O VALOR REAL DO CLIENTE NO PROCESSO DE CRM E A CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR DE VAREJO SUPERMERCADISTA

ARTIGO – MARKETING

Recebido em: 5/11/2008

Aprovado em: 3/3/2010

Tatiane da Silva Ferreira Vichroski
Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis-SC, Brasil
E-mail: pdahmer@uol.com.br

Elisete Dahmer Pfitscher
Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e dos Cursos de Graduação e Mestrado em Ciências Contábeis da UFSC – Florianópolis-SC, Brasil
E-mail: elisete@cse.ufsc.br

Alessandra Vasconcellos Gallon
Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente do Curso de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC) – Fortaleza-CE, Brasil
E-mail: alegallon@terra.com.br

Fernando Richartz
Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC – Florianópolis-SC, Brasil
E-mail: nandorichartz@hotmail.com

RESUMO

No mercado competitivo atual, tão importante quanto reunir dados transacionais, tipos e padrões de clientes é estimar o mais precisamente possível o valor do cliente, como forma de analisar e entender cada consumidor. Nessa perspectiva, este trabalho propõe uma forma de estimar o valor real do cliente (LTV–*Life Time Value*) do comércio de varejo supermercadista com base na sua história transacional e financeira, bem como nas suas interações com a organização. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório de caso único em empresa do ramo supermercadista, com o intuito de conhecer como o LTV pode ser empregado na tomada de decisão no processo de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM–*Customer Relationship Management*). Como resultado da pesquisa, verificou-se que a empresa, conhecendo o real valor de sua carteira de clientes, poderá tratar de forma diferenciada e personalizada um ou cada segmento de clientes, facilitando o direcionamento de investimentos para as estratégias de relacionamento, evitando desperdícios e auxiliando no crescimento da empresa. Por fim, buscou-se enfatizar a importância das informações geradas pela Contabilidade nesse processo, como modesta contribuição acadêmica para o avanço dos estudos sobre o LTV, assunto amplamente abordado na literatura internacional.

Palavras-chave: Valor Real do Cliente, Contabilidade, Ramo Supermercadista.

THE REAL VALUE OF THE CUSTOMER IN THE PROCESS OF CRM AND ACCOUNTING: A CASE STUDY IN A RETAIL SUPERMARKET

ABSTRACT

As important as the gathering of transactional data and types and patterns of the customers is today, assessment of customer value, as precisely as possible, is critical in order to analyze and understand each of them in today's competitive marketplace. Thus, a way is proposed to assess the real value of the customer (LTV - Life Time Value*) for a retail supermarket based on their transactional and financial history as well as customer interactions with the organization. An exploratory case study was conducted in a supermarket to understand how LTV may be used in decision making in the process of relationship management with the customer (CRM* - Customer Relationship Management*). Results disclosed that the company with knowledge of the real value of its portfolio of customers can treat each customer segment on a more distinct personalized basis. This facilitates allocation of investments for the strategies of the relationship avoiding errors and helping the business to grow. Finally, the importance of accounting information generated by this process is emphasized as a modest academic contribution to the progress of studies on LTV, a subject widely discussed in international literature.*

Key words*: Real Value of Customer, Accounting, Supermarket Sector.*

EL VALOR REAL DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE CRM Y LA CONTABILIDAD: UN ESTUDIO DE CASO EN EMPRESA DEL SECTOR MINORISTA SUPERMERCADISTA

RESUMEN

En el mercado competitivo actual, tan importante cuanto reunir datos de transacciones, tipos y modelos de clientes es estimar lo más precisamente posible el valor del cliente, como forma de analizar y entender cada consumidor. En esa perspectiva, este trabajo propone una forma de estimar el valor real del cliente (LTV – Life Time Value*) del comercio minorista supermercadista con base en su historia de transacciones y financiera, bien como en sus interacciones con la organización. Para tanto, fue realizado un estudio exploratorio de caso único en empresa del ramo supermercadista, con el propósito de conocer como el LTV puede ser empleado al tomarse decisiones en el proceso de gerenciar las relaciones con el cliente (CRM* – Customer Relationship Management*). Como resultado de la investigación, se verificó que la empresa, conociendo el real valor de su cartera de clientes, podrá tratar de forma diferenciada y personalizada uno o cada segmento de clientes, facilitando la dirección de inversiones para las estrategias de relacionamiento, evitando desperdicios y auxiliando en el crecimiento de la empresa. Por fin, se buscó dar énfasis a la importancia de las informaciones generadas por la Contabilidad en ese proceso, como modesta contribución académica para el avance de los estudios sobre el LTV, asunto ampliamente abordado en la literatura internacional.*

Palabras-clave*: Valor Real del Cliente, Contabilidad, Ramo Supermercadista.*

1. INTRODUÇÃO

A competitividade nas empresas está relacionada à capacidade destas de sinergizar seus setores e suprir as necessidades de mercados cada vez mais exigentes. Para isso, o recurso fundamental é a informação, visto o ambiente de extrema competitividade no qual a maior parte dos ramos de negócio dificilmente sobrevive sem o auxílio da informação, tanto gerencial como contábil, ao comportamento empresarial.

Ainda como condição básica para sua permanência no mercado, as empresas buscam constantemente atrair novos clientes ou oferecer novas vantagens àqueles já conquistados. Zenone (2007) declara que a necessidade de conquistar e, principalmente, manter clientes vem impulsionando os executivos a repensar suas estratégias de negócio que enfatizam o serviço e a qualidade para conseguir a satisfação e a lealdade do cliente a longo prazo.

Neste ponto do artigo deve-se apontar a diferença conceitual entre lealdade e fidelidade, e as implicações desses conceitos para o desenvolvimento do *marketing* de relacionamento, caracterizado pelo foco na retenção do cliente, orientando-o para a valorização dos consumidores. Assim, de acordo com Oliver (1999:34), lealdade "é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de *marketing* potenciais para causar um comportamento". Fidelidade, por sua vez, conforme Lovelock e Wright (2001:150), "é a decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado", de forma que, no contexto empresarial, "cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar" (BOGMANN, 2002:21).

Ferramentas que auxiliam as empresas a atingir esses objetivos e o gerenciamento do relacionamento com o cliente, ou CRM, têm ganhado destaque. O motivo disso é a visão de que é essencial ter clientes satisfeitos para que o negócio tenha sucesso. Para Kotler e Armstrong (1999), a utilização do *marketing* é absolutamente importante para o sucesso e sobrevivência de qualquer organização, independentemente de seu tamanho.

Para atingir esses objetivos, em muitos casos as empresas usam estratégias de *marketing* – "processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros" (KOTLER; ARMSTRONG, 1999:3) –, as quais oferecem muitos recursos que ajudam a obter novos clientes e reter os já conquistados. Para tanto, os programas de *marketing* incluem diversas atividades ordenadas, tais como: seleção do mercado-alvo ou *target*, oferta do produto/serviço, precificação do produto/serviço, determinação da(s) forma(s) de distribuição do produto/serviço e definição da comunicação da oferta (promoção) do produto/serviço (KOTLER, 1998).

Essas atividades são complexas e exigem investimentos em campanhas promocionais, novas tecnologias, comunicação com os clientes, planejamento de vendas, treinamento de colaboradores, sempre visando um melhor atendimento aos clientes. No entanto, tão importante quanto conquistar um cliente é mantê-lo. Nessa perspectiva, Swift (2001) comenta que muitas organizações adotam o CRM, uma estratégia oriunda do *marketing* de relacionamento que tem por objetivo atender o cliente e influenciar seu comportamento para melhorar suas compras, a retenção, a lealdade (OLIVER, 1999) e a lucratividade das empresas (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001). Para isso, o CRM procura fazer do cliente o foco dos negócios, em torno do qual todos os processos transitam, já que o sucesso de um relacionamento que conduz à lealdade deve ser baseado em confiança e comprometimento, variáveis mediadoras-chave do processo (MORGAN; HUNT, 1994).

A retenção de clientes lucrativos, geralmente conquistada por empresas bem-sucedidas, dá-se pela obtenção de informações gerenciais e contábeis detalhadas dos clientes, e não somente por meio de dados brutos relacionados com transações e pagamentos financeiros. Nessa perspectiva, a Contabilidade, como "um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objetiva de contabilização" (IUDÍCIBUS;

MARTINS; GELBCKE, 2000:42), torna-se indispensável para que os gestores tomem decisões racionais (IUDÍCIBUS, 2004).

Assim, é tão importante reunir dados transacionais, tipos e padrões de clientes quanto estimar, o mais precisamente possível, o valor do cliente, como forma de analisar e entender cada consumidor, e principalmente os esforços que a organização deve investir nesse consumidor. Esse entendimento é usado para criar a mensagem mais apropriada pelo canal mais apropriado, incluindo todos os pontos de contato com o cliente.

Diante do exposto, surge a seguinte indagação incentivadora da pesquisa: como estimar o valor real do cliente para que a organização consiga analisar e entender cada consumidor? Para responder a essa questão, a pesquisa propõe uma forma de estimar o valor real do cliente (LTV – *Life Time Value*) do comércio de varejo supermercadista com base na sua história transacional e financeira, bem como nas suas interações com a organização. Realizou-se, assim, um estudo em empresa do ramo supermercadista, com o intuito de conhecer como o LTV pode ser empregado na tomada de decisão dentro do processo de CRM, já que, conforme Hughes (1998:198), "as medições que o LTV oferece podem ser um meio mais eficiente de justificar investimentos de *marketing* do que indicativos de vendas, afinal, o LTV mostra o valor que um cliente ou um segmento de clientes tem para um negócio".

A relevância da pesquisa evidencia-se porque, de um lado, ressalta os benefícios práticos da teoria para o cálculo do valor real do cliente e sua importância como informação gerencial para as organizações, e, de outro, elucida, a partir do uso racional das informações gerenciais e contábeis detalhadas dos clientes, que as organizações poderão com mais eficiência focalizar o cliente, identificar formas de adicionar serviço, investir em qualidade, em melhorias no atendimento e em outras ações que agreguem valor ao produto. Esse enfoque supera o conceito de competitividade alcançada unicamente pela qualidade do produto e assume a qualidade das ações de *marketing* sob a ótica do atendimento às expectativas do cliente.

2. PLATAFORMA TEÓRICA

Os dois eixos teóricos sobre mensuração do valor do cliente (LTV) que informam o presente estudo são explorados nas subseções a seguir, apoiando ferramentas de gestão de clientes como o CRM.

2.1. O Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM – *Customer Relationship Management*)

Apesar de várias empresas afirmarem atualmente que mantêm relacionamentos com seus clientes, isso não existe de fato, pois seus contatos são puramente transacionais, feitos por meio de pedidos de compra, preços acordados, contatos visando previsão de consumo, etc. Nessa perspectiva, Swift (2001) relata que, para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem seguir em mão dupla, de forma integrada, registrada e gerenciada, pois somente com dados históricos e detalhamento das transações e comunicações um relacionamento pode ser efetivamente mantido.

Segundo Leite (2004), o CRM pode ser definido como uma estratégia empresarial que tem como objetivo colocar em prática um conjunto de ações baseadas no *marketing* de relacionamento com os clientes. Swift (2001) declara que sua definição mais útil está contida no próprio termo CRM, no qual a palavra importante seria relacionamento.

Conforme Brown (2001), o CRM é uma estratégia de negócio que visa entender, antecipar e gerenciar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização.

Já para Peppers, Rogers e Dorf (2001:59), o "CRM é uma infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes". O principal objetivo de uma empresa, ao adotar essa filosofia, é entender e influenciar o comportamento dos seus clientes, fazendo com que eles permaneçam fidelizados a ela, aumentem o volume de suas compras e a recomendem a outros possíveis clientes. Ou seja, o objetivo principal é obter incremento real das vendas e, consequentemente, de sua lucratividade e rentabilidade (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001).

Nessa perspectiva, a estratégia CRM proporciona à empresa o perfil de seu cliente, possibilitando a execução de estratégias de relacionamento dirigidas. Conforme metodologia desenvolvida por Peppers &

Rogers Group (2001), o processo de implantação de uma iniciativa de CRM pode ser tratado como um conjunto de quatro tarefas básicas:

1. Identificar os clientes: é de extrema importância conhecer cada cliente de maneira individual e única, com a maior riqueza de detalhes possível, identificando-o em todos os pontos de contato, independentemente do canal escolhido. Em negócios como supermercados, onde a identificação não é exigida ou esperada, esta deve ser incentivada por programas de fidelidade.

2. Diferenciar os clientes, com o intuito de encontrar os de maior valor e os de maior potencial, considerando o LTV de cada um (foco de atenção do estudo).

3. Interagir com os clientes: uma vez que na etapa de diferenciação já foi possível descobrir quais são os clientes de maior valor e os de maior potencial, o próximo passo consiste em incentivá-los a interagir com a empresa de modo que estas os conheçam cada vez mais, tornando possível o estabelecimento de uma relação de aprendizado.

4. Personalizar produtos e/ou serviços (quando possível): a tarefa de personalização torna-se bem mais simples à medida que as necessidades e preferências dos clientes são conhecidas.

Após a exposição do CRM e do destaque dado à diferenciação dos clientes na estratégia CRM (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001), passa-se à discussão teórica sobre a mensuração do valor do cliente (LTV – *Life Time Value*).

2.2. O Valor Real do Cliente (LTV – *Lifetime Value*)

De acordo com Greenberg (2001), o *Life Time Value* (LTV), ou valor do ciclo de vida do cliente, pode ser entendido como o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa. Dessa forma, conforme descrevem Garrafoni Júnior *et al*. (2005:18), "esse conceito é essencial para o CRM pois facilita o entendimento de quanto significa financeiramente perder um cliente. Através de estudos de perfil de consumo pode-se estimar o LTV dos consumidores e assim concluir a potencialidade de consumo de cada cliente".

Segundo Peppers, Rogers e Dorf (2001), o valor real do cliente é o valor que este tem em toda sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas. Assim, o valor pode ser medido em termos reais (lucratividade proporcionada pelo cliente ao longo de sua relação com a empresa) ou em termos potenciais (lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa). Outro tipo de valor que dificilmente pode ser medido, mas pode ser interpretado, é o valor estratégico (clientes que interagem com a empresa mediante reclamações e sugestões, e que permitem ser usados como referências).

Tais afirmações são corroboradas por Costa (2004:9), que adverte, no que se refere à diferenciação por valor, que "as organizações devem focar no Valor Vitalício do Cliente (LTV), que pode ser mensurado tanto em termos reais quanto em termos potenciais". No LTV, o valor real do cliente corresponde ao somatório de toda a lucratividade gerada pelo cliente ao longo de sua relação com a empresa, bem como à lucratividade resultante de qualquer transação originada por sua referência ou indicação, enquanto o valor potencial compreende, além de dados externos à empresa, variáveis não tão tangíveis que devem ser interpretadas, o que, sem sombra de dúvida, dificulta a sua mensuração (COSTA, 2004).

Em outras palavras, o valor real do cliente – ou valor vitalício – é o montante líquido (VPL) das transações futuras da relação esperada com o cliente. Isso quer dizer que, se uma empresa mantiver um relacionamento comercial com o cliente como de costume, todas as transações futuras, trazidas ao presente, com o desconto apropriado, representam o valor do cliente (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001).

Além do mais, o valor real do cliente serve basicamente para que a empresa consiga diferenciar os clientes, ou seja, realize segmentação, separando-os de acordo com determinados perfis, para que saiba com quais vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado, pois os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. Entretanto, conforme alertam Hogan *et al*. (2002), apesar de suas potencialidades, o LTV não considera riscos inerentes à dinâmica do mercado, como possíveis mudanças comportamentais dos consumidores, reações dos concorrentes e mudanças econômicas, fato que configura uma limitação do modelo.

Neste estudo, o LTV pode ser entendido como o valor do cliente ao longo de sua história, ao longo de suas transações/interações com as organizações. Dessa forma, entender o valor real de um cliente também tem por base a capacidade da empresa de analisar informações (de natureza econômica, financeira, física e de produtividade) completas que se espalham pela organização e que guardam afinidade com a Contabilidade (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999; IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2000; IUDÍCIBUS, 2004).

Sobre esse aspecto, Costa (2004:49) afirma que os clientes podem ser diferenciados não só por seu valor para a empresa, "mas também por suas necessidades em termos de produtos e/ou serviços da organização. Entretanto, o critério de diferenciação a ser adotado depende de dois fatores: (i) da disponibilidade dos dados e (ii) da capacidade da organização em analisá-los e trabalhá-los". Fato que reitera a importância da Contabilidade no processo de mensuração do LTV, por sua capacidade de geração de informações de caráter financeiro e econômico e pela disponibilidade de técnicas sistematizadas de análise e interpretação dessas informações.

Depois da tarefa de identificação do valor do cliente, é preciso que as empresas concentrem esforços nos clientes valiosos e ao mesmo tempo insatisfeitos por algum motivo, no sentido de mantê-los. Os clientes satisfeitos devem continuar sendo bem atendidos; para os que dão prejuízo, deve-se reduzir o custo de atendê-los (SABATINO, 2003).

Apesar das restrições ao LTV, Peppers, Rogers e Dorf (2001) ressaltam que a diferenciação dos clientes é importante para que sejam encontrados os clientes de maior valor e os de maior potencial, a fim de que as empresas desenvolvam relação de aprendizado com estes e não com todos. Em outras palavras, Garrafoni Júnior *et al*. (2005:18) destacam que todas as estratégias de relacionamento "podem focar na retenção dos prováveis melhores clientes, e assim canalizar os esforços para os melhores resultados. É importante salientar que nessas análises considera-se a probabilidade dos fatos, onde a frequente reavaliação e correção é fundamental para o sucesso do retorno financeiro".

Com base no exposto, para que as empresas não corram o risco de descartar clientes valiosos e manter clientes menos rentáveis, recomenda-se que esses dados sejam analisados utilizando-se o método LTV, que leva em consideração vários outros fatores além da receita gerada pelos clientes (COSTA, 2004). A Contabilidade pode proporcionar subsídios informacionais importantes na realização dos cálculos tanto do custo total de aquisição do cliente quanto dos índices de lucratividade e retorno de investimentos dos clientes.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O método empregado na presente pesquisa é de natureza exploratória. Realizada por meio de um estudo de caso, a pesquisa fez uma abordagem predominantemente qualitativa dos dados. Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa exploratória é responsável por observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

O estudo de caso foi intensivo na empresa Hippo Supermercados Ltda., empresa do ramo de supermercados estabelecida no município de Florianópolis–SC. O estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2003). A unidade de análise justifica-se porque nas empresas do ramo supermercadista a estratégia de CRM pode ser adotada pela combinação conjunta de processos, tecnologias e procedimentos comportamentais, desde que a empresa tenha "foco no cliente" (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001), como é o caso do supermercado objeto de estudo. Entretanto, o fato de o estudo circunscrever-se a um único objeto ou fenômeno constitui uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos, dadas as particularidades do sujeito da pesquisa.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por adotar uma entrevista semiestruturada, realizada em janeiro de 2006 com o gerente de tecnologia do Hippo Supermercados Ltda. e com pessoas ligadas à área de informática e de tecnologia da informação e inovação da empresa. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados no referencial teórico e em hipóteses, que provocam novos

questionamentos no transcorrer da entrevista e influenciam a elaboração do conteúdo da pesquisa.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo desenvolveu-se num ambiente que preconizou a abordagem qualitativa. O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema.

Vale ressaltar que o método sugerido/simulado no estudo apresenta limitações, como a escolha das compras médias de clientes, no caso de um supermercado, e a não abrangência do uso da informação em questões estratégicas de *mix* de produtos vendidos. Além disso, é importante apontar a limitação referente à escolha de clientes com maior e menor compra média, que pode não ter representatividade na amostra. Entretanto, apesar das limitações apontadas, a natureza empírica do estudo realizado promoveu uma discussão introdutória sobre a mensuração do valor do cliente (LTV) – assunto amplamente abordado na literatura internacional – apoiada em ferramentas de gestão de clientes, como o CRM.

4. ESTUDOS PRELIMINARES DO CÁLCULO DO VALOR REAL DO CLIENTE E SIMULAÇÃO DO CÁLCULO DO LTV

Para a consecução do objetivo deste estudo, apresentam-se os estudos preliminares realizados sobre como se calcula o valor real do cliente (LTV) e a simulação do cálculo do LTV. Fez-se uso de um dos modelos de cálculo propostos pela Harvard Business School, com o qual se realizou uma simulação dos cálculos do LTV com dois consumidores da carteira de clientes da empresa, na verdade os extremos: o que mais comprou e o que menos comprou num período de dois anos no supermercado objeto de estudo. Por último, são apresentados os resultados da simulação dos cálculos e o uso do LTV em benefício da empresa pesquisada.

4.1. Apresentação da empresa

A empresa selecionada para o estudo de caso é o Hippo Supermercados Ltda., constituído em agosto de 1997 e instalado no centro da capital catarinense. Seus sócios proprietários são dois irmãos e a administração é composta basicamente de familiares. Atualmente, seu quadro funcional é formado de 210 colaboradores, e sua carteira de clientes chega a 10.000 cadastros. Sua principal preocupação é com a qualidade de vida e o bem-estar de seus clientes.

A empresa tem como visão de futuro “ser a empresa supermercadista mais efetiva e inovadora da região Sul. Contar com profissionais motivados e capacitados, e oferecer aos clientes produtos de qualidade e o melhor atendimento, a fim de garantir a sua satisfação e fidelidade ao Hippo Supermercados”.

Esta empresa tem feito inúmeras inovações em produtos e serviços aos clientes. Dentre as inovações, o supermercado destaca-se por ter sido o primeiro supermercado de Santa Catarina a ter uma seção de alimentos orgânicos (sem agrotóxicos) e a oferecer o serviço *Delivery* (entrega em casa). Além disso, possui uma linha de produtos sem glúten, razão pela qual recebeu o Selo de Inspeção Estadual (S.I.E.) para manipular e fracionar alimentos.

Em novembro de 1999 o Hippo foi o primeiro a vender via *internet* no Estado e o quarto no Brasil, investindo inicialmente cerca de R$ 100 mil no comércio eletrônico.

A inovação mais recente ocorreu no sistema de fidelização dos clientes, que procurou substituir os tradicionais cartões-fidelidade pela identificação via impressão digital. Passou a ser o primeiro supermercado do Brasil a fazer uso dessa tecnologia. Quando questionado sobre o relacionamento com os clientes, o gestor da empresa afirmou que “os clientes comentam que os concorrentes não possuem um sistema de fidelização tão forte quanto o do Hippo. Os clientes percebem um diferencial no tratamento, eles se sentem únicos, pois são tratados de forma individual e personalizada”.

O sistema foi desenvolvido pela própria equipe de informática do supermercado, com o objetivo de agilizar as compras. O cliente se cadastra uma única vez na loja e, depois, a cada compra, insere sua digital em um equipamento, localizado em todos os caixas, que informará dados do seu cadastro. Foi também perguntado ao gestor da empresa se há algum problema nesse sistema de fidelização por meio de identificação digital, ao que ele respondeu: “inicialmente houve, com alguns clientes idosos e

com pessoas que mexem muito com produtos de limpeza, que com o passar do tempo perdem a digital, mas o número de ocorrências desse problema é baixo".

O consumidor cadastrado tem mais prazo nos cheques pré-datados, descontos diferenciados, além de outros benefícios. Após a identificação, todos os dados sobre compras, forma de pagamento, reclamações, elogios, dentre outros, são registrados em um banco de dados, para depois gerar informações gerenciais sobre os clientes.

Na sequência, apresentam-se alguns estudos preliminares que abordam o cálculo do valor real do cliente, a simulação do cálculo do LTV, o resultado da simulação do cálculo do LTV e, por fim, o uso do LTV pela empresa objeto de estudo.

4.2. Como Calcular o Valor Real do Cliente (LTV)

O primeiro modelo utilizado neste estudo para calcular o valor real do cliente é abordado por inúmeros pesquisadores internacionais, tais como Mckim e Hughes (2000), Ryals e Knox (2001), Peppers, Rogers e Dorf (2001) e Bayer (2002), os quais, na busca por métricas que consigam mostrar o sucesso da estratégia do CRM, utilizam o *Life Time Value* (LTV).

No Brasil, segundo Brandão *et al*. (2006), a mensuração dos resultados vem se tornando essencial na área de *marketing*. Nessa perspectiva, foram encontrados, no contexto nacional, alguns trabalhos que adotam uma linha de mensuração mais empírica e financeira dos ganhos por meio do relacionamento com clientes, e vários deles usam o LTV para demonstrar os ganhos com a fidelização e o desenvolvimento dos clientes mais lucrativos (PEREIRA, 2003; FREITAS; PERES, 2003). Os resultados dessas pesquisas apresentam evidências desses ganhos, confirmados por declarações de gerentes e clientes envolvidos.

De acordo com Peppers, Rogers e Dorf (2001), além de melhorar os serviços aos clientes, a fim de retê-los, o CRM, na prática, possui como objetivo adquirir novos clientes, identificar, tratar de forma única os de maior valor para a empresa e, é claro, aumentar o seu LTV (valor do cliente ao longo de sua história e de suas transações/interações com a empresa). Ryals e Knox (2001) destacam que esse tratamento diz respeito ao desenvolvimento de estratégias que maximizem o valor de ambos os lados do relacionamento.

Para maximizar o relacionamento com o cliente, isto é, buscar o maior lucro com o menor investimento, os primeiros fatores a serem analisados são a lucratividade esperada do cliente e o tempo que se espera que ele permaneça no relacionamento. Nesse processo, procura-se identificar os requisitos do cliente e encontrar formas de aumentar sua lealdade (OLIVER, 1999). Ryals e Knox (2001), em sua pesquisa, constataram que a retenção do cliente significa um ativo importante para a organização, porque gera aumento de lucratividade.

Nessa perspectiva, Gordon (1999:254) afirma que, para calcular o LTV, são necessários os seguintes fatores: o período de tempo escolhido para análise; a taxa de desconto da empresa (custo do capital); o horizonte de planejamento da empresa; a frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos; a contribuição média da compra do cliente de uma determinada marca dentre outras concorrentes; a marca escolhida mais recentemente pelo cliente; e a probabilidade estimada de o cliente escolher cada marca na próxima compra.

As informações dos fatores devem ser verídicas e estar em sintonia com o planejamento estratégico da empresa. Com os dados obtidos, utiliza-se a fórmula:

$$LTV = \sum_{t=0}^{T} [\ (1+d)^{-t}\ F_{it}\ \ S_{it}\ \ \pi_{it}\ ]$$

onde,

it = período de tempo;

T = extensão do horizonte de planejamento;

d = fator de desconto;

Fit = frequência esperada de compra pelo cliente i do produto por período t;

Sit = a participação esperada da carteira do cliente i para esta marca no período t; e

TTit = média de contribuição de uma compra pelo indivíduo i no período t.

Os outros dois modelos analisados foram propostos pela Harvard Business School, desenvolvidos pelo professor Steven Wheelwright e

implementados em um *software* chamado *The HBS Toolkit: Lifetime Customer Value Calculator*.

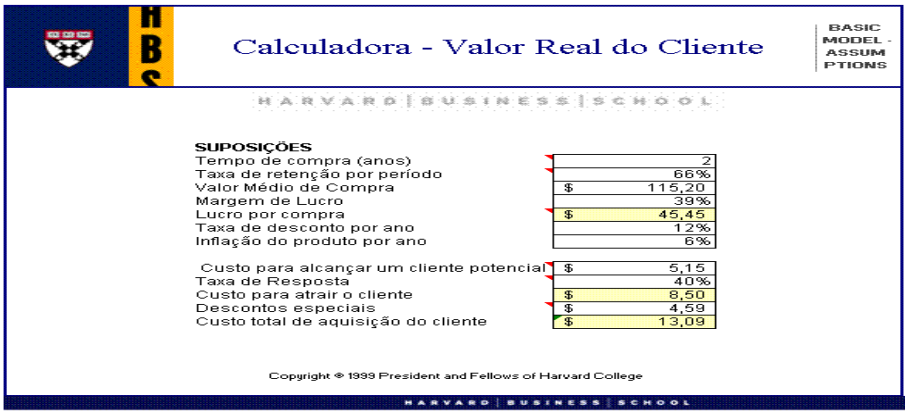
O HBS caracteriza-se como uma ferramenta que calcula o valor real do cliente em seu ciclo da vida econômico, além de estimar o custo de adquiri-lo. Dois modelos de cálculo são abordados. O simples examina um único produto e estimativas simplificadas, e o complexo permite o exame de múltiplos produtos com distintas preferências do cliente.

Os dois modelos HBS supõem que a aquisição do cliente pela organização é feita considerando despesas que poderiam incluir propagandas, descontos especiais ou distribuição de brindes. Além do mais, devem-se fazer algumas estimativas sobre o custo da empresa para alcançar cada cliente potencial, bem como o porcentual dos clientes alcançados que farão uma compra inicial. Se houver outros custos adicionais que se apliquem somente aos clientes reais, devem ser calculados também. Isso fornece um custo total por cliente adquirido.

O cálculo do valor do cliente, nos dois modelos HBS, consiste em considerar cada período potencial de compra e em estimar quantos clientes existentes continuarão comprando, ou seja, a taxa de retenção dos clientes. Após o ajuste do preço dos produtos consumidos pelo cliente, levando-se em conta a inflação, obtêm-se os componentes necessários para o cálculo do LTV.

No cálculo do modelo simples, o cliente é considerado com um ciclo da vida econômico infinito, já que este não representa uma distorção considerável, a menos que as taxas de retenção sejam extremamente elevadas. A Figura 1 relaciona as variáveis e estimativas para o cálculo do valor do cliente no modelo simples.

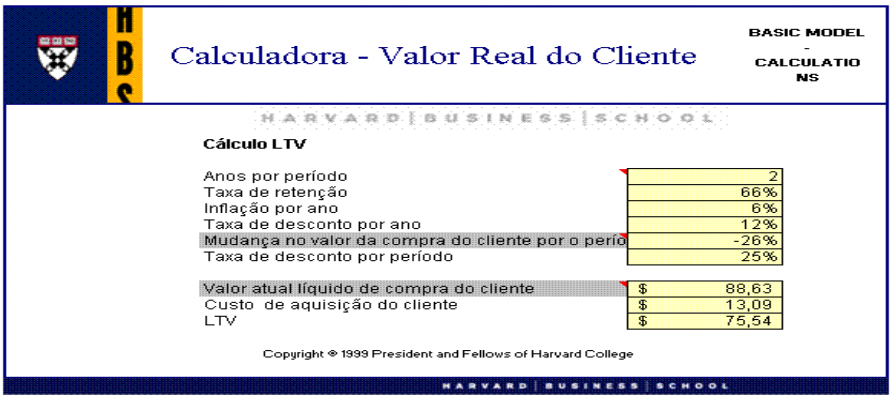
Figura 1: Tela do *software* HBS com as variáveis e estimativas para o cálculo do LTV no modelo simples



Fonte: Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/pubcontent/lifetimevalue.xls>.

A Figura 2 demonstra o cálculo do LTV propriamente dito com o uso das variáveis retiradas da Figura 2.

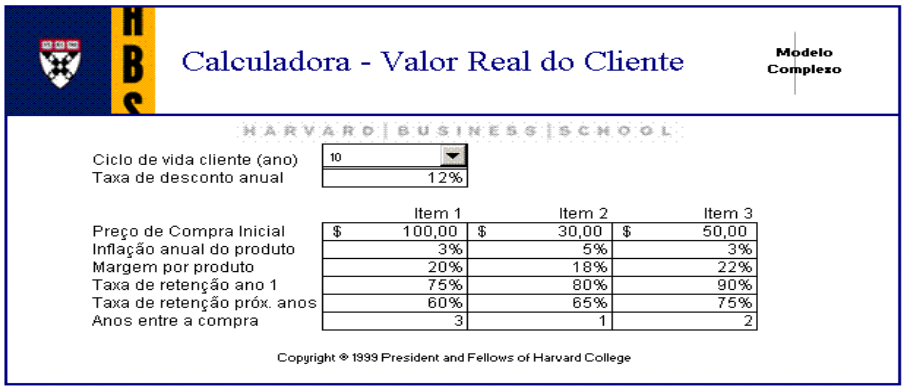
Figura 2: Tela do *software* HBS com o resultado do cálculo do LTV no modelo simples



Fonte: Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/pubcontent/lifetimevalue.xls>.

No modelo complexo, pode-se atribuir um ciclo da vida econômico limitado ao cliente, as taxas de retenção múltiplas podem ser ajustadas nos diferentes anos e produtos múltiplos são considerados. A Figura 3 mostra as variáveis necessárias para que se consiga calcular o LTV do cliente no modelo complexo.

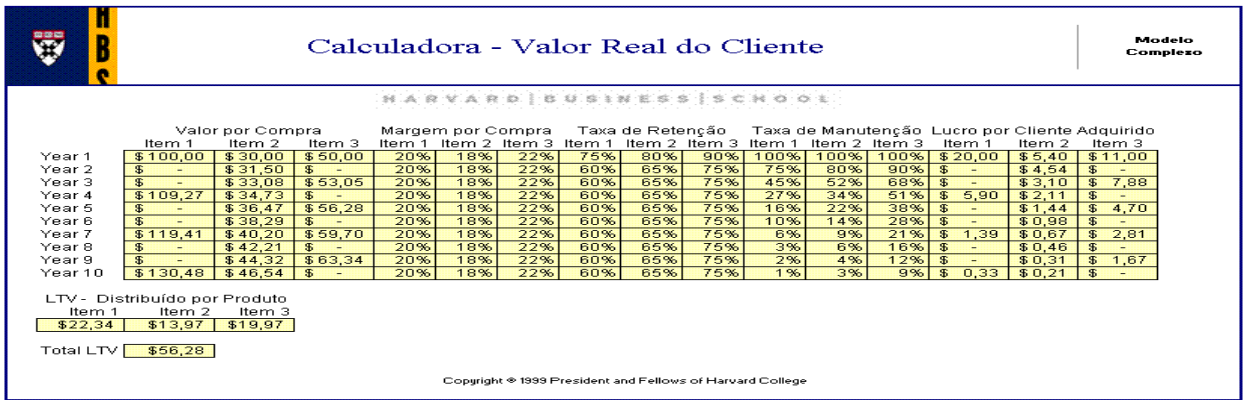
Figura 3: Tela do *software* HBS com as variáveis e estimativas para o cálculo do LTV no modelo complexo



Fonte: Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/pubcontent/lifetimevalue.xls>.

Na Figura 4, observa-se que são levadas em conta informações transacionais de vários produtos, ao contrário do modelo simples, que tem como base um único produto.

Figura 4: Tela do *software* HBS com o resultado do cálculo LTV no modelo complexo



Fonte: Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/pubcontent/lifetimevalue.xls>.

Nas figuras apresentadas ilustram-se os dois modelos HBS, ou seja, demonstra-se como se comportam as variáveis exigidas nos modelos simples e complexo, bem como o resultado final do cálculo LTV nos respectivos modelos.

4.3. Simulação do Cálculo do LTV

O valor real de qualquer cliente não representa somente o que ele está gastando em um determinado momento, mas sim o que pretende continuar gastando. Esse é o valor real do cliente. É a partir dessa projeção que as organizações definem o "valor estratégico" e o potencial de crescimento de determinado cliente.

Inicialmente, para dar andamento ao estudo de caso, selecionou-se o modelo de cálculo simples do sistema HBS, da Harvard Business School, por atender a todos os requisitos para a consecução do objetivo desta pesquisa. O cálculo deu-se pela simulação do valor real de dois clientes de uma empresa do setor de varejo supermercadista.

É importante salientar que o cálculo do valor real de outros clientes será análogo à simulação aqui efetuada. Ressalta-se que o modelo indica que o cálculo seja feito com base em um único produto. No caso do ramo supermercadista isso é impossível, já que o cliente compra vários produtos. Diante disso, optou-se por utilizar neste estudo um valor médio das compras, do lucro por compra e da margem de lucro, tendo como base o período de compras estipulado no cálculo e as compras efetuadas nesse mesmo período (limitação da pesquisa).

O passo seguinte foi selecionar dois clientes da base de dados do supermercado que atendessem às seguintes condições: possuírem cadastro no sistema de fidelização do supermercado; terem movimentação de compra nos últimos dois anos; serem os extremos da lista de clientes, ou seja, o cliente que mais comprou e o cliente que menos comprou no período selecionado; e seu valor real aqui calculado pela simulação ser passível de comparação com o valor estimado pelo supermercado.

Logo após a seleção dos clientes segundo os critérios estipulados, partiu-se para a etapa de levantamento dos dados exigidos pelo modelo de cálculo simples. Os dados foram extraídos com o suporte de um funcionário especializado da área de informática da empresa.

As variáveis utilizadas no estudo, coletadas a partir da consulta no banco de dados e da entrevista com o gerente de tecnologia da informação e inovação da empresa, são:

a) Tempo de compra (anos) = Período de tempo em anos;

b) Taxa de retenção por período = Probabilidade de um dado cliente (em um período) continuar a comprar;

c) Valor médio de compra = Média de compra do cliente no período (anos);

d) Margem de lucro = Média da margem no período;

e) Lucro por compra = Média no período (Valor da Venda – Descontos – Custo da Venda);

f) Taxa de desconto por ano = Custo do capital, ou seja, preço do dinheiro a ser emprestado à empresa por entidades financiadoras ou por investidores;

g) Inflação do produto por ano = Inflação anual, estimada durante os próximos dois anos;

h) Custos para alcançar um cliente potencial = Custos de anúncios, de envio de propagandas individuais, mala-direta, etc. (custo total/número de clientes fidelizados, ou seja, 4% em média do valor de compra, segundo entrevista com representante da empresa – Apêndice A);

i) Taxa de resposta = Porcentagem dos clientes potenciais que fazem uma compra inicial;

j) Custo para atrair o cliente = Outros custos gerados para atraí-lo (1% do valor de compra, segundo entrevista com representante da empresa);

k) Descontos especiais = Média de desconto no período (15% para 300 produtos, segundo entrevista com representante da empresa); e

l) Custo total de aquisição do cliente = Custo para atrair o cliente + Descontos especiais.

A Tabela 1 demonstra as variáveis do cliente do supermercado que menos comprou no período de dois anos, para fins do cálculo do LTV, e apresenta as variáveis necessárias para o cálculo do LTV do

cliente que menos comprou no período de dois anos. O levantamento das variáveis foi feito no banco de dados do Hippo Supermercados, obtendo como resultado uma média de lucro por compra de R$ 45,45. A empresa gastou uma média de R$ 17,26 para atrair o cliente que menos comprou no período selecionado, e obteve como resultado um custo total de aquisição de R$ 21,85.

Tabela 1: Variáveis utilizadas para calcular o LTV do cliente que menos comprou no período

Informações Prévias			
Tempo de compra (anos)		2	
Taxa de retenção por período		69%	
Valor Médio de Compra	$	115,20	
Margem de Lucro		39%	
Lucro por compra	$	45,45	
Taxa de desconto por ano		12%	
Inflação do produto por ano		6%	
Custo para alcançar um cliente potencial	$	69,04	
Taxa de Resposta		80%	
Custo para atrair o cliente	$	17,26	
Descontos especiais	$	4,59	
Custo total de aquisição do cliente	$	21,85	

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptada de Harvard Business School.

A Tabela 2 demonstra as variáveis utilizadas para calcular o valor real do cliente que mais comprou no período selecionado. Por meio das informações disponibilizadas na Tabela 2 observa-se, como resultado do levantamento das variáveis do cliente que mais comprou no período de dois anos, uma média de lucro por compra de R$ 707,66, ou seja, o cliente que menos comprou representa apenas 6,42% do que mais comprou. Verifica-se como resultado um custo total de aquisição de R$ 55,85 e uma variação percentual entre o cliente que mais comprou e o que menos comprou de 60,88%.

Tabela 2: Variáveis utilizadas para calcular o LTV do cliente que mais comprou no período

Informações Prévias			
Tempo de compra (anos)		2	
Taxa de retenção por período		69%	
Valor Médio de Compra	$	1.726,06	
Margem de Lucro		41%	
Lucro por compra	$	707,66	
Taxa de desconto por ano		12%	
Inflação do produto por ano		6%	
Custo para alcançar um cliente potencial	$	69,04	
Taxa de Resposta		80%	
Custo para atrair o cliente	$	17,26	
Descontos especiais	$	38,59	
Custo total de aquisição do cliente	$	55,85	

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptada de Harvard Business School.

Para mostrar a viabilidade dos cálculos, ilustra-se na seção seguinte o resultado da simulação do cálculo do LTV. Os valores são representados pela média (apontada como limitação da pesquisa), ou seja, no banco de dados da empresa consta quantas vezes o cliente comprou e quanto monetariamente representa o documental emitido, valores que foram

somados e racionalizados pelo número de meses, que no caso são vinte e quatro (dois anos).

4.4. Resultado da simulação do cálculo do LTV

Após a interpretação das variáveis do modelo escolhido, foi possível a carga dos seus valores no *software* HBS utilizando-se as seguintes fórmulas:

Mudança no valor da compra do cliente por período =

$$(1 + inflação)^{período} * taxa\ de\ retenção - 1$$

Valor atual líquido de compra do cliente =

$$Lucro\ Por\ Compra / (Taxa\ Desconto - Mudança\ no\ valor\ de\ compra)$$

LTV =

$$Valor\ atual\ líquido\ de\ compra\ do\ cliente - Custo\ de\ aquisição\ do\ cliente$$

A seguir, a Tabela 3 apresenta os resultados obtidos do cliente que menos comprou, e a Tabela 4 demonstra os resultados obtidos do cliente que mais comprou. Por meio das informações disponibilizadas pelas Tabelas 3 e 4 verifica-se uma considerável diferença no valor real de cada cliente (que menos e mais comprou) quando se leva em conta o resultado final. O cliente que menos comprou apresenta um LTV de R$ 73,01, ao passo que a média do LTV do que mais comprou foi de R$ 1.421,16.

O cliente A (que mais comprou) gastou com compras, em média, no período de dois anos, R$ 1.477,01, enquanto o cliente B (que menos comprou) gastou R$ 94,86. Em síntese, a média do cliente que menos comprou representa apenas 6,42% da média do cliente que mais comprou, e o valor real do cliente A é de R$ 1.421,16, enquanto o do cliente B é de R$ 73,01. Com relação ao LTV, a variação porcentual foi de 94,86%, ou seja, o LTV do cliente B representa 5,14% do cliente A.

Tabela 3: Resultado do cálculo do LTV do cliente que menos comprou no período

	Demonstração do Cálculo do LTV		
	Período (anos)	2	
	Taxa de retenção	69%	
	Inflação por ano	6%	
	Taxa de desconto por ano	12%	
	Mudança no valor da compra do cliente por período	-22%	
	Taxa de desconto por período	25%	
	Valor atual líquido de compra do cliente	$ 94,86	
	Custo de aquisição do cliente	$ 21,85	
	LTV	**$ 73,01**	

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptada de Harvard Business School.

Tabela 4: Resultado do cálculo do LTV do cliente que mais comprou no período

	Demonstração do Cálculo do LTV		
	Período (anos)	2	
	Taxa de retenção	69%	
	Inflação por ano	6%	
	Taxa de desconto por ano	12%	
	Mudança no valor da compra do cliente por período	-22%	
	Taxa de desconto por período	25%	
	Valor atual líquido de compra do cliente	$ 1.477,01	
	Custo de aquisição do cliente	$ 55,85	
	LTV	**$ 1.421,16**	

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptada de Harvard Business School.

Dessa forma, o LTV mostra que os clientes não são iguais. Conforme Reichheld (2003), a segmentação dos clientes e a definição de quais são rentáveis facilitam o direcionamento de investimentos para as estratégias de relacionamento, evitando desperdícios. Nesse sentido, Kotler e Armstrong (1999) lembram que uma boa gestão de relacionamento deve considerar – utilizando efetivamente a informação existente –, além dos clientes mais rentáveis, aqueles clientes que compram menos, buscando transformá-los, por meio de estratégias de *marketing* adequadas, em clientes lucrativos, ao invés de ignorá-los. Kotler (1998:139) reforça essa ideia ao afirmar que "todos os clientes são importantes, mas alguns são mais importantes que os outros". Dessa forma, o autor enfatiza a necessidade de identificar e tratar de forma distinta os clientes e o fato de que a empresa que assim proceder terá o seu reconhecimento, graças ao uso da tecnologia aplicada ao relacionamento com o mercado (KOTLER, 1998).

Monçores (2004:10) ratifica esse raciocínio ao afirmar que a alavancagem potencial proporcionada pelo LTV eleva a relevância "da substituição da tradicional estratégia de concentração na tentativa de identificação de quais clientes potenciais poderiam vir a se tornar clientes reais, pela abordagem de obtenção de maiores lucros da manutenção e desenvolvimento ao longo do tempo da base de clientes existentes".

4.5. Uso do LTV pela organização

A partir dos dados apresentados, percebe-se que uma empresa que conhece bem seus clientes pode efetuar um adequado gerenciamento das informações coletadas e armazenadas no banco de dados de clientes com o uso do indicador apresentado neste trabalho (LTV).

Essas informações geram um ferramental que proporciona diversos benefícios, dentre os quais: promoções direcionadas/mala-direta aos consumidores mais valiosos; estreitamento do relacionamento entre a organização e o consumidor; avaliação das respostas à promoção e à propaganda; customização de ofertas a segmentos de clientes e aos clientes potenciais; melhoria do serviço de atendimento ao consumidor; identificação de nichos de mercado; promoção de eventos dirigidos; prevenção de abandono por parte dos consumidores; suporte à administração de vendas e compras; estreitamento de vínculos com os clientes, que resulta em uma maior retenção; criação de barreiras à concorrência; crescimento nas vendas; redução de custos de *marketing*; e minimização de riscos de investimentos (ou de custos) equivocados.

Assim, cabe ao profissional de Contabilidade, como agente que detém informações que auxiliam as organizações no eficaz gerenciamento das suas atividades, assessorar o gestor na utilização do LTV, mais um indicador para atestar a saúde econômico-financeira da empresa.

Na Tabela 5 sugere-se, a partir de um exemplo fictício de sumarização dos resultados, o valor médio do LTV. Com base nas informações disponibilizadas na Tabela 5, observa-se que a sumarização, levando-se em conta o LTV, permite avaliar e simular o que acontece se a estratégia de CRM exigir em certas situações aumento da taxa de retenção, aumento do faturamento médio por cliente

ou diminuição do custo por venda. Sobre esse aspecto, Zenone (2007:36) comenta que o LTV de qualquer segmento de consumidores "é baseado na taxa de retenção, na taxa de gastos do cliente com a empresa, na lucratividade das vendas acumuladas e no custo de aquisição e manutenção do segmento. A melhoria de um ou mais desses elementos acarretará um aumento do *Life Time Value* do segmento".

Tabela 5: Sumarização dos resultados levando-se em conta o LTV

	Período 1	Período 2	Período 3
Faturamento			
Total de clientes	1.000	400	180
Taxa de Retenção (%)	40	45	50
Faturamento Médio	1.000	1.050	1.100
Faturamento Total	1.000.000	420.000	198.000
Custos			
Custos Variáveis (%)	60	50	45
Custos Diretos	600.000	210.000	89.100
Custos Aquisitivos	50.000	0	0
Lucros			
Lucro Bruto	350.000	210.000	108.900
Taxa de Desconto	1,00	1,20	1,44
VPL Lucro	350.000	175.000	75.625
VPL Cumulativo	350.000	525.000	600.625
LTV	**350**	**525**	**601**

Fonte: Dados da pesquisa.

Além do mais, verifica-se que esse tipo de sumarização possibilita uma maior visibilidade do comportamento da empresa com relação ao LTV de seus clientes, ou seja, permite análises hipotéticas, como a queda brusca no número de clientes, influenciando o faturamento e a lucratividade (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001); por outro lado, permite avaliar o valor do cliente, transportado para o presente com os descontos apropriados à carteira de clientes. Nesse sentido, destaca-se o papel do profissional de Contabilidade, cuja contribuição técnica e informacional pode amenizar cenários de vulnerabilidade e subsidiar o processo decisório.

Não é regra, mas, geralmente, quanto maior o LTV menor o número de clientes, pois em uma carteira de 10.000 clientes, como no caso do Hippo Supermercados (empresa analisada), quando calculado o LTV, o número de clientes lucrativos para a empresa diminuiu.

Como exemplificado na Tabela 5, o número de clientes diminui de 1.000 no primeiro período para 400 no segundo e para 180 no terceiro, evidenciando um refinamento espontâneo da clientela. Com relação ao faturamento médio, que no primeiro período é de 1.000, no segundo de 1.050 e no terceiro de 1.100, houve um crescimento, mas não significativo se comparado à diferença no resultado final do LTV, que foi de 350 no primeiro momento, 525 no segundo e 601 no terceiro. Constata-se que o fator determinante no aumento do LTV no transcorrer dos períodos, quando a empresa já conhece o valor de seus clientes, é a considerável diminuição dos custos, uma vez que a empresa pode melhor mapear onde e quando investir, evitando custos desnecessários. No que se refere aos custos, percebe-se uma significativa queda (25%) no transcorrer do tempo: os custos variáveis passam de 60 para 50 e, depois, para 45; os custos diretos, por sua vez, passam de 600.000 para 210.000 e, por último, para 89.100, uma redução significativa de 85,15%. Finalmente, os custos de aquisição dos clientes, de 50.000 no primeiro período, zeraram no segundo e terceiro períodos.

Do até aqui exposto constata-se que a empresa, conhecendo seus clientes e trabalhando principalmente para os que realmente são lucrativos, torna-os ainda mais lucrativos no transcorrer do tempo, com um LTV maior. Para tanto, uma vez verificado o perfil dos clientes, é necessário manter o diálogo para poder identificar suas necessidades constantes. Para Kotler (1998:626), "isso pode ser conseguido em páginas na internet que criem interação entre a empresa e os consumidores, contato direto por telefone, cartões de garantia dos produtos, entre outros; o importante é individualizar o cliente e incluí-lo numa base de dados que possa ser objeto de fácil consulta." Especificamente no supermercado pesquisado, para que este evidencie possibilidades contínuas de aumento do LTV, mediante o aumento do número

de clientes lucrativos de sua atual carteira de clientes (10.000), é imprescindível o aprofundamento das possíveis estratégias de *marketing* a serem empregadas para cada um dos segmentos de clientes identificados (que compraram mais e que compraram menos), assunto não investigado na presente pesquisa.

Ressalta-se ainda que, para conseguir continuamente êxito nos negócios, a empresa deve investir com frequência em sistemas de informações gerenciais e em treinamentos para os colaboradores, com o que estará oferecendo um atendimento cada dia melhor aos seus clientes. Nessa perspectiva, Zenone (2007:33) comenta que "essa mudança de foco é gerada principalmente pela contínua centralização das negociações, pela forte pressão sobre os custos, pelos novos produtos lançados diariamente, pela maior profissionalização do *marketing* das empresas e pelo maior uso da tecnologia da informação na gestão dos negócios".

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou propor uma forma de estimar o valor real do cliente (LTV – *Life Time Value*) do comércio de varejo supermercadista, com base na sua história transacional e financeira bem como em suas interações com a organização. Para tanto, realizou-se um estudo em empresa do ramo supermercadista e, com o intuito de conhecer como o LTV pode ser empregado na tomada de decisão dentro do processo de CRM, foram utilizados modelos que atendessem plenamente à simulação, além de ferramentas específicas que suprissem as necessidades e requisitos definidos como alvos de atuação deste trabalho.

Assim, com o intuito de responder ao problema norteador da pesquisa – Como estimar o valor real do cliente para que a organização consiga analisar e entender cada consumidor? – simulou-se, com a utilização do modelo proposto pela Harvard Business School, o valor real de dois clientes de um supermercado, o mais e o menos lucrativo para a empresa, tendo como instrumento valores reais de clientes cadastrados no banco de dados. Constatou-se que a empresa estudada poderia beneficiar-se com as informações gerenciais e contábeis que prescrevem o valor real do cliente.

Um aspecto essencial de qualquer empresa que tem o foco no cliente é a sua capacidade de planejar e executar diferentes estratégias para clientes diferentes. Por meio da simulação proposta, apesar das limitações apontadas, verificou-se que o cálculo do LTV, quando bem aplicado, pode apontar os nichos de mercado para a empresa, facilitando os direcionamentos de investimentos às estratégias de relacionamento, conforme atesta Reichheld (2003), evitando desperdícios e auxiliando seu crescimento.

Nesse sentido, o estudo empírico realizado contribuiu com uma proposta diferenciada, visto que buscou enfatizar a importância do uso racional das informações gerenciais e contábeis na mensuração do valor do cliente do supermercado pesquisado, possibilitando a concentração de esforços da empresa em estratégias de *marketing* de relacionamento que proporcionem efetivamente melhorias nas suas ações mercadológicas. Cabe ao usuário da informação utilizá-la da melhor maneira possível para seu constante crescimento, pois, conforme enfatiza Zenone (2007), a empresa deverá não só ter dados sobre o mercado, mas também analisá-los a fim de que lhe possibilitem identificar os clientes-alvo da empresa, transformando esse conhecimento em valor agregado para o cliente. Como destaca o autor, um dos indicadores utilizados para melhorar a eficiência das ações mercadológicas é o LTV.

Destaca-se que o atual barateamento dos recursos de informática, tanto de *hardware* como de *software*, torna favorável a implementação dos modelos de cálculo do LTV aqui estudados em um *software*, ou seja, as áreas que possuem afinidade com a Tecnologia da Informação poderão desenvolver um excelente trabalho de pesquisa sobre o assunto.

Do exposto, enfatiza-se que a Contabilidade como fornecedora de informações vem sendo cada vez mais exigida, principalmente pela profundidade e abrangência das informações que fornece. Nesse sentido, sugere-se que as pesquisas da área de Ciências Contábeis aprofundem o assunto aqui abordado, explorando o modelo complexo proposto pela Harvard Business School ou até mesmo a fórmula abordada pelos autores Mckim e Hughes (2000), Ryals e Knox (2001), Peppers, Rogers e Dorf (2001) e Bayer (2002) em ramos de atividade diferentes, para fornecer a média existente nas empresas de LTV por ramo de atividade, bem como o custo de aquisição do cliente. Por fim, diante das limitações da pesquisa, sugere-se que outros

trabalhos aprimorarem o método da escolha das compras dos clientes, de forma a garantir a representatividade da amostra, e abranjam questões estratégicas relativas ao *mix* de produtos vendidos. Como continuidade da presente pesquisa, propõe-se o exame das possíveis estratégias de *marketing* a serem empregadas em cada um dos segmentos de clientes identificados, para o aumento do LTV nas organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAYER, J. A. *Show me the ROI. Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM*. Dayton, OH: NCR Corporation, 2002. White Paper Teradata.

BOGMANN, M. G. *Marketing de relacionamento*: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: AMPUB, 2002.

BRANDÃO, M. M. *et al*. Performance financeira bancária x Teoria do *marketing* de relacionamento: uma análise empírica utilizando margem de contribuição como indicador. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. *Anais*… São Paulo: FEA-USP, 2006. CD-ROM.

BROWN, S. A. *CRM – Customer Relationship Management*: uma ferramenta estratégica para o mundo do *e-business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CERVO, A.; BERVIAN, A. *Metodologia científica*: para uso dos estudantes universitários. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.

COSTA, P. P. L. *CRM enquanto ferramenta para aumento de retenção e fidelização no mercado brasileiro de telecomunicações*. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

FREITAS, A. A. F.; PERES, D. A. Gerenciando as estratégias de *marketing* através do *Lifetime Customer Value*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*… Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

GARRAFONI JÚNIOR, A. *et al*. CRM: conceitos e métodos de aplicação no *marketing* de relacionamento. *Revista Gestão Industrial*, v. 1, n. 3, p. 13-23, 2005.

GORDON, A. W. *Customer relationship measurement*. Marketing Research. Chicago,1999.

GREENBERG, P. *CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz*: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOGAN, J. E. *et al*. Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research*, JSR, v. 5, n. 1, p. 26-38, Aug. 2002.

HUGHES, A. M. *Database marketing estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1998.

IUDÍCIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*: aplicável às demais sociedades. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. *Administração de marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de janeiro: LTC, 1999.

LEITE, M. M. *Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações*: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços de marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKIM, B.; HUGHES, A. How to measure CRM success. *Target Marketing*, Philadelphia, v. 23, n. 10, p. 138-149, Oct. 2000.

MONÇORES, P. J. Marketing de relacionamento individualizado em empresas prestadoras de serviço de tecnologia de informação, no contexto business-to-business: uma vantagem competitiva? In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA FAE – CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO, 1., 2004, Curitiba. *Anais*... Curitiba: FAE Centro Universitáro, 2004. CD-ROM.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-44, 1999. (Special Issue).

PEPPERS & ROGERS GROUP. *CRM Series – Marketing 1 to 1*: um guia executivo para entender e implantar estratégias de *Customer Relationship Management*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing one to one*: ferramentas para implementação de programas de marketing direto *one to one*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

PEREIRA, R. O. A. C. *Gestão estratégica da competitividade através do relacionamento face to face agregando valor ao cliente*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

REICHHELD, F. F. A lealdade como filosofia. *HSM*, São Paulo, ano 7, n. 40, p. 18-24, set./out. 2003.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RYALS, L.; KNOX, S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 534-542, 2001.

SABATINO, L. *Fidelização*: a ferramenta de *marketing* que promove relacionamentos duradouros com os clientes. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2003.

SWIFT, R. *CRM – o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THE HBS TOOLKIT: Lifetime Customer Value Calculator. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=1436&t=*marketing*>. Acesso em: 20 fev. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2003.

ZENONE, L. C. *CRM – Customer Relationship Management*: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.