comuns de se calcular o tamanho da amostra é utilizando-se de inferências estatísticas, por meio da construção de intervalos de confiança em torno de médias ou de proporções amostrais. Quando se calcula a amostra utilizando a proporção amostral, deve-se utilizar a fórmula do erro padrão da proporção:

$$n = \pi (1 - \pi) z^2 / D^2$$

Onde:

n = tamanho da amostra

π = proporção populacional, a qual pode ser conhecida ou estimada, com base em estudo prévio ou no julgamento do pesquisador.

z = nível de confiança do intervalo

D = nível de precisão (diferença máxima permitida entre a média amostral e a populacional).

Pode-se perceber, pela fórmula, que o tamanho da amostra será proporcional a variabilidade da população e ao grau de confiança, ambos no numerador. Maior

precisão significa um valor menor de D , e assim, um tamanho maior de amostra, porque este aparece no denominador.

Uma observação importante, em relação ao tamanho da amostra determinado estatisticamente, é o fato de que este representa o tamanho final calculado, para assegurar que os parâmetros se mantenham com o grau de confiança e nível de precisão desejados. Este valor, nas pesquisas, representa o número total de pessoas entrevistadas que devem completar a pesquisa, respondendo a todas as perguntas. No entanto, para se obter este número, deve-se procurar atingir o máximo possível de pessoas, pois, de acordo com Malhotra (2006), os níveis de finalização dos questionários costumam ser inferiores a 100%.

Segundo Malhotra (2006), existem dois tipos de técnicas de amostragem: a não-probabilística e a probabilística. A primeira permite ao pesquisador decidir os elementos a serem incluídos na amostra, ou seja, é uma técnica que confia no julgamento pessoal do pesquisador. Por não retratar de forma real a população, ela não permite que se projete seus resultados para todo o universo populacional. É usada, por exemplo, em testes de conceito, de embalagens, de impacto de propaganda, para os quais geralmente não são necessárias projeções para a população.

Dentre as técnicas de amostragem não-probabilística, destacam-se a amostragem por conveniência, por julgamento, por quotas e a bola-de-neve. De todas as técnicas de amostragem, a que menos consome tempo e menos dispendiosa é a amostragem por conveniência, pois as unidades amostrais são acessíveis e fáceis de mensurar. Normalmente elas se encontram no local e momento certo. Malhotra (2006) cita alguns exemplos: uso de estudantes, grupos de igrejas, lojas de departamentos utilizando listas de contas de clientes e entrevistas com pessoas na rua.

A amostragem probabilística caracteriza-se pela escolha ao acaso das unidades amostrais. Quando não se tem pleno conhecimento do tamanho da população, segundo Malhotra (2006), esta técnica permite calcular intervalos de confiança que contenham o verdadeiro valor populacional com determinado grau de certeza. A amostragem probabilística se subdivide em diversas categorias. Porém, as de maior relevância são: amostragem aleatória simples, amostragem sistemática, amostragem estratificada e amostragem por *cluster*.

A amostragem aleatória simples (AAS) é uma técnica de amostragem na qual cada elemento tem a mesma chance de ser selecionado, e cada elemento é escolhido independentemente de outro. Este método equivale a um sorteio de loteria, onde os números são colocados numa urna e são retirados de forma não-tendenciosa.

A amostragem sistemática difere-se da simples porque a amostra é escolhida a partir de um ponto de partida aleatório, e a cada *i-ésimo* elemento, extrai-se um novo elemento da amostra. Assim, supõe-se que os elementos estejam ordenados de alguma maneira, como numa lista telefônica ou pelo número da residência.

Como o próprio nome diz, a amostragem estratificada é feita a partir da divisão da população em subpopulações ou estratos. Normalmente, para estratificação, utilizam-se variáveis demográficas, tipo de cliente, tamanho da empresa ou tipo de setor. O importante é que os elementos de um estrato sejam o máximo homogêneo possível, e os de diferentes estratos sejam bastante heterogêneos.

Por fim, a amostragem por *cluster*, a qual inicia com subdivisões da população-alvo em conglomerados mutuamente excludentes. Depois, escolhe-se uma amostra aleatória de *clusters* com uma técnica de amostragem probabilística. Para cada *cluster* selecionado, incluem-se na amostra todos os elementos ou se extrai uma amostra de elementos de forma probabilística. Um exemplo, como cita Malhotra (2006), é a amostragem por área, na qual os *clusters* consistem em áreas geográficas, tais como municípios. Enquanto o objetivo desta amostragem é aumentar a eficiência com redução de custos, a amostragem estratificada preocupa-se em aumentar a precisão.

A decisão entre amostragem probabilística e não-probabilística nem sempre é fácil, devendo o pesquisador se basear no tamanho da população e sua variabilidade, no seu grau de tolerância a erros, bem como na dificuldade operacional que a pesquisa implica.

6.10.5 A Coleta e o Tratamento dos Dados

A coleta dos dados de uma pesquisa geralmente é realizada por pessoas diferentes das que planejaram a pesquisa. Assim, o pesquisador pode contratar uma empresa que colete os dados, ou ele mesmo formar uma equipe que vá a campo e realize a pesquisa. No entanto, ao formar uma equipe, é necessário dar a ela treinamento e conhecimento para saber abordar o entrevistado, ou mesmo fazer a pesquisa a partir de um escritório. Além desta questão de capacitação, existe também uma preocupação ética, de se obter respostas de forma justa e saber armazenar os dados obtidos com segurança.

Após a coleta dos dados, é necessária uma fase de preparação dos dados obtidos, para deixá-los prontos para uma posterior análise e apuração de resultados.

Na fase de preparação de dados, algumas etapas são sugeridas por Malhotra (2006), dentre elas:

a) verificação:

Normalmente esta fase ocorre durante a aplicação da pesquisa. Serve para analisar se os entrevistados estão completando a pesquisa, se não estão fraudando dados, se o entrevistado não entendeu as perguntas e marcou um padrão típico de respostas.

b) editoração:

É o momento de buscar respostas ilegíveis e sem consistência, como forma de aumentar a exatidão e a precisão das respostas.

c) codificação:

Implica em atribuir um código, geralmente um número, a cada resposta possível de cada questão. Por exemplo, o gênero dos respondentes pode ser 1 para feminino e 2 para masculino. Quando a pesquisa possui um alto número de perguntas, é

recomendado elaborar um livro de códigos, no qual o pesquisador pode se guiar posteriormente.

d) transcrição:

É o momento de passar os dados codificados do papel para o computador. Isso pode ser feito por muitas técnicas, dependendo de qual o pesquisador tem acesso. A mais prática, porém de maior risco de erro, é a digitação dos dados. Os avanços tecnológicos resultaram em sistemas de análise sensorial computadorizada que automatizam o processo de coleta de dados. Assim, as questões podem aparecer numa grade e as respostas são registradas diretamente no computador por meio de um dispositivo sensível.

e) depuração:

É realizada por computador uma verificação mais detalhada da consistência dos dados, para perceber aquilo que está fora do padrão ou sem lógica.

Este é o momento de tratar as respostas faltantes. Diante de um alto número de respostas “zeradas”, que dê mais de 10%, existem algumas opções de ação corretiva:

- substituir por um valor neutro, normalmente a resposta média da variável,
- substituir por uma resposta já *inputada*, utilizando-se o padrão de respostas dadas daquele respondente. É um método que exige grande esforço de cálculo e pode introduzir uma grande tendenciosidade,
- supressão caso a caso; corre-se o risco de ficar com um número bem reduzido de respostas.
- supressão aos pares; neste caso o pesquisador faz cálculos apenas com as respostas completas, para cada variável. Portanto, é indicado que as variáveis não sejam relacionadas, para que este método não prejudique o resultado obtido.

f) ajuste estatístico dos dados:

Existem algumas formas de se ajustar os dados, dependendo do tipo de pesquisa. Assim, pode-se ponderar os dados, atribuindo pesos aos entrevistados de acordo com critérios pré-estabelecidos. Pode-se, também, reespecificar variáveis e transformar escalas, a fim de tornar os dados suscetíveis a análise.

g) escolher uma estratégia para análise de dados:

Este processo envolve o uso de técnicas estatísticas, a formação e a filosofia do pesquisador, bem como as características conhecidas dos dados. O objetivo da análise dos dados, segundo Malhotra (2006), é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. Por isso a estratégia de análise precisa levar em conta a definição do problema.

6.10.6 Segurança em Aplicações de Pesquisa na Internet

Segundo Malhotra (2006), ao realizar pesquisas pela internet, o pesquisador deve tomar cuidado com a amostragem, a fim de evitar erros. É preciso garantir que a mesma pessoa não responda o questionário duas ou mais vezes. Para isso, uma possível solução é que os entrevistados sejam escolhidos antecipadamente. Outra alternativa para este problema é codificar as pesquisas, de modo que as respostas coincidam com a pesquisa enviada ao respectivo *e-mail*. Uma última forma de resolver este problema, também apontada por Malhotra (2006), é publicar a pesquisa em uma página oculta da internet, ativando-a com ou sem uma senha, de modo que apenas os entrevistados convidados tenham acesso ao *site*.

6.10.7 Análise de Dados

A análise de dados pode ser feita com base em inúmeras técnicas estatísticas, classificadas como univariadas ou multivariadas. O que as diferencia,

de acordo com Malhotra (2006), é a intenção de se estudar as variáveis isoladamente, no primeiro caso, ou em conjunto, no segundo caso. As técnicas multivariadas permitem relacionar diferentes fenômenos, concentrando-se no grau de relacionamento (correlações ou covariância) entre eles. Dependendo do problema que se deseja resolver, cabem uma ou outra análise, e a aplicação de suas fórmulas estatísticas. Cabe salientar que o uso de programas como o SPSS®, o SAS® e o EXCEL, da Microsoft®, é muito utilizado nesta etapa de análise, agilizando os cálculos e facilitando o gerenciamento dos resultados encontrados, atingindo-se com maior eficiência o objetivo pré-estabelecido.

6.11 ANTECEDENTES – MODELAGEM DO *CUSTOMER EQUITY*

Um dos principais estudos referentes ao CE, desenvolvido por Valcareggi (2009), mostrou-se altamente relevante para esta pesquisa. Tal trabalho possuía como objetivo principal a maximização do CE da empresa Rabusch, alocando de forma ótima os recursos de marketing da organização.

Inicialmente, Valcareggi (2009) preocupou-se em detalhar a empresa em questão, sob o ponto de vista da estratégia em marketing. Discorreu sobre os produtos, a segmentação de seu público-alvo, a concorrência e o posicionamento adotado pela Rabusch. Nestes aspectos, é plausível que seja feita uma revisão da concorrência e do posicionamento da empresa, tendo em vista que o setor da moda feminina sofreu alterações. Novas marcas de varejo de roupas femininas entraram no mercado, na Região Metropolitana de Porto Alegre, assim como a própria Rabusch inaugurou três novas lojas desde então.

Ao revisar a literatura acerca do tema proposto, a abordagem é bastante ampla, trazendo diversos autores para sustentar de forma clara e objetiva a que caminhos o cálculo do CE pode levar. É feita uma explanação sobre a definição das taxas de aquisição, retenção e expansão de clientes, as quais adquirem extrema importância ao longo do trabalho, dada a sua utilização na fórmula do CE.

Um dos aprimoramentos sugeridos neste trabalho é a incorporação da taxa de expansão ao cálculo do CE realizado, pois este é o único elemento que não faz parte da fórmula. Como Valcareggi (2009) utilizou o modelo original, desenvolvido

por Blattberg e Deighton (1996), a modelagem não considera a taxa de expansão, conforme pode se observar na seção 6.8, reproduzida na sequência:

$$CE = aM - A + a(rM - R) / (1 + d - r)$$

Desta forma, é importante incluir os esforços de marketing de expansão da empresa no cálculo. Além das taxas, foi também detalhado o que significa cada um dos elementos do método, como os custos de aquisição e retenção médios por cliente, a margem de lucro e a taxa de desconto. Entretanto, existem muitas outras informações necessárias ao cálculo, mas que não aparecem de forma explícita. Nesse sentido, o trabalho realizado mostra-se bastante eficiente, pois procurou responder todas as lacunas que surgiram. Como exemplo, sentiu-se necessidade de definir um marco inicial e final de investimentos em marketing, com o propósito de saber qual seria a data-base para medir a aquisição e a retenção de clientes. Assim, campanhas específicas da empresa foram os “divisores de água”: a partir da campanha de lançamento dos catálogos da coleção outono-inverno, todo o cliente que comprasse pela primeira vez na empresa seria classificado como cliente adquirido. Desses mesmos clientes, aqueles que comprassem novamente no período pré-definido (10 de março de 2009 a 10 de novembro de 2009) seriam os clientes retidos.

Quase toda informação necessária para fazer essa apuração estava disponível no sistema interno de CRM da empresa. Muitos relatórios foram extraídos do mesmo, possibilitando a análise das informações obtidas. O sistema também permitiu que dele fossem extraídos todos os investimentos em marketing da empresa durante o período estudado. Os mesmos foram tabulados e acompanhados por Valcareggi (2009),

De posse dessas informações, foi iniciado o cálculo do CE, procurando responder questões levantadas ao longo do trabalho, como por exemplo: “Onde os recursos de marketing podem ser gastos com maior eficiência?” e “Onde se podem reduzir os custos com mais segurança? Propaganda? Embalagem? Atendimento ao cliente? Que investimento em qual elemento de marketing terá o maior impacto positivo sobre a receita e, se bem feito, sobre o lucro?”.

Com relação ao cálculo dos *prospects*, necessário para o método do CE, foi realizado utilizando-se dados demográficos, publicados pelo IBGE. No entanto, a

classe social que a empresa estabelece como público-alvo sofreu modificações, envolvendo não só as classes B2 e C1, como está no trabalho de Valcareggi (2009), mas também a B1 e C2, ou seja, amplia o número de pessoas para 80,33% da população da região metropolitana de Porto Alegre. E no aspecto “anos de estudo” também haverá mudança, pois a jovem universitária é o público-alvo da Rabusch, entretanto, o ideal seria não focar o cálculo do CE apenas nas pessoas com mais de 12 anos de estudo, pressupondo que todas as clientes já teriam entrado na faculdade. É preciso considerar também uma parcela significativa da população, que são as pessoas com apenas o ensino médio completo, que possuem 11 anos de estudo. O percentual de pessoas nesta condição na região metropolitana é de 22,8% (IBGE, 2008). Acrescentadas ao número de pessoas que têm mais de 12 anos de estudo, o percentual de *prospects*, neste aspecto, passa a ser de 39,9%.

O cálculo dos clientes retidos é bastante delicado, já que leva em consideração apenas aquelas pessoas que compraram ao menos duas vezes no período de nove meses do estudo. Pressupõe que todos aqueles clientes que não voltaram a comprar no período teriam “ido embora”, ou, em outras palavras, são clientes que não foram atingidos pelos esforços de retenção da Rabusch no período estudado. Como o cálculo do CE não deve ser algo fixo, que a empresa olhe apenas uma vez e decida seus investimentos em marketing com base naqueles números, a taxa de retenção calculada no período também não deve ser tomada como definitiva. É possível que algumas semanas depois do dia 10 de novembro de 2009 muitos clientes tenham comprado novamente. Então, na verdade, os clientes não foram embora. Pode-se supor que eles tenham comprado de concorrentes no período, e depois voltaram. Ou simplesmente não compraram moda feminina no período. Como descobrir, então, qual seria a verdadeira taxa de retenção dos clientes da Rabusch? Como saber se os clientes voltariam a comprar da Rabusch ou não, independentemente da quantidade de esforços de retenção da empresa, e independentemente de um período específico?

A resposta para essas perguntas está no que muitos autores chamam de MTM. Rust *et al* (2001) citam em seu livro que o cálculo do valor do cliente que desconsiderar o fator transição dos clientes entre diferentes marcas estará incompleto. Para ele, não se pode supor que um cliente não retido é um cliente perdido. Assim, é sensato afirmar que as pessoas podem apresentar um

comportamento padrão de troca de marcas. Descobrir qual é este padrão é um dos objetivos deste trabalho.

Ainda sobre o estudo de Valcareggi (2009), há um pré-cálculo da taxa de expansão, cujo objetivo era demonstrar como deveria ser feito caso a fórmula do CE incorporasse esse elemento:

“[. . .] para isso, averiguar-se-ia, dentre os clientes retidos que efetuaram três compras ou mais no período entre 11 de março e 10 de setembro de 2009, quais deles incrementaram suas experiências de compra (...). Os critérios considerados na identificação desses clientes seriam: (1) aumento do gasto médio de compras entre uma compra e outra em x%; e (2) redução do intervalo de tempo entre uma compra e outra em y%.”. VALCAREGGI (2009, p. 39).

Portanto, neste trabalho o cálculo da taxa de expansão será realizado com base na abordagem acima.

O trabalho da Valcareggi (2009) apresenta uma taxa de aquisição de 22,01% dos *prospects*. Já taxa de retenção foi calculada em 19,72%. Ambas serão comparadas aos novos valores encontrados, com base na MTM, que será construída neste trabalho.

Os custos dos esforços de marketing encontrados provavelmente serão reutilizados. O custo médio por cliente adquirido (R\$ 2,30) e retido (R\$ 6,65) não sofrerão alterações. Cabe salientar que o período de estudo será o mesmo. Na Tabela 4 é apresentado o somatório dos custos de marketing encontrado por Valcareggi (2009):

Tabela 4 – Custos totais de Marketing no período estudado		
Variável	Descrição Variável	Valor (R\$)
Soma A	Total custo de aquisição	69.348,17
Soma R	Total custo de retenção	31.686,85
Soma E	Total custo de expansão	N/A

Fonte: Valcareggi (2009)

O CE da Rabusch, de acordo com o trabalho realizado, é de R\$ 15,08, o que corresponde à contribuição média auferida por esses clientes durante toda a sua

vida de consumo, subtraídos de todos os gastos referentes às ações de marketing que serão despendidos com eles. O cálculo teve como *input* as seguintes variáveis:

Tabela 5 – Variáveis aplicadas na modelagem do *Customer Equity*

Variáveis	Inputs Rabusch
CE: <i>Customer Equity</i>	valor do cliente da Rabusch
A: custo de aquisição médio por cliente	2,30
R: custo de retenção médio por cliente	6,65
a: taxa de aquisição média	22,01%
r: taxa de retenção média	19,72%
M: margem de lucro	71,21
d: taxa de desconto	15%
e: taxa de expansão média	N/A
E custo de expansão médio por cliente	N/A

Fonte: Valcareggi (2009)

Após o cálculo do CE, é feita análise dos resultados através da projeção de cenários, onde as verbas de marketing seriam investidas de forma diferente, visando a ampliação do CE. Num cenário extremo, para a maximização do CE da Rabusch, a verba de marketing deveria crescer 249%, ou seja, de R\$ 101.035,02 para R\$ 352.678,92. Neste caso, com uma taxa de aquisição máxima de 44,99%, e retenção de 33,14%, o CE seria de R\$ 27,53.

Diversos gráficos buscam ilustrar os números encontrados, como no caso da otimização dos custos em aquisição. Se a empresa dedicasse todos os seus esforços (R\$ 101.035,02) apenas em aquisição, ela obteria o maior CE possível (R\$ 19,35). Mas a taxa de retenção seria de apenas 0,64%. Portanto, conforme explicado por Valcareggi (2009), esse não seria o objetivo da gerência de marketing da Rabusch, já que haveria uma grande taxa de evasão de clientes, pois não teriam ações que as estimulassem a efetuar recompras.

O trabalho da Valcareggi (2009) obteve sucesso em relação aos objetivos a que se propôs, realizando o cálculo do CE da Rabusch, e projetando de muitas maneiras como poderia ser maximizado.

Para o uso dos resultados encontrados como uma ferramenta de gestão dos investimentos em marketing da Rabusch, algumas modificações são necessárias. O cálculo do CE será, portanto, ampliado, para que possa incorporar tanto a taxa de expansão, como também a MTM, construída com base em dados empíricos.

7 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo apresentam-se as etapas utilizadas para mensuração do CE da Rabusch.

7.1 DEFINIÇÃO DA MODELAGEM E *INPUTS* NECESSÁRIOS

Nesta fase inicial do trabalho, era preciso saber quais informações deveriam ser obtidas para tornar possível um novo cálculo do CE da Rabusch. Sabendo-se que os maiores objetivos eram a incorporação da MTM e a taxa de expansão, houve um questionamento a respeito do modelo de cálculo que seria utilizado. Deveria ser um que abordasse a taxa de expansão. Assim, optou-se pela utilização do modelo de Fiorioli (2009), o qual permitia a ampliação do CE, pois considerava não apenas os esforços de aquisição e retenção, mas também os de expansão de clientes.

A modelagem matemática de Fiorioli (2009), apresentada na seção 6.8, é reproduzida na sequência.

$$CE = i_{acq} \left[M_{acq} + \left((M_{ret} + i_{add}M_{add} - ADD)i_{ret} - RET \right) / (d - i_{ret}) \right] - ACQ$$

Onde:

CE = *Customer Equity* ou Valor do Cliente

i_{acq} = Taxa de Aquisição

M_{acq} = Margem de Aquisição

M_{ret} = Margem de Retenção

i_{add} = Taxa de Expansão

M_{add} = Margem de Expansão

ADD = Investimento médio em Expansão

i_{ret} = Taxa de Retenção

RET = Investimento médio em Retenção

$d = 1 +$ Taxa de Desconto

ACQ = Investimento médio em Aquisição

A próxima etapa consistia em determinar como seriam calculados e de onde os dados seriam extraídos. Desta forma, chegou-se às seguintes definições:

Itens que seriam calculados a partir da MTM:

i_{acq} = Taxa de Aquisição

i_{ret} = Taxa de Retenção

Itens que seriam calculados a partir das informações e relatórios de vendas fornecidos pela empresa:

i_{add} = Taxa de Expansão

ADD = Investimento médio em Expansão

M_{acq} = Margem bruta de lucro média de Aquisição

M_{ret} = Margem bruta de lucro média de Retenção

M_{add} = Margem bruta de lucro média de Expansão

Os itens calculados por Valcareggi (2009) foram validados pela empresa, em entrevista realizada com o diretor da Rabusch, Alcides Debus, em setembro de 2010:

RET = Investimento médio em Retenção

ACQ = Investimento médio em Aquisição

$d = 1 + \text{Taxa de Desconto}$

Para o cálculo de todas as variáveis *inputadas* na mensuração do CE, Valcareggi (2009) definiu um período de estudo, o qual abrangeu os meses de março a novembro de 2009. Apenas com a delimitação de um marco inicial e final é possível comparar, por exemplo, os esforços de marketing com o total de vendas correspondente a estes esforços, bem como o total de clientes retidos, adquiridos ou expandidos. Se fosse utilizado todo o histórico de campanhas de marketing e todas as vendas da empresa, durante seus 24 anos de existência, o estudo ficaria inviável, dado que a empresa não armazenou as informações de custos de cada campanha de marketing realizada ao longo dos anos. Ainda que esses dados estivessem sido

armazenados, não seria recomendado utiliza-los pois houve inúmeras alterações no mercado ao longo do tempo.

Portanto, a autora manteve este mesmo período como base para a apuração das novas variáveis que entrarão na modelagem do CE. O cálculo dos esforços de expansão, por exemplo, bem como a taxa de expansão, tem como base este período de março a novembro de 2009.

Após decidir pelo modelo matemático a ser utilizado e as formas de obtenção dos valores a serem inputados no cálculo, deu-se início à elaboração da primeira parte do trabalho, referente à construção da MTM, a fim de se obter as taxas de aquisição e de retenção de clientes.

7.2 MATRIZ DE TRANSIÇÃO DE MARCAS

A partir da mais recente marca escolhida e das probabilidades estimadas de escolha de marca na próxima vez, pode-se construir uma matriz de mudança que incorpora estas informações (RUST et al, 2001).

Para que fosse possível calcular a MTM dos clientes da Rabusch, decidiu-se pela realização de uma pesquisa junto a seus consumidores e *prospects*, a fim de se obter as seguintes respostas:

- a) descobrir qual a última loja de moda feminina na qual a pessoa havia comprado;
- b) qual a probabilidade de ela comprar novamente desta loja na sua próxima compra, numa escala de 0 a 100%;
- c) qual a probabilidade de ela comprar de cada uma das lojas concorrentes listadas abaixo, na próxima compra, numa escala de 0 a 100%.

Lojas concorrentes:

1. Gregory
2. Hering
3. Makenji
4. Patchwork
5. Renner
6. Tok

7. Zara

Estas e outras perguntas presentes no instrumento de coleta de dados tiveram como base o material de Rust *et al* (2001), em seu livro “O Valor do Cliente”. Os autores do livro elaboraram um questionário exemplificativo para ilustrar os tipos de perguntas que poderiam constar numa pesquisa cujo objetivo fosse construir a MTM de uma empresa. Uma reprodução parcial deste questionário pode ser encontrada no Anexo A deste trabalho.

Apresentam-se, a partir da subseção 7.2.1, as etapas da pesquisa realizada com o objetivo de construir a MTM.

7.2.1 O Método de Pesquisa Utilizado

Para obtenção de dados que permitissem a mensuração da Matriz de transição de marcas, o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa conclusiva descritiva, pelo método *survey*. Segundo Malhotra (2001), o método *survey* consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra da população, destinado a obter informações específicas dos entrevistados. Com a utilização deste método, o pesquisador pode buscar informações sobre intenções de compra, percepções de mercado e outros diversos questionamentos que o orientarão no entendimento do comportamento do consumidor.

7.2.2 População e Amostragem

Segundo Malhotra (2001), o termo população é definido como a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa de marketing.

Nesse sentido, a população-alvo deste trabalho corresponde a todas as mulheres, consumidoras de vestuário feminino, residentes na Região Metropolitana de Porto Alegre, das classes C1 e B2, com uma faixa etária entre 25 e 49 anos.

Como o público-alvo da Rabusch são as jovens universitárias em ascensão no mercado de trabalho, o critério de anos de estudo também foi utilizado como filtro para determinar a população da pesquisa.

Para se chegar a um número que correspondesse a essa definição da população-alvo da pesquisa, foram utilizados dados estatísticos de segmentação demográfica, retirados dos estudos do IBGE (2008). Assim, após a realização de um cálculo, que pode ser encontrado de forma detalhada em Valcareggi (2009, p. 55-60), o total encontrado para a população foi de 234.048 mulheres.

Uma amostra é uma representação dos elementos da população e, neste caso, deve conter um número suficiente de mulheres que representem as características da população estudada. A técnica de amostragem utilizada foi a estratificada. Poderia ter-se optado pela amostragem por *cluster*, porém a estratificada oferecia um nível maior de precisão, conforme subseção 6.10.4 deste trabalho. Ao conversar com o diretor da empresa, Alcides Debus, propondo a realização de uma pesquisa cujo objetivo era a construção da MTM, ele deixou claro que poderíamos utilizar o banco de dados da empresa, e enviar a pesquisa por *e-mail*, para todas as clientes. Houve, por parte da autora, um questionamento quanto ao fato de estar enviando a pesquisa apenas para aquelas que já eram clientes da empresa. O que fazer em relação a todas as mulheres que nunca haviam comprado na Rabusch? Seria necessário alcançar essas mulheres, comprando um banco de dados que contivesse os *e-mails* das pessoas. Para isso, uma verba deveria ser disponibilizada para a compra deste banco de dados, caso fosse o interesse da empresa optar pela realização da pesquisa não só com as já cadastradas, mas também com aquelas mulheres que não tinham feito cadastro. No entanto, analisou-se que a Rabusch possui atualmente no seu banco de dados um total de 99.892 mulheres, o que representa 43% do total da população estudada. Como grande parte dos cadastros encontra-se inativo, ou seja, são clientes que compraram apenas uma vez e não retornaram à empresa, a diretoria da Rabusch decidiu, juntamente com a autora, pela realização da pesquisa com o banco de dados disponível. Havia grande interesse em se construir a MTM com base nos cadastros existentes, até para descobrir o comportamento de compra dessas clientes, quando questionadas sobre a concorrência. Portanto, utilizou-se o pressuposto de que cada respondente já teria efetuado ao menos uma compra na Rabusch.

Para se determinar o tamanho ideal da amostra, realizou-se uma abordagem estatística, utilizando-se a fórmula do erro padrão, delimitando o intervalo de confiança em torno da proporção de participação da Rabusch no mercado da moda feminina de Porto Alegre.

Para realizar este cálculo, foram seguidas as seguintes etapas, conforme seção 6.10.4 deste trabalho:

- a) especificar o nível de precisão, D , que é a diferença máxima permitida entre a média amostral e a média populacional. Neste caso, o nível de precisão desejado era de aproximadamente 5% (0,05).
- b) especificar um intervalo de confiança dentro da distribuição amostral. Decidiu-se por 95% de confiança, que é um intervalo bastante utilizado, e oferece maior credibilidade ao resultado final da amostra.
- c) determinar o valor de z associado ao intervalo de confiança. Neste caso, o valor de $z = 1,96$.
- d) estimar a proporção populacional. Esta pode ser estimada a partir de fontes secundárias, de um estudo piloto ou com base no julgamento do pesquisador. Neste caso, a proporção populacional diz respeito ao percentual do mercado de moda feminina ocupado pela Rabusch. Como o trabalho não vai abranger todas as lojas de moda feminina, mas apenas aquelas que são necessariamente concorrentes da empresa, ou seja, as 8 lojas apresentadas no item 5.1.1 (com exceção da Barred's, ainda de pouca expressividade no mercado de moda metropolitano de Porto Alegre), caso o mercado fosse dividido entre essas 7 lojas, mais a Rabusch, poderia-se dizer que a participação desta no mercado seria de 20%. Assim, a proporção populacional, π , é igual a 0,20.
- e) aplicar a fórmula do erro padrão:

$$n = \pi (1 - \pi) z^2 / D^2$$

$$n = 0,20 (1-0,20)(1,96)^2 / (0,05)^2$$

$$n \approx 246$$

Assim, o número da amostra deve ser de no mínimo 246 pessoas.

O banco de dados da Rabusch é extremamente extenso, e possui registros resultantes de uma relação de 24 anos entre a empresa e o público feminino. Muitos

cadastros foram realizados em períodos diferentes do estudado nesta pesquisa. Há cadastros antigos, da década de 90, assim como há registros realizados após novembro de 2009. Como uma das características da métrica do CE é a suposição de que cada compra de um cliente está, mesmo que indiretamente, relacionada a um esforço específico de marketing, não faz sentido incluir esses registros de outros períodos nesta pesquisa, visto que eles aconteceram em virtude de diferentes campanhas de marketing da empresa. Como esses esforços não fizeram parte desta pesquisa, não seria possível incluir na amostra essas clientes cadastradas em outras épocas.

Assim, sabendo-se que a MTM possibilitará a obtenção das taxas de aquisição e retenção a serem utilizadas no cálculo do CE, é preciso garantir que todas essas variáveis estejam, de alguma forma, relacionadas ao período estudado na pesquisa, o qual compreende os meses de março a novembro de 2009. Caso a pesquisa fosse realizada com todas as clientes do banco de dados, a MTM resultante não poderia entrar no atual cálculo do CE, dado que este se refere apenas ao período pre-estabelecido.

Assim, de posse das informações contidas no banco de dados de clientes da Rabusch, a primeira providência tomada foi extrair apenas os clientes cadastrados no período de março a novembro de 2009. Nesse momento não era necessário saber quais haviam realizado apenas uma compra, ou duas, ou quais eram realmente fiéis a empresa, com compras acima da média. Este filtro resultou num total de 10.591 clientes com *e-mail*. Ou seja, para todos esses, a pesquisa poderia ser enviada, pois todos tinham as características necessárias para comporem a amostra.

A pesquisa poderia ser enviada a todos, contanto que ao menos 246 pessoas respondessem integralmente o questionário, validando os dados obtidos, e permitindo inferir os resultados para a população.

7.2.3 Coleta e Tratamento de Dados

A coleta e o tratamento dos dados se referem às formas de agrupar e analisar os dados da amostra, importantes para a formação de informações que auxiliarão o

pesquisador a compreender e explicar os resultados encontrados para o seu problema de pesquisa. Nesse sentido, o instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando-se o Survey Monkey, um software específico para criação, coleta, armazenagem e análise de questionários, os quais são aplicados *online*. Esta ferramenta permite que a pesquisa fique armazenada em uma página da internet, a qual pode ser acessada pelo pesquisador de qualquer computador, utilizando apenas um *login* e uma senha.

Após a elaboração das perguntas do formulário, as quais estão apresentadas de forma analítica no Apêndice A, um pré-teste foi realizado entre os dias 8 e 11 de setembro de 2009, a fim de se obter um *feedback* dos entrevistados, com relação a dificuldade que tiveram em compreender as perguntas e respondê-las. O tempo que levavam para completar a pesquisa também foi analisado. Descobriu-se que, em média, as 12 respondentes levaram em torno de 10 minutos para responder as 23 perguntas. Duas delas declararam que não tiveram vontade de ir até o final, dada a complexidade de algumas perguntas, tais como as que exigiam que o entrevistado comparasse o preço e a qualidade geral das oito lojas – Gregory, Hering, Makenji, Patchwork, Rabusch, Renner, Tok e Zara – entre si. Essas perguntas foram melhor estruturadas, a fim de facilitar suas respostas. Outras perguntas foram incluídas no questionário, por interessarem mais à Rabusch, como empresa, do que ao propósito desta pesquisa.

Realizados os ajustes necessários, tinha-se a pesquisa pronta para ser aplicada. Optou-se por não identificar o remetente do questionário, adotando-se o codinome Caroline Câmara, e criando-se um *e-mail*, denominado pesquisa@jotapegonline.com.br. Um texto inicial foi inserido no corpo do *e-mail*, para oferecer maior credibilidade a todos aqueles que fossem receber a pesquisa nas suas caixas de entrada, juntamente com o *link* que direcionava para a página do programa Survey Monkey, onde a pesquisa estava registrada. A Figura 7 mostra o texto inserido no corpo do *e-mail*.

Como a quantidade *e-mails* a ser enviada era bastante significativa (10.591 pessoas), o ato de envio manual dos *e-mails* iria tomar muito tempo da autora, pois teria que ser feito em partes, para que o programa não travasse. Decidiu-se, portanto, pela utilização de um programa que agilizasse o envio de todos esses *e-mails*. Assim, optou-se pelo uso do programa TeContato, que cumpria esta e outras funções adicionais. O TeContato consiste num pequeno programa que armazena

todos os *e-mails* para os quais o questionário é enviado. O pesquisador estabelece o horário que deseja que os envios ocorram, e o programa os envia, um a um, no horário pré-estabelecido. Os dias utilizados para o envio da pesquisa foram 14 e 15 de setembro de 2010, às 10h da manhã.

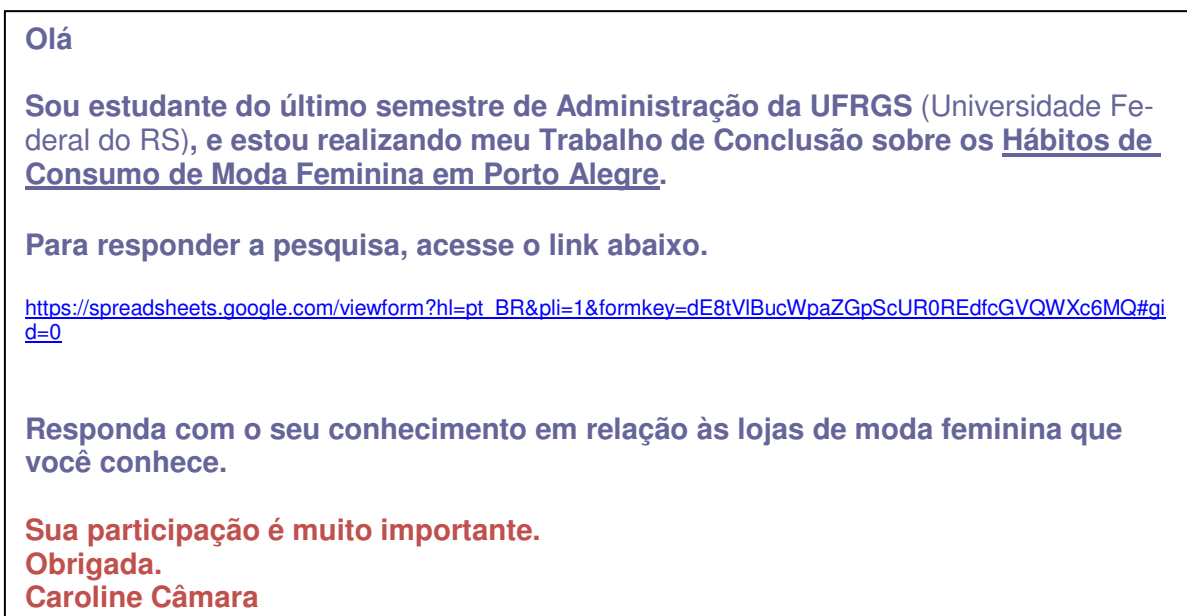


Figura 7 – Texto de apoio inserido no corpo do *e-mail* que continha o *link* para a pesquisa
 Fonte: Elaborado pela autora.

O programa TeContato oferece a vantagem de contabilizar a quantidade de *e-mails* que retornaram, e sinaliza os motivos que fazem com que o destinatário não os receba. Dentre os principais motivos, estão os erros de digitação de *e-mails*, e o risco de serem considerados *spam*, ou lixo eletrônico. O TeContato também gera gráficos para comparar quantos *e-mails* foram enviados, quantos foram visualizados e quantas pessoas realmente clicaram no *link* para responder a pesquisa (ver Gráfico 3).

A Tabela 6, também retirada do *site* TeContato, apresenta o percentual de atingimento de visualizações sobre os envios, e de cliques sobre as visualizações. Pode-se perceber que o número de pessoas que realmente abriram seus *e-mails* para ler seu conteúdo é muito pequeno, representando apenas 10,91% do total de *e-mails* enviados. Das pessoas que leram e tomaram conhecimento a respeito do que se tratava, menos da metade se interessou pela pesquisa, clicando no *link*.

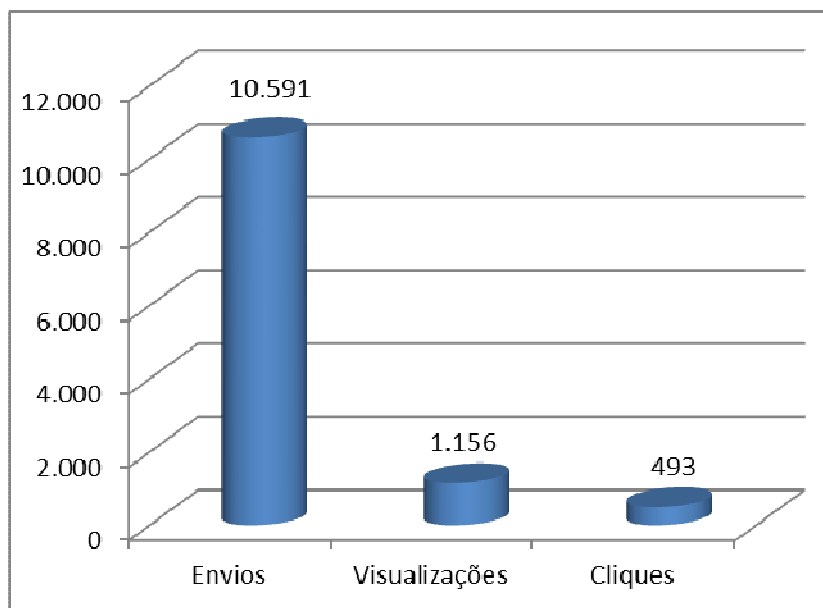


Gráfico 3 – E-mails enviados, visualizados e quantidade de cliques
Fonte: TeContato (2010)

Tabela 6 – Apuração dos percentuais de visualizações e cliques da pesquisa

Campanha	Envios	Visualizações	Visualizações/Envios	Cliques	Cliques/Visualizações
Pesquisa Moda Feminina	10591	1156	10,91%	493	42,65%

Fonte: TeContato (2010)

O programa Survey Monkey é responsável pela armazenagem das respostas dos entrevistados. Este programa também fornece a quantidade de pessoas que iniciaram o questionário, bem como o total de pessoas que o completaram, preenchendo todas as respostas. Na Tabela 7 é possível constatar que das 493 pessoas que clicaram no *link* da pesquisa, apenas 252 finalizaram o questionário. Este número é representativo para este estudo, pois o tamanho da amostra deveria ser de 246 pessoas. Desta forma, após enviar as perguntas para 10.591 pessoas, obteve-se um retorno de apenas 2,4%.

Tabela 7 – Quantidade de respostas obtidas com a pesquisa

Enviados	Total
composição	10.591
respostas	252
% retorno	2,4%

Fonte: Survey Monkey (2010)

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio dos relatórios e planilhas disponibilizadas para *download* no *site* do programa Survey Monkey, o qual oferece formatos variados de respostas, como planilhas em Excel, relatórios .pdf, html, .csv, entre outros. Os formatos utilizados neste trabalho foram as planilhas em Excel (Microsoft®), que facilitaram a elaboração de gráficos, e a própria construção da MTM.

7.2.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para elaboração do conjunto de perguntas do formulário de coleta de dados, utilizou-se como base o modelo de questionário de Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 257), conforme o Anexo A deste trabalho. Este questionário é composto por itens de pesquisa que auxiliaram na construção da MTM e na descoberta dos fatores que influenciam as decisões de mudança de marca do consumidor.

Foram respeitadas as funções principais de elaboração de um instrumento de coleta de dados, propostas por Malhotra (2006), conforme a subseção 6.10.3 deste trabalho. Desta forma, as principais perguntas do questionário, que tinham a função de fornecer dados com os quais a autora pudesse construir a MTM, eram as perguntas de números 13 e 14, cujo questionamento era saber em qual loja a pessoa havia comprado pela última vez, entre as lojas listadas, e qual a probabilidade de ela comprar em cada uma dessas lojas na sua próxima compra. As escalas utilizadas nesta segunda pergunta foi a escala intervalar (subseção 6.10.2), cujos elementos tem a mesma distância entre si. Assim, o respondente poderia responder se tinha 0%, 25%, 50%, 75% ou 100% de chances de comprar de cada uma das lojas listadas em sua próxima compra.

O questionário, de uma forma geral, é composto por 20 perguntas, divididas em 3 etapas. A primeira tinha o objetivo de conhecer melhor o respondente. Entre as perguntas deste nível, buscou-se descobrir a faixa etária, grau de escolaridade, renda e ocupação. As escalas aqui utilizadas foram nominais. A segunda parte era composta de perguntas a respeito dos hábitos de compra de moda feminina do respondente. Assim, o objetivo era descobrir os locais onde a pessoa costuma comprar, qual a última compra de moda feminina que ela havia realizado e como

costuma pagar suas compras. Essas perguntas podiam também ser respondidas por escalas nominais. Já na última e maior etapa da pesquisa, apareceram questões que objetivavam descobrir a opinião das respondentes em relação às lojas da pesquisa, sob diversos aspectos, dentre eles a qualidade e o preço praticados pelas mesmas. Nestas questões a escala Lickert foi utilizada, pois a gama de respostas variava entre “discordo plenamente” e “concordo plenamente”, de acordo com a afirmação inicial de cada pergunta.

Outras perguntas de caráter aberto foram incluídas a pedido da direção da empresa, as quais servirão para uma análise futura, a ser feita pela própria Rabusch. Por exemplo, a questão em que se pede que sejam citadas ao menos uma loja onde a respondente poderia encontrar roupas para trabalho, lazer ou para vestir na balada. Como essas respostas não estão relacionadas à MTM, elas não foram contempladas na análise dos resultados deste trabalho. Da mesma forma, as questões de números 18, 19 e 20 também estão fora da análise, pois dizem respeito aos interesses da supervisora da empresa, e não a este trabalho. Essas perguntas questionavam se a respondente se identificava com as lojas, se gostava das mesmas, e se as lojas a reconheciam como uma cliente especial. O objetivo era de saciar a curiosidade da autora em relação a estes aspectos.

Após a obtenção das respostas, foi possível construir a MTM, da qual se extraiu a taxa de aquisição e a taxa de retenção de clientes.

7.2.5 Matriz de Transição de Marcas (MTM)

Segundo Rust, Lemon e Zeithaml (2004), a MTM tem sido usada por muitos anos para modelar o comportamento dos clientes em relação à troca de marcas. A Matriz permite calcular a probabilidade de retenção e de aquisição de clientes de todas as marcas, assim como a chance de ele trocar de uma marca para a outra.

Com o auxílio da ferramenta Microsoft Excel®, programa que trabalha com planilhas, fórmulas e gráficos, o primeiro passo para a construção da MTM, foi separar os resultados das perguntas de número 13 e 14 do questionário, reproduzidas a seguir.

Q13. Qual a última loja onde você fez compras?

- Gregory
- Hering
- Makenji
- Patchwork
- Rabusch
- Renner
- Tok
- Zara

Q14. Na próxima vez que for às compras, qual a probabilidade de você comprar em cada uma dessas lojas?

	100%	75%	50%	25%	0%
Gregory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Makenji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patchwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rabusch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 8 – Perguntas 13 e 14 do questionário

Fonte: Elaborado pela autora

A MTM, como descrito na seção 6.3, é assim composta: do lado esquerdo coloca-se o nome da marca comprada mais recentemente, ou seja, cada linha corresponde a uma marca. Na parte superior, coloca-se o nome das mesmas marcas em cada coluna, as quais representam as que poderão ser compradas na próxima vez. A estrutura da MTM é mostrada na Figura 9.

		Marcas compradas na próxima vez							
		Gregory	Hering	Makenji	Patchwork	Rabusch	Renner	Tok	Zara
Marcas compradas recentemente	Gregory								
	Hering								
	Makenji								
	Patchwork								
	Rabusch								
	Renner								
	Tok								
	Zara								

Figura 9 – Estrutura da Matriz de Transição de Marcas da Rabusch

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe salientar que um processo de Markov precisa de três condições para existir. A primeira é o fato de a soma das probabilidades de compra em cada período ser sempre igual a um, pois as chances são mutualmente excludentes. Isso significa que o consumidor vai ter que consumir de uma das marcas. Não poderá comprar de todas ao mesmo tempo, nem deixar de consumir de todas. A segunda condição é o fato de essas probabilidades se aplicarem a todo consumidor. E, por último, está o fato de que esses valores não sofrem modificações ao longo do tempo, ou seja, as chances de uma pessoa fazer negócios com uma das empresas no próximo mês só poderão ser as probabilidades encontradas.

Assim, após agrupar os dados das perguntas 13 e 14, fez-se uma classificação das respostas de acordo com a loja escolhida na pergunta 13. Ficaram agrupadas todas as respostas que marcaram recém ter comprado na mesma loja. Dos 252 respondentes, apurou-se que:

- a) 6 haviam recém comprado da Gregory, ou seja, 2,37%
- b) 29 haviam recém comprado da Hering, ou seja, 11,51%
- c) 8 haviam recém comprado da Makenji, ou seja, 3,17%
- d) 8 haviam recém comprado da Patchwork, ou seja, 3,17%
- e) 80 haviam recém comprado da Rabusch, ou seja, 31,75%
- f) 75 haviam recém comprado da Renner, ou seja, 29,76%
- g) 21 haviam recém comprado da Tok, ou seja, 8,33%
- h) 25 haviam recém comprado da Zara, ou seja, 9,92%

Após separar as respostas de acordo com a última loja onde os respondentes haviam comprado, o próximo passo foi trabalhar com as probabilidades obtidas nas respostas da pergunta 14. Assim, fez-se uma média aritmética do total de respostas obtidas para cada coluna. Para exemplificar: Das 6 pessoas que haviam comprado na Gregory recentemente, cada uma indicou probabilidades distintas de comprar em uma ou outra loja na próxima vez. Para agrupar todas essas probabilidades, fez-se a média aritmética, obtendo-se a Tabela 8.

Os resultados desta tabela indicam que uma pessoa que recém comprou da Gregory tem mais chance de comprar na Renner (34%) na próxima vez, do que na própria Gregory (11%). Outra conclusão que pode-se constatar é que a taxa de retenção da Gregory é de 35%, número hachurado na tabela. Isso se justifica pois é

o percentual de chances dos clientes que compraram Gregory repetirem a compra na Gregory na próxima vez.

Tabela 8 – Probabilidades de quem comprou da Gregory comprar de outras marcas na próxima vez

	Gregory	Hering	Makenji	Patchwork	Rabusch	Renner	Tok	Zara
Cliente 1	0%	8%	8%	0%	8%	69%	0%	7%
Cliente 2	0%	20%	20%	0%	20%	20%	0%	20%
Cliente 3	13%	0%	0%	10%	10%	44%	11%	11%
Cliente 4	35%	12%	35%	15%	4%	0%	0%	0%
Cliente 5	10%	8%	17%	0%	10%	38%	0%	17%
Cliente 6	11%	3%	14%	15%	12%	30%	6%	9%
Média	11%	8%	16%	7%	11%	34%	3%	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Calculadas as médias aritméticas para cada grupo de respostas de cada uma das oito marcas, de acordo com o exemplo da Gregory na tabela 8, já se pode juntar todas as médias encontradas para cada marca. Assim, a estrutura da MTM, apresentado na Figura 8, foi preenchida, de acordo com Tabela 9, que representa a MTM:

Tabela 9 – Matriz de Transição de Marcas da Rabusch

	Gregory	Hering	Makenji	Patchwork	Rabusch	Renner	Tok	Zara
Gregory	0,11432	0,07885	0,15577	0,06624	0,10662	0,34380	0,02778	0,10662
Hering	0,02276	0,23549	0,09418	0,03208	0,16808	0,17881	0,13171	0,13689
Makenji	0,01649	0,21599	0,17053	0,05324	0,19602	0,09183	0,11458	0,14131
Patchwork	0,00450	0,12418	0,03064	0,31743	0,18348	0,16916	0,09454	0,07608
Rabusch	0,01008	0,09109	0,05614	0,05856	0,33330	0,22002	0,14556	0,08524
Renner	0,01367	0,09612	0,04509	0,03646	0,22253	0,36849	0,11856	0,09909
Tok	0,00329	0,07036	0,04590	0,05019	0,23423	0,17969	0,30951	0,10681
Zara	0,02668	0,08836	0,06328	0,03502	0,16985	0,19486	0,09690	0,32505

Fonte: Elaborado pela autora

Construída a MTM da Rabusch, pode-se agora extrair as seguintes informações a serem utilizadas no cálculo do CE:

- a) a taxa de aquisição de clientes da Rabusch
- b) a taxa de retenção de clientes da Rabusch

7.3 MENSURAÇÃO DA TAXA DE AQUISIÇÃO E DE RETENÇÃO

Rust *et al* (2004) reiteram que o cálculo do CE que não considere um modelo de migração dos clientes entre marcas diferentes, está provevemente subestimando o CE. Assim, com a Matriz construída, foi possível extrair duas informações importantes para a mensuração do CE da Rabusch. A primeira, a taxa de aquisição e, a segunda, a taxa de retenção de clientes.

7.3.1 Taxa de Aquisição

A Tabela 10 constitui uma reprodução parcial da MTM da Rabusch. Nesta tabela estão todas as probabilidades das pessoas que compraram recentemente das lojas da coluna da esquerda, de comprarem da Rabusch em sua próxima compra. Para se calcular a taxa de aquisição, o primeiro passo é saber quantas pessoas das 252, não compraram da Rabusch na primeira vez, ou seja, quantas são clientes em potencial. Este número é obtido subtraindo-se as 80 pessoas que compraram na Rabusch, do total de respondentes.

- Número de pessoas que compraram em lojas diferentes da Rabusch na sua última compra: $252 - 80 = 172$ pessoas

Tabela 10 – Reprodução parcial da MTM, com ênfase na Rabusch

	Rabusch	Respondentes
Gregory	0,10662	6
Hering	0,16808	29
Makenji	0,19602	8
Patchwork	0,18348	8
Rabusch	0,33330	80
Renner	0,22253	75
Tok	0,23423	21
Zara	0,16985	25

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo passo é saber quantos respondentes, dentre os 172, afirmaram que comprariam da Rabusch na sua próxima compra. A Tabela 10 mostra todas essas probabilidades. Ao multiplicá-las pelo número de pessoas respondentes para cada marca (na segunda coluna), chega-se aos valores da Tabela 11, cujo somatório representa o total de pessoas que comprariam da Rabusch na sua próxima compra.

- Número de pessoas que compraram em lojas diferentes da Rabusch, mas comprariam dela na sua próxima compra: 34 pessoas.

Tabela 11 – Quantidade de clientes adquiridos pela Rabusch
Número de clientes adquiridos

Gregory	0,64
Hering	4,87
Makenji	1,57
Patchwork	1,47
Rabusch	0,00
Renner	16,69
Tok	4,92
Zara	4,25
Total	34,41

Fonte: Elaborado pela autora

Como se pode observar na Tabela 11, o valor está zerado na Rabusch. Esta medida foi tomada visto que o valor encontrado na sua multiplicação representa a quantidade de clientes que teria sido retida pela Rabusch, visto que estes já teriam comprado da Rabusch na sua primeira compra. Por este motivo não entram no cálculo do total de clientes adquiridos.

O próximo passo para encontrar a taxa de aquisição da Rabusch é dividir o número de clientes que realmente comprariam da Rabusch na próxima compra, que são 34, pelo total de clientes potenciais da Rabusch, que são 172:

- Taxa de aquisição da Rabusch: $34,41 / 172 = 0,2015$ (20,15%).

7.3.2 Taxa de Retenção

A taxa de retenção também pode ser extraída da MTM. Observando-se a tabela 10, há uma célula que está hachurada. Esta célula significa que dos clientes que recém compraram na Rabusch, 33,3% comprariam dela novamente. Este percentual em si já indica a taxa de retenção da empresa. Para saber quantas pessoas este valor representa, bastaria multiplicar 0,33 por 80 pessoas. Chegaria-se a uma retenção de 27 pessoas. Por outro lado, se a empresa retém 27 pessoas a cada 80 que compram, significa que ela perde 67%, ou seja, 53 pessoas a cada 80 adquiridas.

- Taxa de retenção da Rabusch: 0,3333 (33,33%)

Se houvesse o interesse de identificar a taxa de retenção de cada uma das marcas, bastaria hachurar as células que têm em comum a mesma loja na linha e na coluna. O resultado, na diagonal, é destacado na Tabela 12.

Tabela 12 – Taxas de retenção de todas as marcas

	Gregory	Hering	Makenji	Patchwork	Rabusch	Renner	Tok	Zara
Gregory	0,11432	0,07885	0,15577	0,06624	0,10662	0,34380	0,02778	0,10662
Hering	0,02276	0,23549	0,09418	0,03208	0,16808	0,17881	0,13171	0,13689
Makenji	0,01649	0,21599	0,17053	0,05324	0,19602	0,09183	0,11458	0,14131
Patchwork	0,00450	0,12418	0,03064	0,31743	0,18348	0,16916	0,09454	0,07608
Rabusch	0,01008	0,09109	0,05614	0,05856	0,33330	0,22002	0,14556	0,08524
Renner	0,01367	0,09612	0,04509	0,03646	0,22253	0,36849	0,11856	0,09909
Tok	0,00329	0,07036	0,04590	0,05019	0,23423	0,17969	0,30951	0,10681
Zara	0,02668	0,08836	0,06328	0,03502	0,16985	0,19486	0,09690	0,32505

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da Tabela 12 conclui-se que a marca que possui maior taxa de retenção é a Renner, com 36,8%, e a de menor retenção é a Gregory, com apenas 11,4%.

7.4 MENSURAÇÃO DA TAXA DE EXPANSÃO DA RABUSCH

A taxa de expansão é um elemento que não pode ser extraído da MTM, dado que esta trabalha apenas com probabilidades e não envolve o cálculo de valores monetários.

A taxa de expansão é calculada com base no histórico de compras de cada cliente da empresa, bem como no histórico de esforços de marketing que visaram à expansão e fidelização desses clientes.

7.4.1 Marco inicial e final para registro de clientes expandidos

Para se verificar a quantidade de clientes expandidos, foi preciso observar, dentre os clientes retidos que efetuaram três compras ou mais no período entre 11 de março e 10 de setembro de 2009 (datas estipuladas por Valcareggi, 2009), quais deles incrementaram suas experiências de compra com a Rabusch em termos financeiros.

Juntamente com o Departamento de Marketing da empresa, foram definidos os seguintes critérios para identificação dos clientes expandidos:

- a) número de compras por cliente igual a 3 ou mais, dentro do período estudado;
- b) tíquete médio superior a dois desvios padrões do tíquete médio dos clientes retidos (que haviam feito ao menos 2 compras).

Os clientes que se enquadraram nesses critérios foram considerados como “clientes fidelizados” ou “clientes expandidos”, dado que o valor gerado por esses clientes é maior do que o valor médio gerado pelos clientes adquiridos ou retidos.

Os marcos para a mensuração da expansão de clientes são semelhantes àqueles definidos para a mensuração da retenção. No caso da Rabusch, eles vão diferir em apenas um dia no marco inicial. Isso porque, para ser considerado um cliente expandido, deve haver o espaçamento de um dia entre a segunda e a terceira

compra. De acordo com Valcareggi (2009), se o cliente efetuou sua segunda compra na data coincidente com o marco inicial de retenção (11 de março de 2009), a terceira compra deve ser efetuada no mínimo em 12 de março de 2009 para que ele possa ser considerado um cliente expandido.

Seguem abaixo as informações que foram definidas nessa etapa, conforme sugerido por Valcareggi (2009):

- Marco inicial para registro da expansão de clientes: 12 de março de 2009
- Marco final para registro da expansão de novos clientes: 30 de novembro de 2009

7.4.2 Número de clientes expandidos

Foi solicitado ao Departamento de Marketing da Rabusch um relatório que contivesse todos os clientes retidos, que compraram acima de 2 compras. O relatório abrangeu o período entre 12 de março e 30 de novembro de 2009. Havia uma relação de clientes, com os seguintes dados: nome da cliente, data da primeira compra, data da última compra, número de compras, valor médio gasto em compras e valor total de compras. A estrutura do relatório segue no Apêndice C. A partir dessa relação, procederam-se os passos abaixo.

O levantamento do número de clientes expandidos consistiu em avaliar, de acordo com o primeiro critério estabelecido no item 8.4.1, quais clientes, de uma relação de clientes retidos, efetuaram 3 compras ou mais. Da relação de 16.383 clientes retidos (com mais de 2 compras), 9.595 haviam comprado no mínimo 3 vezes nas lojas Rabusch durante o período entre 12 de março e 10 de novembro de 2009.

No entanto, não se poderia considerar todos esses 9.595 clientes expandidos, visto que muitos deles, mesmo comprando acima de 3 vezes, possuíam um tíquete médio inferior àqueles que fizeram ao menos 2 compras. Portanto, o primeiro ponto de corte foi considerar como expandidos apenas aqueles que tivessem comprado mais de três vezes, com um tíquete médio igual ao dos retidos.

Para se descobrir o tíquete médio dos retidos, ou seja, daqueles que efetuaram ao menos duas compras no período, fez-se uma média aritmética do total comprado por todas as 6.788 pessoas. Encontrou-se um valor de R\$ 150,05.

A partir desse valor, foi possível descobrir que dos 9.595 clientes que haviam comprado acima de três vezes, 9.084 delas tinham o mesmo tíquete médio dos retidos. Como o número ainda não justificava que essas pessoas possuíam um comportamento acima da média dos clientes retidos, foi seguido o segundo critério do item 8.4.1, segundo o qual apenas aqueles clientes que tivessem um tíquete médio igual ao dos retidos, acrescentado de dois desvios padrões, seriam considerados expandidos.

O cálculo do desvio padrão dos retidos resultou num valor de R\$ 104,10. Assim, sabendo-se o valor do desvio padrão, calculou-se o número de clientes expandidos que atendesse o critério estabelecido. Portanto, o número encontrado passou para 806 pessoas, dentre as 9.595 que haviam realizado três compras ou mais.

Ao conhecer a quantidade de clientes expandidos dentre os 16.383 clientes retidos, o número de clientes retidos passou a ser de 15.577, visto que dos 16.383, 806 foram considerados expandidos.

Os números mensurados estão a seguir:

- Clientes retidos registrados entre 11 de março e 10 de novembro de 2009: 15.577
- Clientes expandidos registrados entre 12 de março e 10 de novembro de 2009: 806

7.4.3 Taxa de expansão

Para medir a taxa de expansão, dividiu-se o número total de clientes expandidos no período de 12 de março a 10 de novembro de 2009 pelo número total de clientes retidos (calculado na subseção 7.4.2). Os resultados são apresentados a seguir:

i add = Clientes expandidos / clientes retidos

$$i \text{ add} = 806 / 15.577$$

$$i \text{ add} = 0,0517$$

$$i \text{ add} = 5,17\%$$

Neste momento cabe salientar que expectativas e experiências de compra de um cliente afetam o relacionamento com a empresa. Portanto, o valor de um cliente não será sempre o mesmo, pois a taxa de expansão sofrerá alterações ao longo do tempo. O monitoramento periódico desta e das demais taxas é fundamental para se analisar a evolução do CE. Portanto, o cálculo das taxas de aquisição, retenção e expansão deve ser atualizado periodicamente, visando à manutenção e incremento dos seus valores, de acordo com esforços de marketing que incentivem seu crescimento.

7.4.4 Esforços de expansão realizados no período em estudo

Os esforços de expansão realizados para a campanha de Outono/Inverno 2009 foram elencados em uma planilha, especificando os respectivos custos um a um. Essa planilha foi elaborada com o auxílio Departamento de Marketing e Recursos Humanos da empresa, e contém todos os esforços de expansão realizados no período entre 10 de março e 10 de novembro de 2009. Para maiores detalhes sobre o preenchimento desta planilha, consultar o Apêndice C.

Vale destacar que entre os esforços de expansão estão o custo das horas de treinamento dadas às vendedoras, cujo objetivo é capacitá-las para que o atendimento às clientes seja um diferencial da Rabusch. Os treinamentos ocorrem bimestralmente, e são realizados tanto para vendedoras antigas, a título de reciclagem, quanto para as novas vendedoras. Como a rotatividade de vendedoras é bastante alto, é preciso que sejam desenvolvidos treinamentos que as transformem em vendedoras qualificadas para trabalhar na empresa. Após o treinamento, elas recebem metas mensais não só de vendas, mas também de peças por cliente, ou o chamado produto adicional. O objetivo deste indicador é fazer com que o tíquete médio por vendedora seja bastante elevado.

Outro custo que não se refere diretamente à área de marketing, mas está totalmente vinculado aos esforços de expansão, é a quantidade de ligações telefônicas realizadas em cada loja, para as pessoas consideradas “clientes VIP”. Essas ligações tem a função de aumentar o fluxo dessas clientes na loja, fazendo-as conhecer as novas coleções e produtos, os quais chegam na loja semanalmente. Com o aumento do fluxo dessas clientes, a chance de fidelizá-las é maior, transformando-as em clientes expandidas.

De uma forma simplificada, a finalidade das ações de marketing é de adquirir, reter e expandir clientes. São os resultados de tais esforços que aumentam o valor do CE. Porém, cabe ressaltar que o custo de cada um desses esforços será subtraído da margem de lucro auferida pela compra de cada cliente. Desta forma, os esforços de marketing de aquisição, retenção e expansão precisam ser bem planejados pela equipe de marketing para que o custo de seus investimentos valha a pena e aumente, de fato, o CE.

7.4.5 Estimativa do custo médio de expansão da Rabusch

Para se chegar ao custo médio de expansão, foi necessário fazer o somatório de todos os esforços realizados com expansão de clientes.

Variável	Descrição Variável	Valor (R\$)
$\sum ADD$	Total Custo de expansão	16.289,26

Quadro 4 – Custo total do período por ação de marketing

Fonte: Elaborado pela autora

Esse valor dividido pelo número total de clientes expandidos (conforme subseção 7.4.2) resultou no seguinte custo médio:

- Custo de expansão médio por cliente = somatório dos custos de expansão/total de clientes expandidos
 - $ADD = \sum ADD / \text{Clientes expandidos}$
 - $ADD = 16.289,26 / 806$

- ADD = 20,21

7.5 MENSURAÇÃO DA MARGEM BRUTA DE LUCRO MÉDIA

O valor da margem bruta de lucro média também será usado como *input* do modelo do CE. Como explicado no item 6.8, o valor dessa variável pode ser tanto a margem de lucro obtida através da venda de um produto específico (quando este for o único objeto de estudo) como também a margem de lucro média proveniente de uma linha de produtos ou de uma marca de produtos (situação mais comum).

A margem bruta de lucro é calculada dividindo-se o valor total da receita de compras faturada no período da pesquisa pela margem de lucro percentual, que é de 140%, praticada sobre as linhas de produtos da empresa. Como se deseja obter a margem de lucro bruta para o total de compras de cada segmento de clientes (adquiridos, retidos e expandidos), deve-se apurar esses valores separadamente.

Para cálculo da margem bruta de lucro média por cliente adquirido, dividiu-se a margem bruta de lucro encontrada para esses clientes, pelo número total de clientes adquiridos no período em estudo. Para os clientes retidos e expandidos, o mesmo cálculo é utilizado, de acordo com a margem bruta e o número de clientes.

Para obtenção dos valores usados no cálculo, foi utilizado o mesmo relatório solicitado à empresa para o item 8.4.2. Este relatório continha o total de compras realizadas pelos clientes retidos e pelos expandidos, mas não trazia os valores das compras dos clientes adquiridos. Para tanto, solicitou-se ao departamento financeiro da empresa um novo relatório, que contivesse esta informação.

Os cálculos realizados apresentam-se a seguir:

- Margem bruta dos clientes adquiridos
 - $M_{acq} = (\text{receita de compras dos clientes adquiridos no período} / \text{margem de lucro}) / \text{número de clientes adquiridos no período}$
 - $M_{acq} = (3.634.401,79 / 2,4) / 30.142$
 - $M_{acq} = 50,24$

- Margem bruta dos clientes retidos
 - $M_{ret} = (\text{receita de compras dos clientes retidos no período} / \text{margem de lucro}) / \text{número de clientes retidos no período}$
 - $M_{ret} = (4.607.262,00 / 2,4) / 15.577$
 - $M_{ret} = 123,25$

- Margem bruta dos clientes expandidos
 - $M_{add} = (\text{receita de compras dos clientes expandidos no período} / \text{margem de lucro}) / \text{número de clientes expandidos no período}$
 - $M_{add} = (1.329.103,25 / 2,4) / 806$
 - $M_{add} = 687,09$

7.6 MENSURAÇÃO DO *CUSTOMER EQUITY* DA RABUSCH

Após obter os *inputs* necessários para o cálculo do CE, utiliza-se a modelagem proposta na seção 6.8, expressa a seguir:

$$CE = i_{acq} \left[M_{acq} + \left((M_{ret} + i_{add} M_{add} - ADD) i_{ret} - RET \right) / (d - i_{ret}) \right] - ACQ$$

As variáveis da modelagem foram associadas à realidade da Rabusch da seguinte forma:

Variável	Descrição Variável	Inputs Rabusch
<i>CE</i>	<i>Customer Equity</i>	Valor do Cliente da Rabusch
<i>i acq</i>	Taxa de aquisição média	20%
<i>i ret</i>	Taxa de retenção média	33,3%
<i>i add</i>	Taxa de expansão média	5,2%
<i>ACQ</i>	Custo de aquisição médio por cliente	2,3
<i>RET</i>	Custo de retenção médio por cliente	6,65
<i>ADD</i>	Custo de expansão médio por cliente	20,21
<i>M acq</i>	Margem bruta de lucro de aquisição (média)	50,24
<i>M ret</i>	Margem bruta de lucro de retenção (média)	123,25
<i>M add</i>	Margem bruta de lucro de expansão (média)	687,09
<i>d</i>	Taxa de desconto + 1	115%

Quadro 5 – Variáveis aplicadas na modelagem do *Customer Equity*

Fonte: Elaborado pela autora.

O cálculo do CE da Rabusch, realizado com base na equação acima, gera o seguinte resultado:

$$CE = 0,20 \times [50,24 + ((123,25 + 0,052 \times 687,09 - 20,21) \times 0,33 - 6,65) / (1 + 0,15 - 0,33)] - 2,3$$

$$CE = 17,52$$

O custo de aquisição médio por cliente, o custo de retenção médio por cliente e a taxa de desconto foram retirados de Valcareggi (2009), conforme explicado na seção 6.8.

7.6.1 Cenário atual e projeção da otimização do *Customer Equity*

- Cenário atual:

O valor atual encontrado para o CE foi resultado da combinação da MTM e das ações de marketing de aquisição, retenção e expansão, realizadas durante o período da campanha de Outono-Inverno da Rabusch.

O CE da Rabusch mensurado para os clientes adquiridos, retidos e expandidos durante este período é projetado em R\$ 17,52. Em outras palavras, a contribuição financeira média auferida por esses clientes durante toda a sua vida de consumo está projetada em R\$ 17,52.

O valor atual do CE está 16% maior que o valor encontrado por Valcareggi (2009), R\$ 15,13. No estudo realizado, Valcareggi (2009) projetou cenários onde o CE respondia de forma diferente, de acordo com a alteração dos números das variáveis: o primeiro cenário projetava a maximização do CE e o segundo, fazia a otimização do CE, de acordo com os recursos financeiros disponíveis pela empresa.

Da mesma forma que Valcareggi (2009), para fins de comparação e posterior análise dos resultados, a autora irá demonstrar a sensibilidade do CE à alteração das variáveis que o compõem.

As projeções foram realizadas com o uso de planilha do Excel, da Microsoft®.

- Análise da Sensibilidade do CE da Rabusch:

Num cenário onde as verbas disponíveis para investimento em marketing fossem ilimitadas, a Rabusch, teoricamente, poderia fazer investimentos em campanhas de marketing alocando os recursos infinitos de maneira que o CE fosse maximizado.

Neste cenário de maximização do CE, o valor médio de investimento por cliente nos três tipos de esforços – aquisição, retenção e expansão – deve ser bem maior do que atual, ou seja, muito acima de R\$ 29,16. Este valor decorre da soma dos valores médios investidos por cliente em aquisição, retenção e expansão, de acordo com o seguinte cálculo:

- $ACQ + RET + ADD =$ Valor médio por cliente investido pela empresa nas campanhas de marketing.
- $2,30 + 6,65 + 20,21 = R\$ 29,16$

Portanto, R\$ 29,16 é o valor atual médio gasto pela empresa, por cliente. Este valor, conforme calculado no item 8.6, corresponde a um CE de R\$ 17,52.

Em um cenário de maximização, esses parâmetros de investimentos em aquisição, retenção e expansão são redefinidos para que projetem o valor das clientes da Rabusch como o maior possível. Como não são considerados limites financeiros, este cenário deve ser analisado com cuidado, lembrando se é viável financeiramente. No caso de o volume de investimento sugerido estar além do orçamento da empresa, a aplicabilidade desta estratégia é inviabilizada e passa a servir apenas como referência.

De acordo com o estudo de Valcareggi (2009), se não houvesse limite de verba financeira para investir em marketing, o máximo de clientes adquiridas pela Rabusch seria em torno de 50%, enquanto que se não houvesse investimento nenhum em marketing a Rabusch provavelmente adquiriria um mínimo de 1% dos *prospects*. Portanto, para a análise da curva de aquisição no cenário do *Customer Equity* maximizado, definiu-se que as taxas de aquisição mínima e máxima seriam de, respectivamente, 1% e 50%.

Além disso, a taxa de retenção também é afetada pelo volume de investimentos realizados em retenção. Os mesmos valores utilizados por Valcareggi (2009) são mantidos, definidos em 1% como mínima e 50% como máxima, respectivamente, considerando o efeito resultante das situações extremas de não haver nenhum investimento ou de não haver limites financeiros para a retenção. Portanto, as taxas de retenção mínima e máxima também seriam de, respectivamente, 1% e 50%.

Para as taxas mínima e máxima de expansão, os valores estipulados junto a Gerente de Marketing da Rabusch, Karen Debus, em reunião realizada no mês de outubro de 2010, foram de 1%, na ausência de investimentos em expansão, e 9% caso não houvesse limite financeiro para esses esforços.

A autora não calculou a maximização individual das taxas de aquisição, retenção e expansão, visto que esta análise não faz parte dos objetivos do trabalho. No entanto, visando analisar a sensibilidade do CE da Rabusch, elaborou-se o Quadro 6 para simular os investimentos médios em aquisição, retenção e expansão

(com a soma dos três em uma coluna separada), e as taxas de aquisição, retenção e expansão correspondentes. Ao lado das colunas que exibem as taxas, há uma coluna que informa o orçamento médio disponível por cliente, o qual aumenta de um em um real, iniciando em R\$ 1,00 e terminando em R\$ 49,00, valor máximo que a empresa está disposta a investir por cliente. Para cada alteração deste orçamento, há uma combinação ótima dos recursos, de forma a maximizar o CE, representado pela última coluna do Quadro 6.

Os valores referentes às taxas e ao orçamento disponível são fonte de informação para a geração das curvas de aquisição, retenção e expansão da Rabusch, apresentadas no Gráfico 4.

Através da análise do Quadro 6, percebe-se que o investimento médio em expansão se mantém zerado até que a soma de todos os investimentos alcance uma média de R\$ 24,00. A partir deste valor, a representatividade da taxa de expansão é mínima. Mesmo que fosse gasto todo o orçamento, ou seja, R\$ 49,00, o valor da taxa de expansão não ultrapassa 5,12%. Comparando com a taxa atual da Rabusch, que é de 20%, percebe-se que esses esforços não são absorvidos pelo CE da empresa, e devem ser reduzidos o mais rápido possível.

Aquisição	Retenção	Expansão	SOMA	Taxa de AQUISIÇÃO	Taxa de RETENÇÃO	Taxa de EXPANSÃO	ORÇAMENTO DISPONÍVEL	CE _{max}
1,00	0,00	0,00	1,00	0,104245	0,010000	0,010000	1,00	4,36
2,00	0,00	0,00	2,00	0,180363	0,010000	0,010000	2,00	7,27
2,89	0,11	0,00	3,00	0,235890	0,018427	0,010000	3,00	9,44
3,22	0,78	0,00	4,00	0,253929	0,068051	0,010000	4,00	11,43
3,55	1,45	0,00	5,00	0,270614	0,112717	0,010000	5,00	13,49
3,88	2,12	0,00	6,00	0,286121	0,152823	0,010000	6,00	15,59
4,21	2,79	0,00	7,00	0,300585	0,188769	0,010000	7,00	17,70
4,54	3,46	0,00	8,00	0,314113	0,220944	0,010000	8,00	19,79
4,87	4,13	0,00	9,00	0,326788	0,249722	0,010000	9,00	21,84
5,20	4,80	0,00	10,00	0,338677	0,275451	0,010000	10,00	23,84
5,54	5,46	0,00	11,00	0,349831	0,298450	0,010000	11,00	25,75
5,87	6,13	0,00	12,00	0,360296	0,319014	0,010000	12,00	27,57
6,22	6,78	0,00	13,00	0,370108	0,337407	0,010000	13,00	29,29
6,56	7,44	0,00	14,00	0,379300	0,353867	0,010000	14,00	30,89
6,91	8,09	0,00	15,00	0,387902	0,368606	0,010000	15,00	32,37
7,25	8,75	0,00	16,00	0,395942	0,381815	0,010000	16,00	33,74
7,60	9,40	0,00	17,00	0,403447	0,393661	0,010000	17,00	34,98
7,96	10,04	0,00	18,00	0,410443	0,404293	0,010000	18,00	36,09
8,31	10,69	0,00	19,00	0,416955	0,413845	0,010000	19,00	37,08
8,66	11,34	0,00	20,00	0,423008	0,422432	0,010000	20,00	37,96
9,02	11,98	0,00	21,00	0,428626	0,430158	0,010000	21,00	38,71
9,37	12,63	0,00	22,00	0,433834	0,437115	0,010000	22,00	39,35
9,73	13,27	0,00	23,00	0,438655	0,443383	0,010000	23,00	39,89
10,08	13,92	0,00	24,00	0,443112	0,449036	0,010000	24,00	40,32
10,37	14,45	0,18	25,00	0,446505	0,453255	0,010542	25,00	40,65
10,45	14,60	0,95	26,00	0,447411	0,454387	0,012807	26,00	40,95
10,53	14,75	1,72	27,00	0,448287	0,455473	0,015019	27,00	41,24
10,60	14,90	2,50	28,00	0,449135	0,456515	0,017178	28,00	41,50
10,69	15,06	3,41	29,16	0,450084	0,457670	0,019617	29,16	41,80
10,76	15,18	4,07	30,00	0,450748	0,458473	0,021341	30,00	42,00
10,83	15,32	4,85	31,00	0,451515	0,459394	0,023347	31,00	42,22
10,90	15,45	5,65	32,00	0,452256	0,460277	0,025304	32,00	42,43
10,97	15,58	6,44	33,00	0,452972	0,461126	0,027213	33,00	42,62
11,04	15,72	7,24	34,00	0,453664	0,461941	0,029074	34,00	42,81
11,11	15,84	8,05	35,00	0,454332	0,462723	0,030889	35,00	42,97
11,18	15,97	8,86	36,00	0,454978	0,463475	0,032658	36,00	43,13
11,24	16,09	9,67	37,00	0,455599	0,464199	0,034382	37,00	43,27
11,30	16,21	10,48	38,00	0,456204	0,464891	0,036062	38,00	43,40
11,37	16,33	11,30	39,00	0,456784	0,465558	0,037699	39,00	43,51
11,43	16,44	12,13	40,00	0,457345	0,466198	0,039293	40,00	43,62
11,49	16,56	12,95	41,00	0,457885	0,466814	0,040846	41,00	43,71
11,55	16,67	13,79	42,00	0,458407	0,467405	0,042359	42,00	43,79
11,60	16,78	14,62	43,00	0,458909	0,467973	0,043831	43,00	43,85
11,66	16,88	15,46	44,00	0,459393	0,468519	0,045265	44,00	43,91
11,71	16,99	16,30	45,00	0,459859	0,469043	0,046660	45,00	43,95
11,77	17,09	17,15	46,00	0,460308	0,469546	0,048018	46,00	43,98
11,82	17,18	18,00	47,00	0,460739	0,470029	0,049339	47,00	44,00
11,87	17,28	18,85	48,00	0,461155	0,470493	0,050624	48,00	44,02
11,89	17,33	19,31	48,53	0,461368	0,470731	0,051292	49,00	44,02

Quadro 6 – Resultados obtidos com o modelo de Maximização do CE

Fonte: Elaborado pela autora

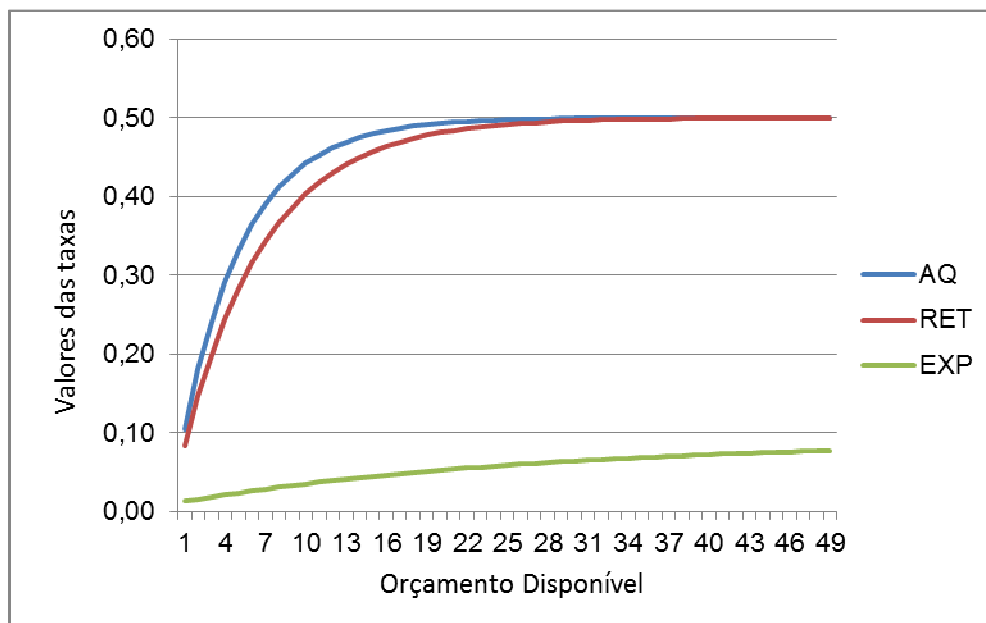


Gráfico 4 – Taxas de aquisição, retenção e expansão de clientes X Orçamento

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 7 mostra o cenário atual e um cenário otimizado do CE da Rabusch. Para o cenário atual, que aparece na primeira linha, o CE é de R\$ 17,52. No contexto de aquisição, o investimento médio por cliente é igual a R\$ 2,30 enquanto que a taxa de aquisição é de 20,01%. No contexto de retenção, o investimento médio por cliente é igual a R\$ 6,65 enquanto que a taxa de retenção é de 33,33%. No contexto de expansão, o investimento médio por cliente é igual a R\$ 20,21, enquanto a taxa de expansão é de 5,2%. A soma total dos investimentos médios é de R\$ 29,16.

Da mesma forma, na segunda linha do Quadro 7 há um cenário otimizado, onde a mesma verba utilizada atualmente é realocada entre os três tipos de esforços de marketing, objetivando a maximização do CE, o qual chega a R\$ 41,80, ou seja, obtém um crescimento de 138%. Neste caso otimizado, o investimento médio em aquisição por cliente deve ser aumentado para R\$ 10,69. O investimento médio em retenção por cliente deve passar para R\$ 15,06 e o investimento médio em expansão por cliente deve ser reduzido para apenas R\$ 3,41. A curva do CE da Rabusch pode ser vista no Gráfico 5, onde o ponto em que o CE é ótimo está sinalizado.

Cabe ressaltar que no cenário otimizado o orçamento total disponível para os investimentos em aquisição, retenção e expansão está limitada ao valor atual. A diferença é que os investimentos são melhor distribuídos, visando um incremento no valor presente líquido das clientes. No caso da Rabusch, o orçamento não deve

ultrapassar a soma de R\$ 117.324,28, que é a soma dos esforços em aquisição, retenção e expansão realizados no período de estudo (R\$ 69.348,17 + R\$ 31.686,85 + R\$ 16.289,26). Lembrando que os valores dos esforços de aquisição e retenção estão calculados de forma detalhada no trabalho de Valcareggi (2009).

	Aquisição	Retenção	Expansão	SOMA	Taxa de AQUISIÇÃO	Taxa de RETENÇÃO	Taxa de EXPANSÃO	Orçamento Disponível	CE
Cenário Atual	2,30	6,65	20,21	29,16	0,200	0,333	0,052	29,16	17,52
Cenário Otimizado	10,69	15,06	3,41	29,16	0,450	0,458	0,020	29,16	41,80

Quadro 7 – Cenário atual e otimizado do CE da Rabusch

Fonte: Elaborado pela autora

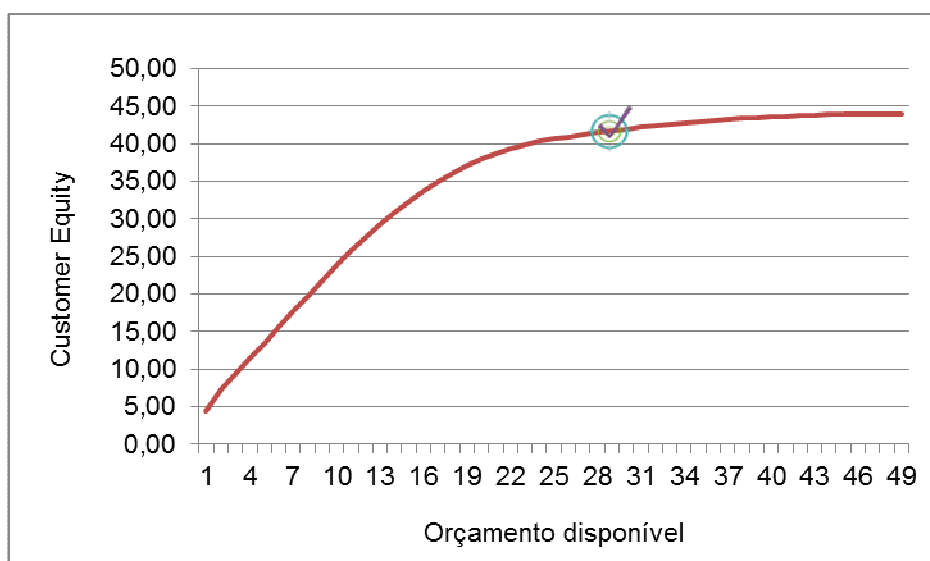


Gráfico 5 – CE da Rabusch, no cenário de otimização dos recursos disponíveis

Fonte: Elaborado pela autora

8 ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresenta-se, nas próximas seções, uma breve análise a respeito dos resultados obtidos neste trabalho.

8.1 MATRIZ DE TRANSIÇÃO

A realização de uma pesquisa com clientes da empresa Rabusch gerou resultados bastante interessantes. A MTM foi construída com as sete marcas de maior relevância para a empresa em termos de concorrência. Ao solicitar a 252 pessoas que informassem em qual delas compraram por último e qual a probabilidade de comprarem de cada uma dessas marcas na próxima vez, descobriu-se que a loja que mais retém clientes é a Renner, com 36%. A Rabusch aparece em 2º lugar, com 33%. Em terceiro, a Zara, com 32%. Ao analisar a taxa de aquisição de cada uma, a Rabusch e a Renner são lojas que mais conseguem capturar clientes. Mesmo o percentual da Rabusch sendo baixo ($i_{acq}=20\%$), a média encontrada foi de 10%. O Gráfico 6 mostra o desempenho de cada loja, segundo a MTM elaborada.

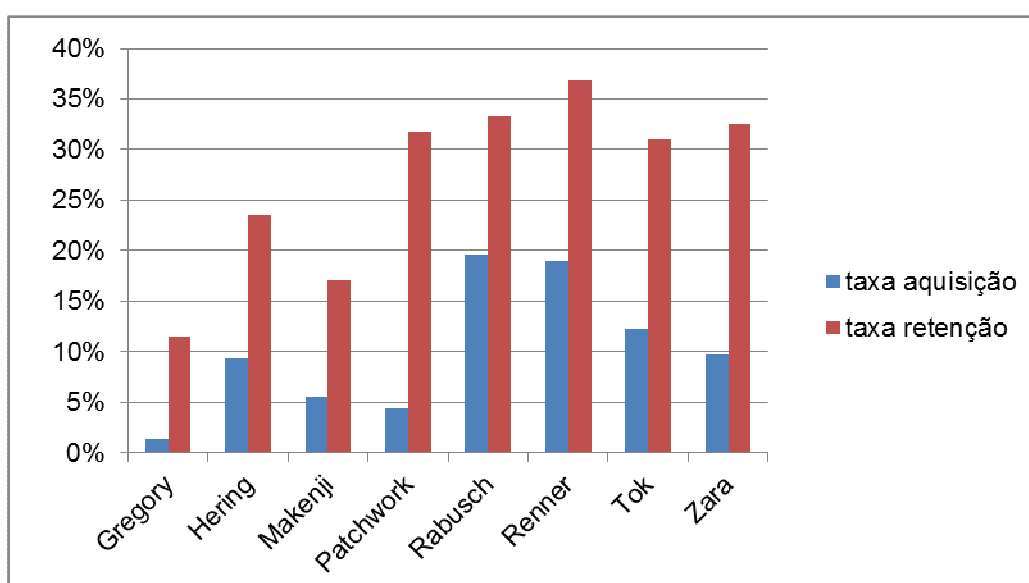


Gráfico 6 – Taxas de aquisição e retenção de todas as lojas estudadas

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 6 também mostra que as taxas de retenção são superiores às de aquisição, para todas as lojas. Enquanto a taxa média de aquisição é de 10%, a de retenção é 27%. Poder-se-ia supor, com base nesses valores, que essas empresas realizam investimentos maiores em campanhas de retenção, em detrimento de campanhas que busquem atrair novos clientes.

8.2 TAXAS DE AQUISIÇÃO E DE RETENÇÃO DA RABUSCH

A MTM possibilitou que novas taxas de aquisição e de retenção fossem calculadas. Valcareggi (2009) realizou este cálculo com base na análise do banco de dados da empresa, que se mostrou bastante completo para os fins necessitados. No entanto, as taxas encontradas não levavam em consideração a possibilidade de os clientes adquiridos no período deixarem de comprar da empresa no próximo período. Assim como as taxas de retenção, que também poderiam estar com um certo grau de desvio, já que um cliente que comprou 2 vezes ou mais neste período, pode também decidir comprar de outra marca no próximo período. Ao não incorporar ao cálculo do CE esta realidade, onde os clientes não são fiéis a uma só marca, mas transitam entre as diferentes opções de lojas existentes no mercado, pode-se obter um CE que acaba se tornando um pouco distante da realidade.

É importante ressaltar que a autora não está desqualificando o trabalho realizado em 2009, mas sim adaptando-o para um contexto onde esta nova métrica do CE pode vir a ser empregada de modo ampliado.

O Quadro 8 compara as taxas de aquisição e retenção encontradas em ambos os trabalhos (o atual e o de Valcareggi, 2009):

	Taxa de Aquisição	Taxa de retenção
Valcareggi (2009)	22%	19,7%
Atual	20%	33,3%

Quadro 8 – Comparativo entre as taxas de aquisição e retenção

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às taxas de aquisição, praticamente não houve divergência, o que comprova que os dados extraídos de uma amostra da população, de acordo com a pesquisa realizada neste trabalho, comprovam as informações existentes no banco de dados da empresa, usadas para o cálculo de 2009. A MTM não causou modificações significativas na taxa de aquisição da Rabusch.

Diferentemente, a taxa de retenção sofreu um impacto. Ela não só está quase 70% acima da média anterior, como é maior do que a taxa de aquisição. Nos resultados apurados por Valcareggi (2009), a maior taxa encontrada fora a de aquisição, embora não houvesse muita diferença entre ambas, já que uma é 22% e a outra 19,7%. No entanto, o cálculo baseado na Matriz de transição revelou uma taxa de retenção superior a de aquisição, em também quase 70%.

Uma das possíveis justificativas para uma taxa de retenção mais elevada do que a calculada em 2009 pode ser o fato de que todas as respondentes da pesquisa faziam parte do banco de dados da Rabusch. Ou seja, são clientes que já haviam comprado na loja ao menos uma vez. Outro fator que vale observar é o fato de que a empresa armazena de forma confiável os *e-mails* das 252 clientes respondentes, todos atualizados e digitados sem erros no sistema CRM. Isso indica que essas pessoas podem ser clientes que frequentam a loja com maior regularidade, mantendo seus cadastros atualizados. Portanto, se elas retornam à loja com frequência, é natural que ao responderem a pergunta sobre a probabilidade de comprarem da Rabusch na próxima compra, indicarem um percentual alto de retorno.

Mesmo que a pesquisa neste momento pudesse ser considerada duvidosa, ou com algum viés que pesasse positivamente para índices altos de retenção da Rabusch, é válido lembrar que essas mesmas clientes também posicionaram as lojas Renner e Zara num mesmo patamar de retenção, conforme ilustrado no gráfico 6. Assim, é razoável o valor encontrado para a taxa de retenção da Rabusch, pois ele não se encontra em uma posição muito acima das outras lojas.

8.3 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

Com relação aos resultados obtidos a partir das demais perguntas do questionário, não relacionadas à MTM, os mesmos não foram analisados de forma apro-

fundada. Considerou-se que o material apresentado no trabalho foi suficiente para atender os objetivos estipulados no capítulo 4. As informações extraídas do questionário serão repassadas para a Rabusch, para que sejam analisadas e utilizadas como ferramenta para se entender a visão que o seu consumidor possui do mercado concorrente, e para que a Rabusch consiga entender ainda mais o seu cliente e seus hábitos de consumo de moda feminina.

A título de curiosidade para este trabalho, apresenta-se abaixo o Gráfico 7, com o agrupamento de todas as respostas que surgiram na última pergunta do questionário: uma pergunta aberta, que indica se a respondente gostaria de citar alguma loja que deveria ter entrado na pesquisa.

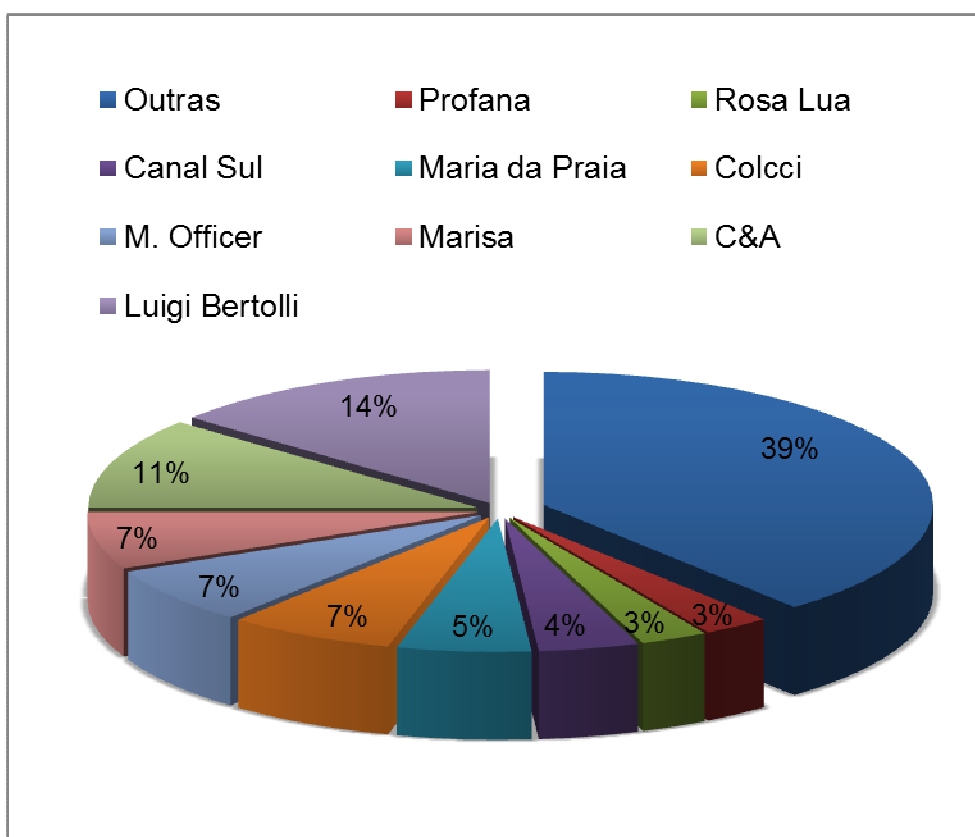


Gráfico 7 – Lojas que deveriam ter feito parte da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as lojas do Gráfico 7, a Luigi Bertolli e a C&A tem relativo destaque. Ambas, conforme informação do Departamento de Marketing da empresa, são também consideradas concorrentes da Rabusch, porém de menor relevância que as sete lojas que entraram na pesquisa.

Todas essas lojas, se entrassem na elaboração da MTM, poderiam causar alterações nas taxas encontradas, provavelmente tornando-as em média menores, especialmente a taxa de aquisição, dado o aumento do número de lojas participantes. Em vez de dividir o mercado entre a Rabusch e as sete marcas que mais a ameaçam em termos de concorrência, estaria se dividindo-o em 16 lojas, sendo que muitas delas, mesmo tendo sido citadas na pesquisa, são desconhecidas do público, como no caso da loja Profana.

8.4 TAXA DE EXPANSÃO

A taxa de expansão da Rabusch ainda não havia sido calculada. Com o objetivo de incorporar ao CE os esforços da empresa com fidelização de clientes, tornando o valor do cliente ainda mais concreto, realizou-se o cálculo e se chegou a uma taxa de expansão de 5,17%. A gerente de Marketing da Rabusch, Karen Debus, considerou que se a verba de marketing para esforços de expansão fosse infinita, apenas 10% dos clientes seriam expandidos. Por outro lado, se não se investisse nada em fidelização de clientes, ela considerou que apenas 1% deles seriam expandidos. Analisando estes dois valores, percebe-se que a taxa encontrada ($i_{add} = 5,17\%$) está na média. Porém, apesar de parecer um valor razoável, uma análise mais profunda revela que os gastos com expansão de clientes não têm gerado o retorno esperado de fidelização. Os clientes não estão tendo suas compras incrementadas na mesma proporção que a Rabusch investe em cada um deles.

O custo de expansão médio por cliente (ADD) é de R\$ 20,21, enquanto que o de aquisição (ACQ) e retenção (RET) são R\$ 2,30 e R\$ 6,65, respectivamente. Gasta-se em média 127% a mais com esforços de expansão do que em aquisição e retenção juntos. Obviamente, valores tão altos de expansão irão impactar o valor do cliente, o que será visto no próximo item.

8.5 CUSTOMER EQUITY DA RABUSCH

O valor atual médio investido em marketing pela empresa, por cliente, é de R\$ 29,16. Este valor, conforme calculado no item 8.6, corresponde a um CE de R\$ 17,52. Logo, em primeira mão, é possível afirmar que a empresa investiu, no período estudado, mais do que o valor que cada um dos seus clientes é capaz de gerar. Em percentuais, gastou-se 66% a mais.

Apesar de analisarmos os números acima, já se sabe que não existe um cenário único e padrão em termos de CE. Cada empresa deve determinar o CE que pretende ser o ideal. Essa decisão irá depender de saber qual o caminho que a empresa pretende seguir. Estipular a razão apropriada entre os gastos destinados aos esforços de aquisição, retenção e expansão demanda analisar o CE no contexto do cenário atual e das projeções.

Confrontando-se o cenário atual ao cenário otimizado, pode-se questionar-se se a empresa está sabendo utilizar seus recursos da melhor forma possível. Se o cenário de otimização fosse estipulado como a estratégia de marketing da Rabusch para a próxima estação, nenhum incremento nas verbas de marketing seria necessário. Obter um CE maior sempre será vantajoso para a empresa.

Diversos cenários foram projetados sob o ponto de vista do CE, comparando seu comportamento com o orçamento disponível e as taxas de aquisição, retenção e expansão. Os cenários traçados expressos no Quadro 6 consideram uma variação na verba de marketing total por pessoa, com o objetivo de determinar qual seria o ponto ótimo onde as verbas maximizariam o CE. As diversas combinações do quanto investir em cada um dos esforços geram diferentes taxas de aquisição, retenção e expansão e, portanto, o CE será particular a cada um desses cenários.

Se o valor absoluto de investimentos em marketing fosse igual ao valor que se gasta no período atual, poder-se-ia dizer que a empresa deveria escolher a combinação exposta no Quadro 7, afinal está relacionada ao maior CE de todos (CE=41,80). Neste cenário, a verba de expansão deveria ser a menor de todas, ou seja, apenas R\$ 3,41. Já as de aquisição e retenção, seriam de R\$ 10,69 e R\$ 15,06, respectivamente. O CE, neste ponto, é maximizado, caso a verba máxima continue sendo de R\$ 29,16. No entanto, nada impediria a empresa de investir valo-

res maiores do que este visando atingir um maior CE. No trabalho de Valcareggi (2009), o CE resultante da melhor combinação de verbas foi de R\$ 19,35.

Os esforços analisados em 2009 referiam-se apenas aos de aquisição e de retenção de clientes. Assim, ao se incorporar a taxa de expansão de clientes e o elemento que considera a troca de marcas que os clientes fazem ao longo de sua vida, o CE sofreu um incremento de 16%, passando de R\$ 15,13 para R\$ 17,52.

Em uma análise mais atenta das taxas de aquisição, retenção e expansão, verifica-se que o cenário onde o CE atinge seu maior valor, ou seja, R\$ 44,02 líquidos, possui taxas de aquisição e retenção iguais a 46%. A taxa de expansão chega a 51%, sendo um pouco maior que as demais. Entretanto, a soma das verbas de marketing, neste cenário, é de R\$ 49,00. Apesar de parecer uma estratégia interessante, ela não seria adequada, visto que o valor investido deveria ser muito alto para obter este valor líquido de R\$ 44,02 por cliente.

Há ainda uma outra combinação que vale a pena ser analisada. É o caso em que o orçamento disponível é de apenas R\$ 18,00 e o CE obtido é de R\$ 36,09. Esta é uma situação em que a diferença entre orçamento disponível e o CE obtido possui o maior *gap*. Significa que a empresa investe o mínimo para obter o máximo possível. Neste ponto, o CE (R\$ 36,09) é superior ao CE atual da Rabusch (R\$ 17,57), sendo que os valores médios investidos atualmente são ainda maiores que R\$ 18,00, ou seja, R\$ 29,16. Portanto, esse cenário seria interessante num momento de implantação da métrica do CE na empresa, pois ao mesmo tempo que se elevaria o CE em 106%, teria-se uma redução de investimentos na área de marketing de 38%.

O cenário atual calculado por Valcareggi (2009), sem considerar o elemento expansão de clientes, apresentou taxas de retenção de 19,72% e de aquisição de 22,01%. Ambas denotavam um equilíbrio entre os investimentos. Esse cenário foi julgado como interessante do ponto de vista da continuidade do negócio, pois justificava os investimentos em retenção, devido à base de clientes já consolidada (VALCAREGGI, 2009).

O cálculo ampliado do CE, cujas taxas são 20% de aquisição, 33% de retenção e 5% de expansão, apresenta um valor do cliente muito parecido com o de Valcareggi. Porém, recomenda-se à empresa que reavalie assim que possível a distribuição de seus investimentos entre os diferentes esforços de marketing, a fim de que o mesmo valor gasto atualmente traga maiores benefícios à organização.

Caso a Rabusch pretenda focar em um público “VIP”, ações de retenção devem ser consideradas como prioridade no orçamento de marketing. Se a estratégia está voltada para ampliar a base de clientes e obtenção de um *share* de mercado maior, justifica-se direcionar seus investimentos mais fortemente em ações de aquisição. Assim, é a partir dessas definições que se projetam os valores do CE.

É importante que a empresa mantenha atualizados os cálculos do CE, para que possa gerenciar o futuro das ações de marketing. As simulações dos valores do CE devem ser recalculadas e monitoradas, com o objetivo de se aproximar gradativamente do cenário tido como ideal e financeiramente possível.

9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A prioridade principal dos gerentes de marketing deveria ser a habilidade de saber quando, o quê e quanto de recursos alocar nos diferentes canais de comunicação, assim, não gastariam nem demais nem de menos por cliente. A ferramenta do CE é capaz de ajudar as empresas a investir nos clientes mais lucrativos no momento adequado, e da forma mais eficiente. No entanto, muitas empresas continuam investindo recursos num alto número de clientes que não trarão um retorno positivo, fazendo campanhas de marketing generalizadas, sem focar nos clientes mais lucrativos.

Para Peppers e Rogers (1994, p. 162) “o marketing não acontece pura e simplesmente por si só. Ele é o resultado das ações e iniciativas conscientes das pessoas dentro da sua organização. A maneira como o marketing é abordado na sua empresa é uma decorrência de como você a organiza e aloca os seus recursos”.

A Rabusch é uma empresa familiar que adota técnicas de gestão modernas, e cujos gestores possuem uma visão empreendedora e inovadora. Ao disponibilizar suas informações financeiras e seu banco de dados de clientes para a viabilidade do cálculo do CE, nota-se que existe o apoio à ideia de que o marketing pode se fortalecer ao fazer uso de ferramentas que o assegurem cientificamente. Através da modelagem do CE, a empresa pode gerir a área de marketing de uma maneira estratégica, que auxilia na conquista e manutenção de relacionamentos mais duradouros e rentáveis com a sua base de clientes.

A ampliação do CE da empresa, incorporando os investimentos que a Rabusch fazia para fidelizar e expandir os seus clientes, bem como a MTM, permite agora que esta métrica seja efetivamente utilizada na área de Marketing. O uso de modelagens como o CE irá conferir maior segurança ao planejamento das campanhas de marketing, seja ele direcionado à aquisição, retenção ou expansão de clientes

Se a empresa deseja considerar os efeitos da competição entre as marcas no seu processo decisório, será possível usar o modelo ampliado para analisar o impacto que esta competição está causando no CE da empresa.

Não obstante, ao contrastar as taxas de aquisição e de retenção da empresa com a performance dessas taxas para as empresas concorrentes, é possível deter-

minar onde a empresa está ganhando ou perdendo terreno competitivo, com relação ao valor da sua base de clientes.

O marketing não deve mais ser tratado meramente como um apanhado de frases de efeito e *slogans* inteligentes. Pelo contrário, é cada vez mais visto como uma ciência com resultados verificáveis e previsíveis, o qual deve prestar contas por seus resultados financeiros. Adotando uma abordagem baseada em fatos e fazendo uso inteligente das informações registradas no seu próprio banco de dados, é possível que as decisões tomadas pela área de marketing sejam mais assertivas.

De acordo com Valcareggi (2009), a combinação entre os gastos em aquisição, retenção e expansão nunca é estática, os gerentes de marketing devem monitorar constantemente as respectivas taxas e analisar a modelagem graficamente de forma periódica. Vale destacar que ao analisar as taxas de aquisição, retenção e expansão, toda empresa deve estar atenta aos fatores em potencial que podem afetá-las, tais como as táticas da concorrência, o cenário econômico e as redes sociais.

A título de recomendação para futuras pesquisas, seria interessante que o instrumento de coleta de dados para a construção da MTM contivesse questões que relacionassem a escolha das marcas pelos clientes com os motivos que os levam a trocar de marca de um período para outro. De acordo com Rust *et al* (2001), os clientes decidem comprar de uma empresa em função de três fatores: (1) a empresa oferece maior valor que os concorrentes; (2) a empresa tem a melhor marca e (3) o custo de mudança é muito alto. Portanto, analisando esses critérios, os gerentes poderiam identificar o que mais influencia um cliente a trocar de marca, e tomar ações corretivas que possam reduzir esta taxa. Essa análise traria informações que iriam influenciar no valor dos clientes da empresa.

Para tornar a análise do CE mais prática e efetivamente aplicável, seria interessante reduzir a quantidade de planilhas de controle dos valores investidos, bem como os cálculos matemáticos que levam ao resultado do CE. Para isso, o ideal seria que a empresa pudesse informar no seu sistema os investimentos que estão sendo realizados, bem como classificá-los de acordo com seu propósito (aquisição, retenção e expansão) e abrangência (número de *prospects* que se pretende atingir).

Entre outros fatores a serem considerados pela Rabusch que interferem no CE, Rust *et al* (2004) apontam os seguintes:

- a) incorporar ao cálculo do CE os efeitos da dinâmica do mercado. Por exemplo, se o mercado está rapidamente se expandindo ou contraindo, assumir um mercado estável é inapropriado. Nesses mercados, seria necessário modelar a mudança no tamanho do mercado, e relaciona-la ao CE.
- b) as vendas cruzadas (ou seja, as vendas de produtos que são complementares ou suplementares a um produto-chave, como acessórios e lenços) elevam o CE.
- c) enriquecer a modelagem do CE incorporando conhecimentos sobre o comportamento futuro do consumidor da Rabusch.

REFERÊNCIAS

BLATTBERG, Robert C., DEIGHTON, John. Manage Marketing by the *Customer Equity* Test. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 74, n. 4, p. 136-144, July / Aug. 1996.

BLATTBERG, Robert C., GETZ, Gary, THOMAS, Jacquelyn S. **Customer Equity**: building and managing relationships as valuable assets. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

BERGER, P. D, BECHWATI, N. N. **The Allocation of promotion budget to maximize customer equity**. *Omega*, v. 29, p. 49-61, 2001

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa (IBGE). **Síntese de Indicadores Sociais**: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira. Rio de Janeiro, 2008.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS (CDL). *Homepage* da entidade: www.cdlpoa.com.br. Acesso em: 19 jul. 2010.

CARUANA, A. **The impact of switching costs on customer loyalty**: a study among corporate customers of mobile telephony. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, n.12, p. 256-269.

CLANCY, Kevin, KRIEG, Peter. **Marketing muito além do feeling**: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CUNDIFF, Edward W., STILL, Richard R., GOVONI, Norman A. P. **Marketing Básico**: Fundamentos. São Paulo: Atlas, 1979.

FIORIOILLI, José Carlos. **Modelagem de Maximização do Customer Equity**. Porto Alegre: XXXII Encontro da ANPAD, 2009.

FORNELL, C., JOHNSON, M. D., ANDERSON, E. W., CHA, J. BRYANT, B. E. **The American Customer Satisfaction Index** : nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*. New York: AMA, outubro, vol. 60, p. 7-18, 1996.

GREGORY. *Homepage* da empresa: www.gregory.com.br. Acesso em 20 jul. 2010.

HERING. *Homepage* da empresa: www.hering.com.br. Acesso em 20 jul. 2010.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Marcas de Quem Decide**. Porto Alegre: n. 12, mar. 2010. 127 pags. Suplemento.

KANTAR WORLDPANEL BRAZIL. **Varejo de proximidade cresce e diversifica canais de compra no Brasil**. Disponível em: www.kantarworldpanel.com/br/index.html#/Noticias/news-list/varejodeproximidadecresce. Acesso em 06 jun. 2010.

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

KEISERMANN, Bruna. **O Customer Equity na indústria de telefonia celular**: uma replicação do modelo de Rust et al. (2004) no contexto brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

KENDALL, K. E., KENDALL, J. E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991. 881 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KUMAR, V. **Managing Customers for Profit**: strategies to increase profits and build loyalty. 1ª ed, New Jersey: Wharton School Publishing, 2008.

MAKENJI. *Homepage* da empresa: www.makenji.com.br. Acesso : 20 jul. 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **The one to one future**: building relationships one customer at a time. Nova York: Currency Doubleday, 1993.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RABUSCH MODA FEMININA. *Homepage* da empresa: www.rabusch.com.br . Acesso em: 20 jul. 2010.

LOJAS RENNER. *Homepage* da empresa: www.lojasrenner.com.br/ri. Acesso em 20 jul. 2010.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Artmed Editora As, 2006.

OLIVER, R. L. **Whence consumer loyalty?**. *Journal of Marketing*, n. 63, p.33-34, 1999.

PATCHWORK. *Homepage* da empresa: www.patchworkrs.com.br. Acesso em 18 out. 2010.

REICHHELD, Fred. **The loyalty effect**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

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

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie, LEMON, Katherine N. Return on Marketing: Using *Customer Equity* to Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, p. 109-127, v. 68, Jan. 2004.

SECRETARIA MUNICIPAL DA PRODUÇÃO, INDÚSTRIA E COMERCIO (SMIC). *Homepage*: www.portoalegre.rs.gov.br/smic. Acesso em: 19 jul. 2010.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: Estudos dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965. 311p.

SURVEY MONKEY. *Homepage* da empresa: www.surveymonkey.com. Acesso em 01 set. 2010.

TAYLOR III, Bernard W. **Introduction to Management Science**. New Jersey, NY: Prentice Hall, 6 ed, 1999.

TECONTATO. *Homepage* da empresa: www.tecontato.com.br. Acesso em 01 set. 2010.

TOK. *Homepage* da empresa: www.tok.com.br. Acesso em 20 jul. 2010.

VALCAREGGI, Aline. **Maximização do *Customer Equity* através da alocação ótima da verba de marketing em uma empresa de vestuário feminino**. Monografia para Graduação no curso de Administração de Empresas. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

VILLANUEVA, Julian, HANSSENS, Dominique M. ***Customer Equity*: Measurement, Management and Research Opportunities**. Foundations and Trends in Marketing, v.1, n.1, 2007, 95 pags. Disponível em: <http://www.nowpublishers.com/product.aspx?product=MKT&doi=1700000002>. Acesso em: 14 jul. 2010

ZARA. *Homepage* da empresa: www.zara.com.br. Acesso em 20 jul. 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA COM O OBJETIVO DE OBTER DADOS PARA A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE MARKOV

Q1. Seu sexo:

- Feminino
- Masculino

Q2. Sua idade:

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Acima de 55 anos

Q3. Sua ocupação:

- Trabalho
- Estudo
- Trabalho e estudo
- Desempregada
- Aposentada
- Dona de casa
- Outra

Q4. Seu grau de instrução:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação/Mestrado Incompleto
- Pós-Graduação/Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

Q5. Sua renda mensal:

- Até R\$ 1.500,00
- Entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.500,00
- Entre R\$ 2.501,00 e R\$ 4.000,00
- Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 6.000,00
- Acima de R\$ 6.000,00

Q6. Sua última compra de roupas femininas foi

- Esta semana
- Este mês
- Nos últimos três meses
- Nos últimos seis meses
- Há mais de seis meses

Q7. Você adquire novas roupas femininas

- 1 vez por semana
- 2 vezes por mês
- 1 vez por mês

- () a cada 2 meses
 () a cada 3 meses
 () a cada 4 meses ou mais

Q8. Quando você compra roupas femininas, costuma gastar (em média)

- () Até R\$ 100,00
 () Entre R\$ 100,00 e R\$ 300,00
 () Entre R\$ 300,00 e R\$ 500,00
 () Entre R\$ 500,00 e R\$ 1000,00
 () Acima de R\$ 1000,00

Q9. Você costuma pagar suas compras

- () À vista
 () 30 dias
 () Parcelado em até 6x
 () Parcelado acima de 6x

Q10. Marque os locais onde você costuma comprar roupas femininas

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| () Barra <i>Shopping</i> Sul | () <i>Shopping</i> Iguatemi |
| () Bourbon Assis Brasil | () <i>Shopping</i> Praia de Belas |
| () Bourbon Country | () <i>Shopping</i> Total |
| () Bourbon Ipiranga | () Strip center Assis Brasil |
| () Centro Comercial João Pessoa | () Galerias |
| () Lindóia <i>Shopping</i> | () Lojas de rua |
| () Moinhos <i>Shopping</i> | () Lojas no centro |
| () Rua da Praia <i>Shopping</i> | () Outro |

Q11. Dê um grau de importância aos fatores abaixo, considerando o quanto eles a influenciam a voltar a comprar em uma loja

	Muito Im- portante	Importante	Nem impor- tante nem sem importân- cia	Pouco Im- portante	Nada Im- portante
Atendimento	()	()	()	()	()
Condições de Pagamento	()	()	()	()	()
Localização	()	()	()	()	()
Novidades	()	()	()	()	()
Peças da vitrine	()	()	()	()	()
Preço atraente	()	()	()	()	()
Propaganda/catálogo	()	()	()	()	()
Qualidade dos produtos	()	()	()	()	()

Q12. Escreva abaixo o nome de, ao menos, uma loja de roupas femininas onde você costuma comprar:

Roupas para trabalho: _____
 Roupas para lazer: _____
 Roupas para balada: _____

Q13. Qual a última loja onde você fez compras?

- () Gregory
 () Hering

- () Makenji
 () Patchwork
 () Rabusch
 () Renner
 () Tok
 () Zara

Q14. Na próxima vez que for às compras, qual a probabilidade de você comprar em cada uma dessas lojas?

	100%	75%	50%	25%	0%
Gregory	()	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()	()
Rabusch	()	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()	()

Q15. Sinalize abaixo que tipo de roupa você compraria em cada uma das lojas relacionadas.

	Para traba- lho	Para lazer	Para bala- da/happy hour	N/A
Gregory	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()
Rabusch	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()

Q16. Classifique os Preços Cobrados pelas lojas abaixo.

	Muito alto	Alto	Justo	Barato	Muito Bara- to
Gregory	()	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()	()
Rabusch	()	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()	()

Q17. Classifique a Qualidade geral destas lojas.

	Muito boa	Boa	Razoável	Ruim	Não co- nheço
Gregory	()	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()	()

Rabusch	()	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()	()

Q18. Esta loja me reconhece como um cliente especial.

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
Gregory	()	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()	()
Rabusch	()	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()	()

Q19. Esta loja se encaixa com a minha personalidade.

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
Gregory	()	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()	()
Rabusch	()	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()	()

Q20. Gosto muito desta loja.

	É verdade, adoro esta loja	Sim, gosto	Sou indiferente	Não gosto muito desta loja	Detesto esta loja
Gregory	()	()	()	()	()
Hering	()	()	()	()	()
Makenji	()	()	()	()	()
Patchwork	()	()	()	()	()
Rabusch	()	()	()	()	()
Renner	()	()	()	()	()
Tok	()	()	()	()	()
Zara	()	()	()	()	()

Q21. Você gostaria de citar mais alguma loja, que não tenha entrado nesta pesquisa?

**APÊNDICE B – FORMATO DO RELATÓRIO GERADO PELA RABUSCH DE
CLIENTES EXPANDIDOS NO PERÍODO DE ESTUDO PARA MENSURAÇÃO DO
*CUSTOMER EQUITY***

Nome do Cliente	Data primeira compra	Data última compra	Valor médio de compras	Nº de Compras	Valor total de compras
Xxxxxxx	xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	R\$...	Xx	R\$...

Delta Airlines	()	()	()	()	()
Southwest Airlines	()	()	()	()	()
United Airlines	()	()	()	()	()

6. Até que ponto a qualidade das empresas abaixo vale o preço pago:

	Vale muito mais			Vale muito menos	
	5	4	3	2	1
American Airlines	()	()	()	()	()
Delta Airlines	()	()	()	()	()
Southwest Airlines	()	()	()	()	()
United Airlines	()	()	()	()	()

(...)

FATORES QUE INFLUENCIAM O VALOR DA MARCA

12. Minha atitude em relação a marca é extremamente favorável.

	Concordo plenamente			Discordo Plenamente	
	5	4	3	2	1
American Airlines	()	()	()	()	()
Delta Airlines	()	()	()	()	()
Southwest Airlines	()	()	()	()	()
United Airlines	()	()	()	()	()

(...)

18. A imagem desta empresa se encaixa bem com a minha personalidade.

	Concordo plenamente			Discordo Plenamente	
	5	4	3	2	1
American Airlines	()	()	()	()	()
Delta Airlines	()	()	()	()	()
Southwest Airlines	()	()	()	()	()
United Airlines	()	()	()	()	()

19. Tenho sentimentos positivos em relação à empresa.

	Concordo plenamente			Discordo Plenamente	
	5	4	3	2	1
American Airlines	()	()	()	()	()
Delta Airlines	()	()	()	()	()
Southwest Airlines	()	()	()	()	()
United Airlines	()	()	()	()	()

(...)