

ANÁLISE DE MODELOS DE VALOR DE CLIENTE POR TODA A VIDA E INFLUÊNCIAS NA RENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

AN ANALYSIS OF LIFETIME CUSTOMERS VALUE MODEL AND ITS INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL PROFITABILITY

Luiz Antônio Antunes Teixeira
Universidade Fumec

Carlos Alberto Gonçalves
Universidade Fumec

José Roberto Domingues
Universidade Fumec

Jersone Tasso Moreira Silva
Universidade Fumec

RESUMO

Este trabalho objetiva descrever práticas de gestão de um portfólio de clientes, relacionando-as com os pressupostos do modelo valor do cliente (*customer equity*) orientado para retenção e rentabilidade. A partir do conceito fundamental sobre valor de clientes, o trabalho apresenta uma análise de viabilidade da aplicação de alguns modelos. O conceito foi operacionalizado tendo como base a classificação dos clientes por lucratividade e mensuração do valor do cliente de acordo com os modelos propostos por Rust, Blattberg e Gupta (2005), identificando-se ações relacionadas às políticas de retenção, manutenção e aquisição de clientes na empresa analisada. Observou-se que a baixa retenção dos clientes nos grupos devia-se em parte à grande mobilidade dos clientes entre os grupos de margem de contribuição bruta. O estudo foi realizado em um portfólio de clientes de uma empresa industrial multinacional de grande porte, do setor industrial, na perspectiva de estudo de caso quantitativo. Pelos elementos apresentados foi possível formular recomendações que minimizem a volatilidade de clientes, identificar aqueles com maior potencial em termos de margem de contribuição e definir estratégias que facilitem a maximização do valor do cliente.

PALAVRAS-CHAVE

valor do cliente, rentabilidade, lealdade.

ABSTRACT

This work aims to describe practices of customers portfolio's administration, relating them with the presuppositions under model value overview (customer equity) guided for retention and profitability. Starting from the fundamental concept on customers' value, this work presents analysis the viability of some models application focused the model proposed by Rust, Blattberg and Gupta (2005). The concept was operational taking, as base, the customers' classification for profitability and measuring of the customer's value according to actions related to the retention politics, maintenance and prospect's acquisition in the analyzed company. It was observed that the customers' low retention in the groups could debit, partially, the great mobility of the customers among the groups of low margin contribution. The study was accomplished in a portfolio's customers in the industrial multinational company using the perspective of quantitative case study. We conclude on this empirical study that it was possible to define recommendations that minimize the customers' volatility among the groups, as well as, to identify those with potential large margin contribution and to define strategies that it facilitates the maximization of the customer's value.

KEYWORDS

customers value, profitability, loyalty.

Ao longo dos anos, o conceito do marketing evoluiu, sendo possível identificar diferentes modelos de gestão de marketing que marcaram décadas. Rust (2002) cita como os mais significativos os anos 60 – o ciclo de vida do produto; anos 70 – segmentação por benefício; anos 80 – marketing experimental (*simulated test marketing*); anos 90 – valor da marca (*brand equity*); anos 2000 – valor do cliente (*customer equity*).

O modelo do valor do cliente (*customer equity*) tem como propósitos reforçar a fidelidade e a retenção, promover a venda cruzada de artigos e serviços correlatos, ampliar a oferta para satisfazer mais as necessidades da clientela, facilitar a avaliação do valor presente das organizações e identificar mecanismos para melhor gerir o portfólio de clientes (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2004; BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001; GUPTA; LEHMAN, 2005).

O modelo do valor do cliente é discutido nas esferas acadêmica e empresarial, onde encontra boa aceitação, mas são raros os trabalhos que descrevem um caso concreto de implementação.

Este estudo propõe descrever a gestão de portfólio de clientes em empresa do setor de *commodities*, verificando as possibilidades de aplicação do modelo no que se refere a: classificar clientes de acordo com as suas contribuições para a lucratividade da empresa; descrever o processo de mensuração do valor do cliente por toda a vida de acordo com os modelos propostos por Rust, Blattberg e Gupta e identificar ações relacionadas às políticas de retenção, manutenção e aquisição de clientes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os modelos do valor do cliente apresentam definições e metodologias distintas. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente (corrente e potencial) ao longo de sua vida de consumo. Corresponde não apenas à atual lucratividade que o cliente proporciona, mas também ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de vida útil de consumo.

Para Blattberg, Getz e Thomas (2001), o modelo do valor do cliente compreende um sistema de marketing integrado e dinâmico, que utiliza técnicas de avaliação financeira e dados sobre o cliente para otimizar a aquisição, retenção e venda adicional, maximizando o valor para a companhia do relacionamento com o cliente ao longo de seu ciclo de vida.

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), a análise do valor do cliente e dos fatores que o influenciam orienta a empresa para uma estratégia eficiente de maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo. As organizações devem focar seus trabalhos no conceito de gerentes de segmentos e não de gerentes de marcas.

Para os autores, os fatores que compõem o valor do cliente são:

- Valor do valor: para todos os clientes, a escolha é influenciada por percepções de valor, formadas principalmente por percepções de qualidade, preço e conveniência, que tendem a ser relativamente cognitivas, objetivas e racionais.
- Valor da marca: os clientes podem ter percepções de uma marca que não são explicadas pelos atributos objetivos da empresa, como a percepção de uma marca ética e a garantia da marca percebida pelos clientes.
- Valor de retenção: o valor do cliente provém do fato de ele optar por fazer negócios com a empresa. Programas de retenção (fidelidade). Programas de relacionamento da empresa com os clientes (CRM). Programas comunitários.

Esses três fatores-chave do valor do cliente precisam ser entendidos e gerenciados ativamente. Em função da demanda a empresa deve se engajar em ações específicas que irão fortalecer cada fator, definindo, portanto, as suas estratégias (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

Gupta e Lehman (2005) enfatizam que os três pilares do valor do cliente são: aquisição de clientes, margem de lucro dos clientes e retenção dos clientes. Para Blattberg, Getz e Thomas (2001), o valor do cliente depende de quatro pontos fundamentais para maximizá-lo como um ativo financeiro: gerenciamento do ciclo de vida do cliente; exploração do potencial dos recursos de bancos de dados; quantificação do valor do cliente; otimização da composição quanto à aquisição de novos clientes, retenção e vendas adicionais.

Todos os modelos enfatizam o relacionamento (aquisição e retenção de clientes e vendas de produtos adicionais).

Em termos de aquisição de clientes, Blattberg, Getz e Thomas (2001) mencionam que a maioria das empresas perde clientes ao longo de um período (mesmo empresas de elevado nível de retenção), devendo, assim, adquirir continuamente novos clientes. Os autores afirmam que a política de aquisição de uma empresa deve ser seletiva. Nem

ANÁLISE DE MODELOS DE VALOR DE CLIENTE POR TODA A VIDA E INFLUÊNCIAS NA RENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

sempre clientes potenciais valem o investimento necessário para a aquisição. Gupta e Lehman (2005) alertam que um aumento da taxa de aquisição pode resultar em clientes marginais que podem impactar negativamente a taxa de retenção e margem por cliente.

O modelo valor do cliente enfatiza a importância do gerenciamento dos clientes-chaves de uma empresa e aponta a habilidade de retê-los como condição para garantir a sua sobrevivência. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) definem o valor de retenção como a tendência do cliente de se apegar à marca, além e acima da sua avaliação objetiva e subjetiva. Para Blattberg, Getz e Thomas (2001), retenção de cliente corresponde à continuidade de compra de produtos ou serviços ao longo de um período de tempo específico.

Blattberg, Getz e Thomas (2001) apontam a importância da venda adicional para a otimização do valor do cliente. Esclarecem que muitos gerentes confundem vendas adicionais (*add-on selling*) com venda cruzada (*cross-selling*). Venda cruzada depende da interação específica ou relacionamento entre produtos. A venda adicional é a atividade associada com a venda de qualquer produto adicional e serviço para o cliente corrente. Bauer e Hammerschmidt (2004) definem venda cruzada como a venda de produtos ou categorias de produtos complementares. O valor da venda cruzada indica que o relacionamento com um produto em um cliente pode ser estendido a outros produtos.

Uma das dificuldades das empresas é como mensurar o valor do cliente. Segundo Yoo e Hanssens (2004), muitas empresas continuam focadas

$$CE(t) = \sum_{i=0}^1 [N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - c_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} (\prod_{j=1}^k \rho_{j,t+k}) (S_{i,t+k} - c_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k}) (\frac{1}{1+d})^k] \quad 2.1$$

$$CE(t) = \sum_{k=0}^t CE(t - K)$$

CE(t)	Valor do cliente para o cliente adquirido em um tempo t
$N_{i,t}$	Número potencial de clientes para um tempo t para o segmento i
$\alpha_{i,t}$	Taxa de aquisição para o tempo t para o segmento i
$\rho_{i,t}$	Taxa de retenção para um tempo t para um cliente do segmento i
$B_{i,a,t}$	Custo de aquisição por cliente prospectado (N) para um tempo t para o segmento i
$B_{i,r,t}$	Custo de retenção de cliente para um tempo t para o segmento i
$B_{i,AO,t}$	Custo de marketing no período t para vendas adicionais para o segmento i
D	Taxa de desconto
$S_{i,t}$	Vendas de produtos/serviços oferecidos à firma no tempo t para o segmento i.
$C_{i,t}$	Custo dos produtos / serviços para um tempo t para o segmento i
I	Número de segmentos
I	Segmento designado
t_0	Tempo inicial do período

em medições para determinação de estratégias, tendo como base produtos.

São vários os modelos e equações propostos para a medição do valor do cliente. Seguem-se alguns exemplos:

Blattberg, Getz e Thomas (2001) apresentam a seguinte equação:

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) levam em conta a natureza da repetição da compra. De acordo com esses autores, existe uma inconstância do cliente em relação à compra, que não é levada em consideração nos cálculos de taxa de retenção tradicionalmente apresentados na literatura. O cálculo

tradicional da taxa de retenção considera que, se um cliente foi perdido, foi perdido para sempre. Para os autores, a marca escolhida na última vez afeta a marca escolhida na próxima compra.

A equação proposta por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) para o cálculo do valor do cliente por toda a vida é:

Para a análise da viabilidade da implementação de uma estratégia de marketing, Rust, Lemon e Nayandas (2005) apresentam o conceito de retorno de marketing. Os custos correspondentes à implementação de uma campanha de marketing para melhoria de um dos fatores do valor do cliente são

$$\text{Valor para Toda a Vida} = \sum_{t=0}^T [(1+d)^{-t} F_{it} S_{it} \pi_{it}] \quad 2.2$$

d	Taxa de desconto
F_{it}	Freqüência esperada de compra, pelo cliente i, na categoria do produto por um período t
S_{it}	Participação esperada da carteira do cliente i para essa marca no período t
π_{it}	Média de contribuição de uma compra pelo indivíduo i no período t
T	Extensão do horizonte de planejamento
i	Cliente em análise
t	Indica o período de tempo

avaliados frente ao impacto no valor do cliente. Valor positivo indica a viabilidade do investimento a ser realizado, conforme equação abaixo.

$$\text{ROI} = (\Delta\text{CE} - E) / E \quad 2.3$$

ROI	Retorno de marketing
ΔCE	Aumento estimado no valor do cliente
E	Despesas estimadas para o investimento em marketing

Para estimar o valor do cliente por toda a vida, Gupta e Lehman (2005) propõem uma abordagem simples, que não requer uma quantidade grande de dados. O valor do cliente por toda a vida de um cliente é simplesmente 1 a 4,5 vezes a margem de contribuição gerada por esse cliente, representada pela equação:

$$\text{CLV} = m \left(\frac{r}{1 + i - r} \right) \quad 2.4$$

CLV =	Valor do cliente por toda a vida
m =	Margem de contribuição em valor monetário
i =	Taxa de desconto
r =	Taxa de retenção

Para chegar a essa simplificação, segundo Gupta e Lehman (2005), torna-se necessário supor que: a margem de lucro se mantém ao longo da vida do cliente; a taxa de retenção de cliente se mantém constante ao longo da vida do cliente; o valor do cliente por toda a vida é estimado ao longo de um horizonte infinito. Esse modelo busca também facilitar a definição do valor presente das empresas.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) enfatizam que os níveis de lucratividade dos clientes e o seu ge-

renciamento são vitais para a sobrevivência da empresa. Nem todos os clientes devem ser atraídos ou mantidos.

Uma das ferramentas para gerenciamento do valor do cliente é a pirâmide de clientes. Os clientes são classificados em função da sua lucratividade e a empresa oferece serviços e níveis de atendimento ajustados aos segmentos identificados (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). A pirâmide de clientes corresponderia a um aperfeiçoamento da segmentação tradicional. O conceito vai além da segmentação por uso. Incorpora o acompanhamento de custos e receitas para segmentos de clientes, identificando assim seu valor financeiro para a empresa.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) classificam as camadas que compõem a pirâmide de clientes em:

1. Camada platina: abrange os clientes mais lucrativos da empresa, os grandes usuários do produto, não excessivamente sensíveis ao preço, dispostos a investir e experimentar novas ofertas e comprometidos com a empresa.
2. Camada ouro: difere da de platina nos níveis de lucratividade, que não são tão altos, talvez porque os clientes queiram descontos que limitam as margens ou não sejam tão leais. Podem ser grandes usuários que minimizam o risco trabalhando com vários fornecedores em vez de apenas um.
3. Camada ferro: formada por clientes essenciais, que provêem o volume necessário à utilização da capacidade da empresa, mas cujos níveis de gastos, lealdade e lucratividade não são suficientes para justificar tratamento especial.
4. Camada chumbo: consiste de clientes que oneram a empresa. Exigem mais atenção do que merecem por seus gastos e sua lucratividade e, às vezes, são problemáticos, reclamando com outros da empresa e amarrando os recursos desta.

METODOLOGIA

A pesquisa corresponde a uma abordagem predominantemente quantitativa, complementada com o método qualitativo. Quanto aos fins, corresponde a uma abordagem conclusiva descritiva, tendo como meios o estudo de caso único quantitativo, entrevista de grupos de especialistas e a técnica *survey*. Os procedimentos técnicos adotados foram entrevistas semi-estruturadas, análise documental (banco de dados) e questionário (técnica *survey*). Trabalhou-se com uma análise temporal dos dados.

A unidade de análise corresponde a uma empresa que atua com *commodities*, do segmento de negócios relacionados ao aço. A empresa pertence a um grupo multinacional líder no mercado, atua em todo o território nacional e conta com aproximadamente 600 funcionários.

As etapas metodológicas foram as seguintes:

Etapa 1: mensuração do valor do cliente da empresa à luz do modelo proposto por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Rust, Lemon e Nayandas (2005). Nessa etapa foram realizadas entrevistas com especialistas (gerentes de marketing, gerentes de vendas e diretor de vendas e marketing) de forma a definir os fatores e subfatores potenciais do valor do valor, do valor da marca e do valor da retenção que comporiam o questionário de pesquisa, aplicado aos clientes da empresa via correio eletrônico (*e-mail*).

Etapa 2: classificação dos clientes em função da sua lucratividade (a margem de contribuição representa o faturamento do cliente durante o ano, subtraídos os custos dos produtos adquiridos por ele no mesmo período) em 2002, 2003, 2004 e 2005.

Etapa 3: determinação das taxas e custos de aquisição, retenção e perda de clientes (global e por grupo de clientes), para o mesmo período.

Etapa 4: determinação do valor do cliente de acordo com as equações propostas por Blattberg, Getz e Thomas (2001) e Gupta e Lehman (2005).

Etapa 5: análise crítica do modelo no contexto da empresa analisada.

RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com 33 empresas, perfazendo um total percentual de 16,92% da população das empresas selecionadas. A amostra representa 23,39% do faturamento da empresa, no ano-base de 2005.

A dinâmica do mercado foi avaliada pelas empresas competidoras, tendo por base os atributos de valor do valor, valor da marca e valor de retenção. O valor do valor é concebido como a média da qualidade do produto, da avaliação do preço e do desempenho logístico. O valor da marca e o valor de retenção são representados por indicadores únicos definidos na entrevista com o grupo de especialistas. O valor do valor deteve a maior importância, seguido pela retenção e marca. Para verificar se existem diferenças significativas entre tais medidas, empregou-se a prova de Friedman, que apontou resultados significativos ($\chi^2=29,15$; g.l=2; $P<0,001$). Aplicado o teste de Wilcoxon como *post hoc*, identificaram-se diferenças significativas entre as médias de importância para todos os pares de fatores avaliados (valor de retenção vs valor da marca $Z=-2,68$ - $p<0,01$; valor do valor vs valor da marca $Z=-4,71$ - $p<0,001$; valor do valor vs valor de retenção $Z=-2,96$ - $p<0,01$). Assim, a ordem de importância dos fatores nesse segmento é: 1) valor do valor, 2) valor de retenção e 3) valor da marca.

Outro aspecto relevante observado foi a conjugação do desempenho da empresa com vistas à importância conferida aos atributos. O valor do valor apresentou um desempenho inferior ao valor da marca e ao valor de retenção, confirmado pelo teste de Friedman ($\chi^2=16,74$; g.l=2; $P<0,001$) (valor da marca vs valor do valor $Z=-3,74$ - $p<0,001$; valor do valor vs valor de retenção $Z=-2,74$ - $p<0,01$; valor de retenção vs valor da marca $Z=-0,085$ - $p>0,90$).

Desagregando-se o valor do valor em suas componentes, observou-se que, em termos de qualidade, existem diferenças entre a importância e o desempenho da empresa e da média da concorrência (Friedman: $\chi^2=11,75$; g.l=2; $P<0,01$), bem como diferenças entre a importância e a avaliação de qualidade tanto da empresa analisada ($Z=-2,09$; $p<0,05$) quanto da concorrência ($Z=-2,04$; $p<0,05$), mas não existem diferenças entre o desempenho da empresa e da concorrência ($Z=-1,01$; $p=0,31$).

Quanto ao preço, não existem diferenças entre a importância e a avaliação do desempenho da empresa em análise e seus concorrentes (Friedman: $\chi^2=3,14$; g.l=2; $P=0,21$). Em termos de logística, não existem diferenças entre a importância

e o desempenho da empresa analisada ($Z=-0,63$; $p=0,53$).

Os dados secundários disponíveis referentes a 2002, 2003, 2004 e 2005 foram processados, possibilitando a classificação dos clientes, custos e taxas de retenção e aquisição.

A TAB. 1 apresenta a classificação dos clientes quanto à sua lucratividade em 2005, divididos em sete grupos em função da sua margem de contribuição bruta.

Os clientes com margem de contribuição bruta maior que R\$ 10.000,00 (dez mil reais) são responsáveis por 88% da margem de contribuição bruta e representam apenas 22% dos clientes. Essa constatação encontra-se de acordo com a “regra

80/20”, segundo a qual uma minoria de clientes responde pela maior parte da lucratividade (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001).

As taxas de aquisição e retenção global da empresa, considerando que os clientes em análise pertenciam a apenas um grupo, são apresentadas na TAB. 2.

As taxas de aquisição, retenção e perda para cada grupo de clientes são apresentadas na TAB. 3, para o período 2004-2005. Observa-se uma grande mobilidade dos clientes nos grupos em análise. Foi possível identificar, além da aquisição de novos clientes da concorrência, aquisição de clientes de outros grupos. O mesmo foi observado para perda

TABELA 1
Classificação dos clientes em função da margem de contribuição bruta (2005)

Grupos de clientes / margem contribuição bruta (R\$)	2005				
	Nº Clientes	Margem bruta total (R\$)	Participação margem bruta total	Margem bruta média (R\$)	% Margem bruta média
> 200.000,00	33	15.794.588,13	36%	478.623,08	24%
100.000,00 – 200.000,00	51	6.983.252,80	16%	136.926,53	25%
50.000,00 – 100.000,00	72	5.130.286,46	12%	71.253,98	25%
20.000,00 – 50.000,00	204	6.288.314,91	14%	30.825,07	26%
10.000,00 – 20.000,00	286	4.068.932,56	9%	14.227,04	27%
0 – 10.000,00	2285	5.324.387,24	12%	2.330,15	27%
Negativa	7	-1.904,03	0%	-317,34	-17%
Total	2.938	43.587.858,07			

Fonte: Pesquisa, 2006.

TABELA 2
Taxa de retenção/aquisição/perda global de clientes por período – empresa

Período	2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	Número clientes	%	Número clientes	%	Número clientes	%
Taxa de retenção de clientes	1.640	62%	1.601	59%	1621	55%
Taxa de aquisição de clientes	1.007	36%	1.123	41%	1314	45%
Ganho real de clientes				3%		8%
Perda ano referência	1.148	41%	1.046	40%	1103	40%
Perda efetiva de clientes		-5%				

Fonte: Pesquisa, 2006.

TABELA 3
Taxa de aquisição e retenção por grupo de clientes (2004-2005)

Grupos de clientes / margem contribuição bruta (R\$)	2004-2005															
	N° clientes		Taxa de retenção		Taxa de aquisição novo cliente		Taxa de aquisição cliente de outros grupos		Taxa de aquisição total do grupo		Perda do cliente		Perda para outros grupos		Perda total do grupo	
	2004	2005	N°	%	N° clientes	%	N°	%	N° clientes	%	N° clientes	%	N° clientes	%	N° clientes	%
> 200.000,00	19,00	33	11	33%	3	9%	19	58%	22	67%	0	0%	8	24%	8	33%
100.000,00 – 200.000,00	39,00	51	14	27%	7	14%	30	59%	37	73%	1	2%	24	47%	25	27%
50.000,00 – 100.000,00	68,00	72	19	26%	8	11%	45	63%	53	74%	3	4%	46	64%	49	26%
20.000,00 – 50.000,00	191,00	204	60	29%	26	13%	118	58%	144	71%	24	12%	107	52%	131	29%
10.000,00 – 20.000,00	227,00	286	65	23%	64	22%	157	55%	221	77%	31	11%	131	46%	162	23%
0 – 10.000,00		2.285	959	42%	1.206	53%	120	5%	1.326	58%	1.042	46%	177	8%	1.219	42%
Negativa	2,00	7	0	0%	0	0%	4	57%	4	57%	2	29%	0	0%	2	0%

Fonte: Pesquisa, 2006.

de clientes.

O conceito de perda de cliente, conforme Blattberg, Getz e Thomas (2001), consiste na perda total, sem possibilidade/probabilidade de o cliente comprar novamente da empresa. Não se verificou se o cliente considerado como perda passou a ser cliente novamente em outro período. Nesse caso, ele seria enquadrado como aquisição.

Observa-se mobilidade mais acentuada entre os grupos com margem de contribuição maior que R\$ 10.000,00, possivelmente em razão de: maior trabalho da concorrência nos grupos de clientes, alterando com maior frequência a participação da empresa na carteira de compras; maior sensibilidade das empresas quanto a reflexos da economia, afetando suas atividades; sazonalidade da compra de alguns produtos comercializados.

O procedimento adotado para o cálculo dos

custos de aquisição e retenção foi o rateio, com base em duas premissas: a de que todos os clientes teriam pesos semelhantes no tocante às suas despesas e a de que teriam pesos diferenciados conforme o grupo de margem de contribuição bruta a que pertencem. Os clientes correspondentes a grupos com margem de contribuição bruta maior que R\$ 10.000,00 são responsáveis por 80% das despesas de aquisição e retenção, e os correspondentes à faixa de 0 a R\$ 10.000,00 têm 20%.

As TAB. 4 e 5 apresentam os resultados obtidos com base nas premissas apresentadas acima.

Para a mensuração do valor do cliente segundo Blattberg, Getz e Thomas (2001), foi utilizada a equação 2.1, considerando as taxas e custos de retenção e aquisição por grupo de cliente e a global. Diferentemente do cálculo recomendado

TABELA 4
Custo de retenção e aquisição da empresa em análise – global

Ano	Nº clientes total	Nº clientes retenção	Nº clientes aquisição	Custo retenção (R\$)		Custo aquisição (R\$)	
				Total	Médio/cliente	Total	Médio/cliente
2002	2.792	-	-	-	-	-	-
2003	2.647	1.640	1.007	1.599.305,76	975,19	1.240.282,85	1.231,66
2004	2.724	1.601	1.123	2.114.792,22	1.320,92	1.630.518,54	1.451,93
2005	2.938	1.621	1.314	2.062.523,28	1.272,38	2.212.282,13	1.683,62

Fonte: Pesquisa, 2006.

pelos autores, considerou-se a grande mobilidade existente entre os grupos, o que afetou o conceito de aquisição de clientes e, conseqüentemente, o de aquisição total.

A TAB. 6 apresenta o resultado do valor do cliente obtido para o grupo de clientes com margem de contribuição maior que R\$ 200.000,00/ ano. O somatório do valor de aquisição, retenção e de vendas adicionais resulta no valor do cliente. O valor

de vendas adicionais não foi considerado, porque a empresa não as realiza.

A TAB. 7 consolida os valores obtidos para todos os grupos de clientes. O fator com maior contribuição para o valor do cliente é o valor da aquisição, exceto no ano de 2003, para grupo de clientes com margem de contribuição maior que R\$ 200.000,00.

TABELA 5
Custo de retenção e aquisição da empresa em análise (rateio 80/20)

Ano	Custo total retenção (R\$)	Custo total aquisição (R\$)	Clientes com margem de contribuição > 10.000,00					Clientes com margem de contribuição de 0 - 10.000,00				
			Nº clientes	Retenção clientes	Custo retenção/cliente (R\$)	Aquisição clientes	Custo aquisição/cliente (R\$)	Nº clientes	Retenção clientes	Custo retenção/clientes (R\$)	Aquisição clientes	Custo aquisição/clientes (R\$)
2003	1.599.305,76	1.240.282,85	422	115	11.125,61	307	3.232,01	2.429	1.150	278,14	1.075	230,75
2004	2.114.792,22	1.630.518,54	544	127	13.321,53	417	3.128,09	2.180	1.062	398,27	1.118	291,68
2005	2.062.523,28	2.212.282,13	646	169	9.763,42	477	3.710,33	2.292	959	430,14	1.330	332,67

Fonte: Pesquisa, 2006.

TABELA 6

Valor do cliente por toda a vida segundo Blattberg *et al.*
 Clientes com margem de contribuição > R\$ 200.000,00 /ano

Primeira compra 2003 – clientes com margem de contribuição > R\$ 200.000,00 /ano										
Ano	Nº clientes		Custo de aquisi. médio / cliente (R\$)	Taxa de ret.	Custo de retenção médio / cliente (R\$)	Margem bruta média (R\$)	Taxa de desc.	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)
	Aq. Tot	Ret.								
2003	9		3.232,00	-	11.125,61	325.834,93	0,1284	2.903.426,35		2.903.426,35
2004		6	3.128,00	0,63	13.321,53	731.104,43	0,0802		3.487.930,48	3.487.930,48
2005		2	3.710,00	0,33	9.763,42	163.426,61	0,1264		201.181,91	201.181,91
2006		1	3.710,00	0,33	9.763,42	163.426,61	0,1000		64.805,23	64.805,23
Total								2.903.426,35	3.753.917,62	6.657.343,97
Primeira compra 2004 – clientes com margem de contribuição > R\$ 200.000,00 /ano										
Ano	Nº clientes		Custo de aquisi. médio / cliente (R\$)	Taxa de ret.	Custo de retenção médio / cliente (R\$)	Margem bruta média (R\$)	Taxa de desc.	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)
	Aq. Tot	Ret.								
2004	7		3.128,00	-	13.321,53	731.104,43		5.095.835,01		5.095.835,01
2005		2	3.710,00	0,33	9.763,42	163.426,61	0,0802		1.421.008,72	1.421.008,72
2006		1	3.710,00	0,33	9.763,42	163.426,61	0,1264		81.963,00	81.963,00
Total								5.095.835,01	1.502.971,71	6.598.806,72
Primeira compra 2005 – clientes com margem de contribuição > R\$ 200.000,00 /ano										
Ano	Nº clientes		Custo de aquisi. médio / cliente (R\$)	Taxa de ret.	Custo de retenção médio / cliente (R\$)	Margem bruta média (R\$)	Taxa de desc.	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)
	Aq. Tot	Ret.								
2005	22		3.710,00	-	9.763,00	163.426,61		3.513.765,42		3.513.765,42
2006		7	3.710,00	0,33	9.763,00	163.426,61	0,1264		879.270,23	879.270,23
2007		2	3.710,00	0,33	9.763,00	163.426,61	0,1000		276.594,50	276.594,50
2008		1	3.710,00	0,33	9.763,00	163.426,61	0,1000		82.978,35	82.978,35
Total								3.513.765,42	1.238.843,08	4.752.608,50

Fonte: Pesquisa, 2006.

TABELA 7
Valor do cliente por toda a vida segundo Blattberg *et al.* (por grupo de clientes)

Grupos de clientes/ margem contribuição bruta (R\$)	2003			2004			2005		
	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)
> 200.000,00	2.903.426,35	3.753.917,62	6.657.343,97	5.095.835,01	1.502.971,71	6.598.806,72	3.513.765,42	1.238.843,08	4.752.608,50
100.000,00 – 200.000,00	1.392.695,64	132.201,28	1.524.896,92	4.855.926,95	1.327.946,97	6.183.873,92	4.929.011,61	1.322.199,37	6.251.210,98
50.000,00 – 100.000,00	1.755.117,60	210.440,44	1.965.558,04	3.920.905,80	956.198,89	4.877.104,69	3.579.830,94	872.484,01	4.452.314,95
20.000,00 – 50.000,00	2.212.275,52	647.492,17	2.859.767,69	3.797.002,38	820.733,90	4.617.736,28	3.973.400,64	948.689,63	4.922.090,27
10.000,00 – 20.000,00	400.826,88	49.108,86	449.935,74	1.924.328,07	63.106,75	1.987.434,82	2.324.192,91	227.940,63	2.552.133,54
0 – 10.000,00	1.929.789,24	1.317.032,43	3.243.326,47	2.277.934,56	1.240.050,56	3.517.985,12	2.648.658,48	1.373.492,67	4.022.151,15
Total	10.594.131,23	6.110.192,80	16.700.828,83	21.871.932,77	5.911.008,80	27.782.941,57	20.968.860,00	5.983.649,39	26.952.509,39

Fonte: Pesquisa, 2006.

TABELA 8
Valor do cliente por toda a vida segundo Blattberg *et al.*, considerando os clientes como um grupo único.

2003			2004			2005		
Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)	Valor de aquisição (R\$)	Valor de retenção (R\$)	Valor do cliente (R\$)
7.330.235,38	14.019.848,39	21.350.083,77	14.069.547,54	13.082.938,23	27.152.485,78	17.282.088,71	16.248.515,40	33.530.604,11

Fonte: Pesquisa, 2006.

A evolução do valor do cliente frente à evolução da margem de contribuição bruta da organização em 2003, 2004 e 2005 apresenta aumento de 2003 para 2004 e redução em 2005. Essa diminuição do valor do cliente se explica, possivelmente, pelo critério adotado de repetição do comportamento do cliente de 2005 para os demais anos, que apresentou baixa taxa de retenção.

A TAB. 8 apresenta o valor global do valor cliente por toda a vida consolidado.

Para a mensuração do valor do cliente segundo o modelo proposto por Gupta e Lehman

(2005), foi utilizada a equação 2.4. As TAB. 9 e 10 apresentam os resultados obtidos por grupo de clientes e global, respectivamente. O valor do cliente, na análise por grupo de clientes, aumentou de 2003 para 2004, diminuindo em 2005. Em 2005, apesar do faturamento e margem de contribuição maiores que em 2004, observou-se uma queda significativa no valor do cliente. Essa queda deve-se à baixa taxa de retenção e elevada mobilidade dos clientes nos grupos (movimentação de grupos mais lucrativos para menos lucrativos). Na análise do valor do cliente global, a mesma evolução foi observada.

TABELA 9

Valor do cliente por toda a vida (segundo Sunil Gupta e Donald R. Lehmann – análise por grupo de clientes)

Grupos de cliente/ margem contribuição líquida (R\$)	2003	2004	2005
> 200.000,00	2.683.977,99	19.438.738,52	6.544.718,84
100.000,00 – 200.000,00	579.160,22	564.464,62	2.201.632,71
50.000,00 – 100.000,00	605.012,67	581.928,40	1.539.559,65
20.000,00 – 50.000,00	1.894.790,86	2.047.946,01	2.180.310,05
10.000,00 – 20.000,00	756.102,89	818.820,72	1.044.014,38
0 – 10.000,00	3.957.381,72	4.108.149,34	3.165.688,90
Total	10.476.426,35	27.560.047,61	16.675.924,53

Fonte: Pesquisa, 2006.

TABELA 10

Valor do cliente por toda a vida (segundo Sunil Gupta e Donald R. Lehmann – análise global)

Valor do cliente por toda a vida (segundo Sunil Gupta; Donald R. Lehmann)			(R\$)
2003	2004	2005	
26.645.833,17	45.836.083,33	44.692.993,92	

Fonte: Pesquisa, 2006.

CONCLUSÕES

O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Rust, Lemon e Nayandas (2005) destaca-se principalmente por avaliar o mercado (empresa em análise e a concorrência) em termos de uma definição dos fatores principais que influenciam o valor do cliente.

Blattberg, Getz e Thomas (2001) concentram-se na análise das taxas de retenção, aquisição e de vendas adicionais e em como otimizá-las. Para esses autores, a implementação de um CRM é de grande importância.

No que se refere ao cálculo do valor do cliente, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Rust, Lemon e Nayandas (2005) apresentam um conceito mais es-

pecífico para negociações entre empresas.

Normalmente não se tem a perda total do cliente, como no modelo de Blattberg, Getz e Thomas (2001), mas alterações na composição da carteira do cliente em termos da participação (nível de retenção) das diversas marcas existentes no mercado. Seria importante estabelecer uma matriz de trocas de marcas pelos clientes, para a determinação da participação esperada da empresa em análise na carteira dos clientes, a fim de se aplicar o modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

Todos os três modelos analisados mencionam a classificação dos clientes em grupos de lucratividade como uma metodologia importante. A classificação dos clientes com base na margem de contribuição bruta mostrou ser útil à identificação dos clientes mais lucrativos, bem como à definição de estratégias para a sua gestão.

Aliando essa classificação à determinação das taxas de aquisição, retenção e perda, conforme requerido pelo modelo de Blattberg, Getz e Thomas (2001), foi possível observar a grande mobilidade dos clientes da empresa em análise entre os grupos de margem de contribuição bruta. A baixa retenção dos clientes nos grupos era devida, em parte, a essa grande mobilidade. É possível definir estratégias para minimizar a mobilidade, identificar os clientes com maior potencial em termos de margem de contribuição e maximizar o valor do cliente. ➤

Luiz Antônio Antunes Teixeira

lantonio@face.fumec.br
Universidade Fumec
Av Afonso Pena 3880, cep 30130-009,
Belo Horizonte-MG
Tel. 31.32238033

Carlos Alberto Gonçalves

carlos@face.fumec.br
Universidade Fumec
Av Afonso Pena 3880, cep 30130-009,
Belo Horizonte-MG
Tel. 31.32238033

José Roberto Domingues

jsc@gmail.com
Universidade Fumec
Av Afonso Pena 3880, cep 30130-009,
Belo Horizonte-MG
Tel. 31.32238033

Jersone Tasso Moreira Silva

jersonetasso@uai.com.br
Universidade Fumec
Av Afonso Pena 3880, cep 30130-009,
Belo Horizonte-MG
Tel. 31.32238033

Referências

BAUER, H. H.,
HAMMERSCHMIDT, M.
Customer-based corporate valuation: integrating the concepts of customer equity and shareholder value. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>>. Acesso em 12 set. 2006.

BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. S. Customer equity: building and managing relationships as valuable assets. Boston, **Harvard Business School Press**, 2001.

GUPTA, S.; LEHMANN, D.
R. **Managing customers as investments:** the strategic value of customers in the long run. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; NARAYANDAS, N. **Customer equity management.** Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. Gestão de marca centrada no cliente. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 9, p. 90-98, set. 2004.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente:** o modelo que está reformulando a estratégia. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST, R. **Using customer equity insight to make more profitable marketing decision.** University of Maryland, Abril, 2002. Disponível em: <www.copernicusmarketing.com/about/docs/customer_equity_canada.ppt>. Acesso em 10 ago. 2006.

YOO, S.; HANSENS, D. M. **The impact of marketing on customer equity:** from relationship marketing to marketing. Ucla Anderson School of Management, jan. 2004. Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dominique.hanssens/content/MCEpaper0105.pdf>>. Acesso em 5 dez. 2004.