

# **Modelo para Programa de Fidelização de Clientes utilizando Custeio Variável com Fator Limitante: Uma aplicação prática**

**Cristiano Augusto Borges Forti** (UFU) - cristiano@forti.pro.br

**Fernanda Maciel Peixoto** (CEPEAD/UFMG e UFU) - fmacielpeixoto@gmail.com

**André Francisco Alcântara Fagundes** (CEPEAD/UFMG e UFMG) - fagundesandre@yahoo.com.br

## **Resumo:**

*Este artigo tem como objetivo apresentar uma aplicação prática de conceitos interdisciplinares de Contabilidade Gerencial e Marketing. A aplicação consiste na utilização destes conceitos em conjunto para solução de problemas ligados à sazonalidade da demanda de empresas prestadoras de serviços cujo fator tempo limita sua rentabilidade. Através do desenvolvimento e implementação de um Programa de Fidelização de Clientes baseado em conceitos de recompensa direta, margem de contribuição, fator limitante e fidelização de clientes, em uma empresa de prestação de serviços de beleza na cidade de Uberlândia-MG conclui-se que tais ferramentas oferecem soluções criativas que resultam em benefícios tanto em relação ao relacionamento, retenção e satisfação de seus clientes quanto em relação à rentabilidade das empresas e motivação dos seus colaboradores.*

**Palavras-chave:** *Marketing de Relacionamento. Custeio Variável. Fator Limitante.*

**Área temática:** *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

## **Modelo para Programa de Fidelização de Clientes utilizando Custeio Variável com Fator Limitante. Uma aplicação prática.**

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo apresentar uma aplicação prática de conceitos interdisciplinares de Contabilidade Gerencial e Marketing de Relacionamento. A aplicação consiste na utilização destes conceitos em conjunto para solução de problemas ligados à sazonalidade da demanda de empresas prestadoras de serviços cujo fator tempo limita sua rentabilidade. Através do desenvolvimento e implementação de um Programa de Fidelização de Clientes baseado em conceitos de recompensa direta, margem de contribuição, fator limitante e marketing de relacionamento, em uma empresa de prestação de serviços de beleza na cidade de Uberlândia-MG, no período de 2007 a 2008, conclui-se que tais ferramentas oferecem soluções criativas que resultam em benefícios tanto em relação ao relacionamento, retenção e satisfação de seus clientes quanto em relação à rentabilidade das empresas e motivação dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Custeio Variável. Fator Limitante.

**Área Temática:** 9 - Gestão de custos nas empresas de comércio e de serviços.

### **1 Introdução**

A satisfação e a conseqüente fidelização de clientes vêm sendo tratadas como um grande desafio para as mais variadas organizações, especialmente por influenciarem diretamente a repetição de compras, a comunicação boca-a-boca positiva, a lucratividade e a participação de mercado (Oliver, 1997). As empresas prestadoras de serviços, notadamente aquelas em que os serviços possuem prazo de validade – companhias aéreas, cinemas, hotéis, motéis, etc. – estão entre as organizações que mais buscam ferramentas para estabelecer melhores relações de consumo com seus clientes. Esta busca ocorre pelo fato de que seus serviços são efêmeros e perecíveis, não podendo ser estocados após serem produzidos. Assim, por gerarem como resultado um ato ou desempenho, as empresas de serviços diferem fundamentalmente das empresas comerciais e industriais. Uma aeronave que decola com uma poltrona vazia significa um produto “perdido” ou “vencido” que não pode mais ser vendido. O mesmo ocorre com os cinemas, pois um assento não vendido na sessão anterior representa uma receita perdida, tendo se convertido em uma venda irrecuperável. De forma similar ocorre nos hotéis e motéis.

As soluções mais comuns utilizadas por empresas destes segmentos para minimizar os efeitos do problema apontado estão ligadas ao uso do conceito de Margem de Contribuição por fator limitante (Martins, 2003). Parte da solução consiste em identificar os serviços mais rentáveis de acordo com o fator limitante da empresa e, através da redução de preços, aumentar o consumo destes serviços nos horários, dias ou situações em que a demanda seja mais reduzida. Este recurso é comumente utilizado por companhias aéreas ou hotéis. Os hotéis trabalham com preços reduzidos nas baixas temporadas para garantir uma margem de contribuição que seja suficiente, no mínimo, para o pagamento de seus custos fixos. As companhias aéreas trabalham com tarifas reduzidas para compras antecipadas em vôos que não estão com demanda regular suficiente para preencher todos os seus assentos.

De maneira geral, tais estratégias são de fácil imitação pelas empresas concorrentes e, portanto, não podem ser consideradas como vantagens competitivas sustentáveis (Lovelock,

2006). Em um curto período de tempo, diversas empresas da mesma indústria passam a adotar políticas semelhantes e novamente o foco do cliente volta-se para o preço. De maneira geral todas as empresas do setor perdem parte de suas margens, pois a redução de preços costuma perdurar por períodos maiores do que os desejados inicialmente devido às imitações dos concorrentes e dos prestadores de serviços substitutos.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma metodologia alternativa para promover melhorias nas vendas de serviços do tipo efêmero sem que o cliente ou os concorrentes percebam uma redução de preços e que ocorra conseqüente perda de margens pelo setor.

O setor de Salões de Beleza possui características semelhantes ao dos hotéis e cinemas, principalmente os salões que atendem às classes A e B, pois possuem infra-estrutura de valor elevado e custos fixos muito representativos. Em tal setor, há profissionais disponíveis por toda semana, porém sua demanda é significativamente maior nos finais de semana. Similarmente a um hotel de praia – que possui sazonalidade durante o inverno, com baixa demanda – um salão de beleza possui sazonalidade semanal. Além da elevação de demanda nos finais de semana, o mesmo também ocorre em feriados e dias festivos. O faturamento de sexta-feira e sábado juntos é equivalente ao faturamento de segunda à quinta-feira. Algumas empresas deste setor praticam preços diferenciados em serviços prestados de segunda à quinta para promover a utilização melhor de sua estrutura física neste período. Esta redução pode trazer conseqüências adversas, principalmente quando o salão está posicionado no mercado para o atendimento das classes A e B. Preços menores reduzem o “*glamour*” da empresa e podem indicar pior qualidade além de ser de fácil imitação pela concorrência.

De forma específica, o objetivo deste trabalho é apresentar a aplicação de uma política de fidelidade alternativa para Salões de Beleza que possa promover a fidelização de seus clientes utilizando justamente seus horários “podres”, ou seja, oferecer benefícios aos clientes do salão que não seriam utilizados por nenhum outro cliente.

O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 é feita uma breve revisão de conceitos de margem de contribuição, marketing de relacionamento, satisfação e fidelização de clientes e da metodologia de pesquisa utilizada. A seção 3 faz uma breve apresentação da empresa e de seu setor. A seção 4 apresenta a estratégia utilizada pela empresa do ramo para a fidelização de clientes. A seção 5 apresenta os resultados obtidos pela utilização desta estratégia nos últimos dois anos. A seção 6 conclui o texto.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Satisfação e fidelidade do consumidor**

Etzel, Walker e Stanton (2001) consideram ser essencial que a organização mensure a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos seus consumidores. Segundo os autores, esse é o procedimento adequado para se obter informações importantes para definir as melhores estratégias de marketing a serem adotadas para o sucesso da organização.

McCarthy e Perreault (1997, p. 315) afirmam que “desde que a satisfação do consumidor é nosso objetivo, a eficácia de marketing deve ser mensurada pelo grau que ele satisfaz aos consumidores. Infelizmente, a satisfação do consumidor é difícil de ser definida – e ainda mais difícil de ser mensurada”.

Os autores ainda afirmam que mensurar a satisfação do consumidor é uma tarefa difícil porque a satisfação depende do nível de aspiração ou de expectativa. Assim, um produto ou serviço percebido com um elevado grau de satisfação junto aos consumidores em determinado momento, em outras circunstâncias poderá obter um grau diferente. Além disso,

deve-se considerar a tendência de aumento dos níveis de aspirações dos consumidores, o que afetará a sua análise relativa à satisfação dos produtos ou serviços adquiridos.

A avaliação da satisfação do consumidor ocorre, principalmente, após realizada a compra. Nesse momento o consumidor compara o produto com as suas expectativas, podendo ficar satisfeito ou insatisfeito com a escolha realizada. Sendo que a experiência de uso do cliente é essencial para a formação da sua percepção de valor, o que tende a influenciar o seu comportamento de consumo ao longo do tempo em que mantiver relacionamento com a organização. Os autores ainda apontam para a tendência de repetição de compra junto ao mesmo vendedor quando os consumidores estão satisfeitos (BERKOWITZ et al., 2003).

Churchil Jr e Peter (2005), afirmam que a organização deve buscar criar valor para que os seus consumidores sintam-se satisfeitos.

A avaliação pós-compra concentra-se no fato de os consumidores terem ou não recebido um bom valor. Para determinar isso, os consumidores ponderam os benefícios recebidos pela compra em relação aos custos envolvidos. Quando os benefícios pesam significativamente mais que os custos, valor alto é percebido e os consumidores ficam satisfeitos. Quanto mais satisfeitos ficarem, mais é provável que se torne leais à marca e ao vendedor e maior a possibilidade de que o vendedor estabeleça uma relação de longo prazo com eles (CHURCHIL JR; PETER, 2005, p. 151).

Se a empresa deseja manter relacionamentos de longo prazo com os seus clientes é essencial que ela desenvolva um sistema que avalie a satisfação dos seus consumidores. Mas, os profissionais de marketing devem estar atentos não apenas ao nível de satisfação atual dos consumidores, eles também devem buscar entender os fatores que podem afetar essa satisfação no futuro (BOONE; KURTZ, 2008),

Os mesmos autores apontam que a satisfação pode ser medida em termos de lacunas que consideram o que os clientes esperam e o que eles percebem ao adquirir o produto ou serviço da empresa, gerando assim sentimentos favoráveis e desfavoráveis. O objetivo da organização deve ser conquistar sentimentos favoráveis, que resultem em bom nível de satisfação dos consumidores.

Boone e Kurtz (2008) ainda afirmam que para monitorar e mensurar a satisfação dos consumidores, os profissionais de marketing normalmente utilizam métodos de pesquisa de marketing. Sendo que esse processo de acompanhamento é composto por três etapas importantes: (a) entender as necessidades do cliente; (b) obter o feedback do cliente; e (c) instituir um programa contínuo para mensurar a satisfação.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) consideram que para gerar consumidores satisfeitos, que resultarão em vendas futuras, eles precisam acreditar que além de atender as suas necessidades iniciais a marca também oferece valor superior depois que eles a usarem. Sendo que para tanto no primeiro como no segundo momento, essa percepção de valor é definida em comparação as propostas dos concorrentes. Esse pensamento é demonstrado na Figura 1

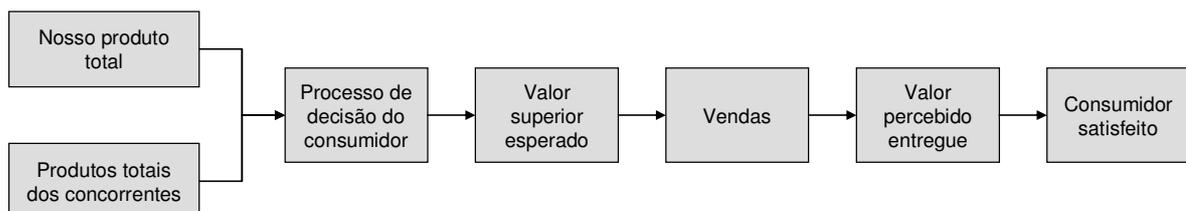


Figura 1: Gerando consumidores satisfeitos (Fonte: Hawkins, Mothersbaugh e Best, 2007, p. 17)

A satisfação é tratada pelos diferentes autores citados nesse tópico como fator antecedente e essencial para a fidelização dos consumidores. Assim, ainda buscando analisar as atividades gerenciais que podem influenciar na fidelização dos clientes, aborda-se no próximo item o marketing de relacionamento, estratégia mercadológica que objetiva estabelecer relacionamentos de longo prazo, valorizados e desenvolvidos com o tempo, com consumidores e fornecedores (BOONE; KURTZ, 2009).

## 2.2 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento se popularizou na década de 1990, McKenna (1997) considera que

com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes (MCKENNA, 1997, p. 03).

Assim, o autor entende o marketing de relacionamento como a tarefa de criar lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca.

Considerando a mesma perspectiva, Gordon (1998, p. 31) considera que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

McKenna (1997) considera que para estabelecer suas relações com as organizações, os consumidores primeiro comparam o que cada uma delas oferta para ele, analisando toda a cadeia de valor proposta. Assim, a melhor opção para a organização estabelecer vínculos mais duradouros com os seus clientes envolve a busca da diferenciação e o acréscimo de valores positivos nas suas relações com os consumidores, buscando estabelecer uma integração do cliente com a organização, devendo esse ser o foco primordial do marketing.

Kotler e Keller (2006) destacam três abordagens de construção de valor, que as empresas podem utilizar para desenvolver vínculos mais fortes com os clientes, bem como um nível de satisfação mais alto: (a) acréscimo de benefícios financeiros; (b) acréscimo de benefícios sociais; e (c) acréscimo de vínculos estruturais.

Para atingir seus objetivos, o marketing de relacionamento deve desenvolver um processo onde a empresa necessita estabelecer alianças de longo prazo com os seus clientes, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos. Dessa forma, a organização deve: (a) compreender as necessidades dos seus clientes; (b) tratar os clientes como parceiros; (c) assegurar que os seus funcionários tenham como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes; e (d) prover as necessidades individuais dos seus clientes com a melhor qualidade possível (EVANS; LASKIN, 1994).

Por fim, McKenna (1997) considera que o marketing de relacionamento exige que a organização apresente interatividade, conectividade e criatividade nas suas relações com os clientes. Assim, a organização estará agindo na direção de transformar seus clientes em parceiros importantes na formulação das suas estratégias, possibilitando que eles colaborem inclusive no planejamento de produtos e serviços que ofereçam valor superior frente aos concorrentes.

## 2.3 Margem de Contribuição

O conceito de Margem de Contribuição (MC) tem sua origem na contabilidade de custos e remonta da década de 30. Apesar de ser um conceito relativamente antigo, mostra-se extremamente atual para solução de problemas gerenciais. A Margem de Contribuição,

segundo Eliseu Martins (2003) pode ser assim definida: “é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.”

Os serviços de beleza provocam a ocorrência de custos variáveis como o material direto utilizado e a comissão do profissional que realizou o serviço. Além destes custos variáveis, ao ser comercializado, este serviço provoca o surgimento de certas despesas também variáveis como: comissões de vendas, impostos, tarifas de cartão de crédito, etc. Desta forma, custos e despesas que ocorrem em virtude da execução de serviços são considerados variáveis. O sistema de custeio variável, que é a base do conceito de margem de contribuição considera que aos produtos ou serviços devem ser alocados apenas os custos variáveis, diferentemente do custeio por absorção, que além dos custos variáveis, distribui entre os produtos também os custos fixos, através do mecanismo do rateio. O custeio variável considera que os custos fixos são custos da empresa, ou de sua estrutura, não cabendo aos produtos responsabilidade direta por estes custos.

Ainda segundo Martins(2003) a Margem de Contribuição é o quanto resta do preço de venda do serviço quando são dele deduzidos todos os custos e despesas por ele gerados, assim, o excedente que sobra entre estes custos e despesas variáveis e o preço de venda seria a Margem de Contribuição. Desta forma, essa margem seria entendida como a contribuição dos produtos ou serviços aos custos e despesas fixos e, se houver sobra, ao lucro. A MC não representa o lucro da empresa, mas ela o constitui, o constrói. A soma de todas as MC dos produtos ou serviços da empresa são responsáveis pelo pagamento de seus custos e despesas fixas e, caso seja superior, forma o lucro.

Assim, apesar de ter sua origem na contabilidade de custos de empresas industriais, podemos facilmente adaptar seus conceitos a empresas prestadoras de serviços, onde a MC de um determinado serviço seria calculada da seguinte forma:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:

MC= Margem de Contribuição

PV = Preço de venda do serviço

CV = Custos variáveis do serviço

DV = Despesas variáveis do serviço

Outro conceito importante que deve ser apresentado neste contexto, é o de Margem de Contribuição em ambientes de limitação de capacidade ou Margem de Contribuição por Fator Limitante. A Margem de Contribuição unitária de um produto ou serviço torna-se enganosa, como afirma Martins (2003) que se não houver limitação na capacidade produtiva, interessa o produto ou serviço que produz a maior Margem de Contribuição por unidade, mas, se existir interessa o que produz maior Margem de Contribuição pelo fator limitante da capacidade. Este fato ocorre devido à necessidade de melhor aproveitamento do recurso limitante.

Diversos autores (CORBETT NETO, 1997; GOLDRATT e FOX, 1994; GUERREIRO, 1996) defensores da TOC (Theory of Constraints – Teoria das Restrições) apresentam a mesma linha de raciocínio apenas sublinhando que o gerenciamento das restrições (no caso o tempo disponível para atendimento) é fator chave para o sucesso financeiro da empresa. Goldratt (1994) afirma que as restrições em si, não são o problema, o seu não reconhecimento é que constitui um problema. Ele também afirma que a identificação das restrições e o melhor aproveitamento possível das mesmas constitui-se em uma grande oportunidade de ganho para as empresas.

Vale ressaltar, que no caso em estudo neste trabalho, nas sextas-feiras e sábados, a

empresa não possui capacidade produtiva para atender toda a demanda e que durante os demais dias da semana possui elevada capacidade ociosa. Seria, então desejável, uma solução aplicada destes conceitos com objetivo de melhor aproveitar o tempo ocioso mesmo que com uma Margem de Contribuição inferior à normalmente praticada pela empresa, uma vez que esta solução traria melhor Margem de Contribuição pelo fator limitante.

## **2.4 Metodologia de Pesquisa**

Em termos de metodologia, as pesquisas são classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e causais. De acordo com Selltitz et alii (1975):

“os estudos formuladores ou exploratórios tem como objetivos de pesquisa a familiarização com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder criar um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses, sendo a principal acentuação à descoberta de idéias e intuições. Os estudos descritivos são aqueles que apresentam precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico. Os estudos causais são aqueles que verificam uma hipótese de relação causal entre variáveis.”

Através de uma análise criteriosa dos diferentes tipos de pesquisa, identifica-se como a mais adequada para o desenvolvimento do presente trabalho, o uso de um estudo descritivo. Justifica-se a utilização deste instrumento pelo fato do objetivo do estudo estar bem definido, os pesquisadores saberem exatamente o que pretendem com a pesquisa, como buscar as informações e como verificar a freqüência com que as mesmas ocorrem.

O procedimento de investigação será no formato de um estudo de caso. Optou-se pelo estudo de caso pois o objetivo de pesquisa consiste em avaliar uma empresa prestadora de serviços de beleza – um Salão de Beleza – e propor a aplicação de um modelo de fidelização de clientes baseado na margem de contribuição, em fatores limitantes e em estratégias de marketing, para melhor utilização da infra-estrutura da empresa nos períodos de menor demanda e conseqüentemente gerar melhorias em sua rentabilidade.

## **3 Empresa do Estudo**

A empresa utilizada neste estudo, cujos dados são reais, não autoriza a divulgação de informações que forneçam sua identificação. Pode-se dizer que trata-se de um Salão de Beleza considerado como referência na região de Uberlândia-MG, uma cidade com aproximadamente 700 mil habitantes. O seu público alvo são clientes das classes A e B da cidade e também das cidades satélites da região. A empresa possui aproximadamente 60 funcionários e 15 anos de mercado.

## **4 Modelo Proposto**

A empresa em questão, no ano de 2006, de modo similar aos concorrentes na região estudada, utilizava um sistema de fidelidade similar ao utilizado pelas companhias aéreas. A execução de 10 serviços na empresa representava uma gratuidade do mesmo serviço. Assim, um cliente que realizava corte de cabelo na empresa, deveria efetuar 10 cortes para receber um de cortesia. O grande problema deste tipo de modelo é que o cliente não percebe as suas vantagens imediatamente. No caso de cortes de cabelo feminino, o benefício poderia demorar até 30 meses para ser recebido, uma vez que o intervalo médio entre os cortes de cabelo feminino é de aproximadamente 90 dias. Com um giro médio de 800 clientes por mês

(possuía cerca de 5.000 clientes cadastrados), a empresa beneficiava uma média de dois clientes por mês. A média de utilização dos serviços pelos clientes era de 1,9 vezes por mês, enquanto que o ticket médio era de R\$ 65,50. Neste período a margem de contribuição média dos serviços era de 52%.

Em janeiro de 2007 foi implementado um novo sistema de fidelidade. O sistema desenvolvido para o Salão de Beleza deste caso possui os seguintes objetivos:

- a) Aumento da utilização do espaço físico e dos profissionais no período de baixa demanda – segunda-feira à quinta-feira – sem que o cliente perceba uma redução de preços ou promoção.
- b) Promover o retorno do cliente à empresa em período inferior a 30 dias.
- c) O sistema deve ser simples para o cliente e oferecer benefícios imediatos.
- d) O sistema deve ser fácil de controlar e possuir reduzidas possibilidades de fraudes.

A partir destas premissas foi desenvolvido um sistema de recompensa direta com objetivo de promover a fidelização dos clientes do salão. O sistema desenvolvido foi o seguinte:

- a) A cada serviço realizado no salão, o cliente recebia um cartão numerado (chamado de cartão fidelidade).
- b) Cada cartão possuía um prazo de validade de 30 dias.
- c) Os cartões não podiam ser nominais.
- d) O cartão oferecia o benefício de 40% de desconto em diversos serviços do salão para o cliente que atendesse às seguintes condições de forma conjunta:
  - a. Utilizar o cartão em até 30 dias
  - b. Utilizar o mesmo **somente** de segunda à quinta-feira.
  - c. Ao utilizar o cartão o cliente **não** recebe outro, ele deverá voltar ao salão em outra oportunidade para ganhar um cartão novamente.

Pode-se observar que o cliente que utiliza qualquer serviço do salão será incentivado a voltar em até 30 dias para receber o benefício de 40% de desconto. Caso não utilize o cartão, o mesmo fica inválido a partir de sua data de vencimento. A moeda volátil agora está nas mãos do cliente. O benefício só pode ser utilizado nos períodos de baixa utilização do Salão, não oferecendo riscos às Margens de Contribuição pelo Fator limitante Tempo. Os dias de pico de movimento não seriam afetados, teoricamente.

Em termos de lucratividade, a empresa não poderia oferecer os 40% de desconto, pois a margem de contribuição média era de apenas 52%, porém os serviços inclusos na promoção apresentavam uma margem média de 75%. Ganhar 30% de um serviço vendido fora do pico de utilização é melhor do que manter a margem de 75% em um serviço que não era vendido. A validação da lógica deste desconto é apresentada no quadro abaixo:

<b>Análise do Serviço A</b>
Preço Normal: R\$ 195,00
Comissão do profissional que realiza o serviço: R\$ 26,30*
Material Utilizado no Serviço: R\$ 13,50
Despesas Variáveis (Tributos e Cartão de Crédito) R\$ 14,83
<b>Margem de Contribuição do Preço Normal: R\$ 140,37 ou 72%</b>
Preço com desconto Fidelidade (40%): R\$ 117,00
Comissão do Profissional: R\$ 26,30*
Material Utilizado no Serviço: R\$ 13,50
Despesas Variáveis (Tributos e Cartão de Crédito): R\$ 8,90
<b>Margem de Contribuição do Preço Fidelidade: R\$ 68,30 ou 35% (do valor inicial R\$ 195)</b>

Fonte: autores. \*valor calculado incluindo décimo terceiro salário, férias, 1/3 de férias, FGTS, DSR e produtividade da categoria.

Apesar do desconto de 40% ser muito elevado para diversos setores, para o de serviços de beleza pode ser de fácil realização, devido às suas altas Margens de Contribuição, particularmente em salões voltados para classes A e B. O grande desafio deste programa seria então manter a margem de contribuição total dos serviços superior à margem anterior sem os descontos de fidelidade. Seria muito importante um rigoroso controle de resultados do sistema implantado.

Durante os 24 meses seguintes, todos os cartões distribuídos foram monitorados. A empresa desenvolveu um software especificamente para controlar todos os aspectos de sua utilização. A seção seguinte apresenta os resultados.

## 5 Resultados Obtidos

Durante o ano de 2007 foram distribuídos 8.496 cartões de fidelidade para os clientes do salão. Em 2008 o número foi de 8.898. O quadro a seguir apresenta a evolução dos números da empresa:

	2006*	2007**	2008**	Variação
<b>a) Média de Clientes por mês (únicos)</b>	808	850	927	15%
<b>b) Média de Serviços por cliente, por mês.</b>	1,88	1,97	1,98	5%
<b>c) Ticket Médio por atendimento***</b>	R\$ 65,50	R\$ 74,00	R\$ 85,50	31%
<b>d) Cartões Distribuídos</b>	-	8.496	8.898	-
<b>e) Cartões Retornados</b>	-	2.797	2.676	-
<b>f) % de Retorno de Cartões</b>	-	33%	30%	-
<b>g) Cartões retornados por pessoa diferente da que o recebeu</b>	-	1.140	1.020	-
<b>h) % de retorno para pessoa diferente</b>	-	41%	38%	-
<b>i) Ticket Médio de clientes sem o cartão fidelidade</b>	-	R\$ 72,70	R\$ 79,80	-
<b>j) Ticket Médio de clientes com o cartão fidelidade</b>	-	R\$ 89,43	R\$ 99,51	-
<b>k) % de Desconto real recebido pelo cliente</b>	-	34%	33%	-
<b>l) Crescimento da Margem de Contribuição de Segunda à quinta.</b>	-	27%	31%	-
<b>m) Crescimento da Margem de Contribuição de Sexta e Sábado.</b>	-	18%	27%	-
<b>n) Margem de Contribuição Média de todos os serviços</b>	52%	56,5%	60,9%	17%

Fonte: autores. \*Antes do novo sistema de fidelidade. \*\*Novo Sistema de Fidelidade em funcionamento. \*\*\*Em valores de 2008.

A partir dos dados levantados através do sistema de informações da empresa, podemos perceber que:

- A média de clientes por mês aumentou de forma sensível. Este fato pode ser atribuído ao vencimento de 30 dias do cartão. O cliente que antes poderia demorar 60 ou 90 dias para retornar passa a ter motivos adicionais para retornar antes.
- O aumento da média de serviços realizados por cliente é consequência direta do vencimento do cartão em 30 dias. Dados internos apontam que o prazo médio de retorno dos clientes que utilizam o cartão fidelidade é 60% menor do que o prazo de

- retorno de clientes que não o utilizam. O tempo médio de retorno do cliente que utilizou um cartão de fidelidade é de apenas 17 dias.
- c) De forma oposta ao que se previa anteriormente, o ticket médio aumentou, apesar dos descontos de 40% nos tickets de retorno. O fato é que o “poder” proporcionado pelo desconto foi utilizado para a realização de mais serviços ou de serviços com maior valor agregado do que estes clientes costumavam utilizar. Ao raciocinar que “quanto mais eu gastar, maior será o meu desconto” os valores dos tickets superaram consideravelmente os gastos de clientes sem cartões fidelidade. O item “j” comprova tal afirmação, pois os valores médios de ticket com os descontos de 40% são consideravelmente superiores aos valores médios normais. Internamente, os colaboradores afirmam que os clientes que possuem o cartão ficam mais suscetíveis ao oferecimento de serviços adicionais e ao argumento de que quanto maior o valor, maior o desconto recebido.
  - d) Os itens “d”, “e” e “f” apresentam o tamanho da amostra da análise realizada. Tanto o volume de cartões distribuídos quanto o de retornados são muito expressivos em termos de representatividade dos objetivos alcançados para a empresa em análise. O retorno médio de 30% de cartões representa uma parcela elevada de aceitação e percepção dos benefícios pelos clientes da empresa.
  - e) Avaliado no item “d”
  - f) Avaliado no item “d”
  - g) De forma proposital, apesar de numerados, os cartões não foram nominais. O objetivo era que os clientes repassassem seus cartões para outras pessoas, em um objetivo óbvio de ampliar a base de clientes e de incentivar a comunicação boca-a-boca a respeito das vantagens do salão de beleza. O resultado, contudo, foi superior ao esperado. Cerca de 40% dos cartões retornados pertenciam a pessoas diferentes daquelas que o receberam. No intuito de entender melhor tais práticas, verificou-se que metade dos cartões retornados por outras pessoas foram utilizados por parentes de primeiro grau (pais ou filhos) do cliente que originalmente recebeu o cartão. De fato, apenas 50% ou cerca de 500 cartões foram efetivamente distribuídos para pessoas sem ligação familiar ao cliente original por ano.
  - h) Avaliado no item “g”
  - i) O aumento dos tickets de consumo de clientes que não utilizam o cartão fidelidade pode ser atribuído a dois fatores:
    - a. A experimentação de serviços de maior valor agregado pelos clientes quando possuíam o cartão criou necessidade de consumo do mesmo serviço mesmo quando o mesmo não possuía o cartão.
    - b. A migração de serviços para o período de segunda à quinta “abriu” espaço na agenda de sexta-feira e sábado da empresa, dias em que o cartão fidelidade não é aceito e que, em geral, os serviços possuem maior valor agregado.
  - j) Avaliado em “c”
  - k) Nem todos os serviços disponíveis no salão, devido às margens de contribuição individual ou pela sua exclusividade no mercado local, estão disponíveis para a utilização dos descontos de 40% do cartão fidelidade. Os dados apresentam que nem todos os serviços realizados pelos clientes quando possuidores do cartão estão relacionados na lista dos eletivos para o desconto. Assim, a média de descontos concedidos torna-se inferior aos 40% iniciais e situa-se próximo aos 34% efetivos.
  - l) O crescimento da margem de contribuição de segunda à quinta foi sempre superior ao crescimento experimentado pela empresa em sua MC de sexta-feira e sábado. Este fato comprova a eficácia do sistema, demonstrando que mesmo que outros fatores tenham contribuído com o crescimento da empresa, a ação específica do sistema de fidelidade

foi discrepante em relação a desempenho dos dias em que a empresa não possui tal benefício para os clientes.

m) Analisado em “1”.

n) O crescimento da MC média foi atribuído ao aumento do consumo de serviços com maior valor agregado pelos clientes do salão independente da utilização do cartão fidelidade.

Um fator importante que deve ser mencionado é que apesar do intenso aumento de consumo de serviços de segunda à quinta-feira, a empresa ainda possui tempo ocioso nestes dias. Sua capacidade de crescimento e de criação de benefícios diretos para seus clientes ainda pode ser desenvolvida pela criação de outros mecanismos similares ou pela extensão dos atuais benefícios.

Outra questão muito importante que deve ser mencionada é relativa aos ganhos salariais dos funcionários da empresa. Os serviços prestados com desconto remuneram normalmente os profissionais que o realizam. Assim, o aumento de resultados da empresa foi proporcionalmente percebido pelos seus funcionários, o que aumentou sua motivação no trabalho, reduziu o *turn-over*, reduziu conflitos internos relativos a valores de comissões e melhorou o clima organizacional da empresa. A seção seguinte apresenta as considerações finais a respeito do sistema desenvolvido e sua aplicação prática.

## 6 Considerações Finais

A aplicação conjunta de conceitos de marketing e contabilidade gerencial utilizados neste trabalho confirmam a sinergia destas disciplinas. A transposição do mundo das teorias para a aplicação prática e avaliação criteriosa de seus resultados contribui de forma mais consistente para o avanço destes temas.

Neste caso, a aplicação interdisciplinar de teorias de marketing e custos para o desenvolvimento de um sistema de fidelidade de clientes para uma empresa de prestação de serviços de beleza, demonstrou-se bastante satisfatória. A evolução de receitas e redução da sazonalidade da demanda pelos serviços da empresa foi amplamente percebida tanto pelos gestores da empresa quanto pelas análises de dados realizadas.

Este estudo pôde comprovar que os conceitos de Margem de Contribuição e Margem de Contribuição por Fator Limitante, quando utilizados de forma adequada e em conjunto com programas de incentivo ou endomarketing, podem ser extremamente úteis na elaboração de mecanismos de aumento de lucratividade e desenvolvimento das empresas.

O sistema desenvolvido pode ser estendido para outros ramos de atividade que possuem serviços do tipo efêmero. Contudo é importante salientar que a simples imitação desta metodologia sem um criterioso estudo das margens de contribuição da empresa antes de sua implementação pode ser extremamente danosa para sua saúde financeira e rentabilidade. Além disso, o sistema de informações deve estar adequado para oferecer controles que evitem fraudes e erros por parte da equipe operacional. A preparação do *background* da empresa deste estudo consumiu um ano de trabalho de uma equipe de pesquisadores.

O volume de dados disponíveis pelo sistema ainda não foi esgotado. Os pesquisadores envolvidos neste trabalho pretendem continuar sua análise com objetivo de identificar falhas e oportunidades na aplicação desta ferramenta neste e em outros ramos de atividade.

## 7 Referências Bibliográficas

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. **Marketing**. v. 1. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DEAN, J. **Cost structures enterprises and break-even charts**. The American Economic Review, May 1948

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EVANS, J. R., LASKIN, R. L. The Relationship Marketing Process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**. v.23, p. 439-452, Dez. 1994.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. **Comportamento do Consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HENDRIKSEN, Eldon S. & VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999. 550p.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC S.A. 2000.

HORNGREN, T. Charles; FOSTER, George; DATAR, M. Srikant. **Contabilidade de Custos**, Rio de Janeiro, LTC Editora, 9ª ed., 2000, 717p. – Traduzido por José Luiz Paravato.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, São Paulo, Atlas, 9ªed, 2003.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOST, Kenneth S. **Accounting Theory**, 2ª. ed. Columbus, Ohio: Grid Publishing Inc, 1982. p. 231-257.

OLIVER, R. L. **Satisfaction** : a behavioral perspective on the consumer. New York : McGraw-Hill, 1997.

SELLTIZ, C. et alii. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, 6<sup>a</sup>. Reimpressão EPU. São Paulo: Editora USP, 1975.