

Viabilidade da Utilização de Medidas de Valor do Cliente
na Indústria Farmacêutica

por

Sandrina Manuela Bajouco Vendeirinho

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau de

Mestre em Estatística e Gestão de Informação

pelo

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
da
Universidade Nova de Lisboa

À minha família mas mais especialmente
para a minha mãe

Agradecimentos

Ao professor Fernando Bação, meu orientador, pela disponibilidade e sugestões.

À Dra. Paula Possidônio amiga e colega da indústria, pelo apoio moral e pela ajuda na parte estética.

RESUMO

O nosso objectivo nesta dissertação, é entender a relação existente entre lealdade dos clientes e o lucro que eles geram para a empresa e perceber se com a métrica do CLV conseguimos potenciar a rendibilidade dos clientes e consequentemente a da empresa. Descrevem-se nesta investigação as melhores práticas de gestão de um portefólio de clientes e definem-se algumas métricas ou indicadores, que retratem de forma simples e fiável, o valor de um cliente ou de uma base de clientes para uma pequena organização. O trabalho apresenta ainda uma análise de viabilidade da utilização de medidas de valor do cliente para o portefólio de clientes de uma empresa OTC da indústria farmacêutica, em Portugal. Os resultados obtidos permitem formular recomendações que minimizem a volatilidade dos clientes, identificar os grupos de clientes com maior potencial em termos de margem de contribuição e em termos teóricos definir modelos para facilitar a maximização do valor d cliente.

Palavras-Chave: *Lealdade dos clientes, Rendibilidade, Gestão do cliente, Valor do cliente, Customer Lifetime Value, Customer Equity*

INDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABELAS	9
SIGLAS.....	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. ENQUADRAMENTO.....	11
1.2. OBJECTIVOS	15
1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA.....	15
1.4. HIPÓTESES	19
1.5. METODOLOGIA.....	20
1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2. NOVO PARADIGMA DO MARKETING.....	23
2.1. INTRODUÇÃO	23
2.2. PRODUTO VS CLIENTE.....	23
2.3. CICLO DE VIDA DO CLIENTE	26
2.4. LEALDADE E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	28
2.5. RESUMO.....	34
3. MODELOS DE VALOR DE CLIENTE	35
3.1. INTRODUÇÃO	35
3.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO VALOR DO CLIENTE	35
3.3. MÉTRICAS TRADICIONAIS DO VALOR DE CLIENTE	37

3.3.1. Análise RFM.....	37
3.3.2. Valor Histórico do cliente.....	38
3.3.3. Share of Wallet (SOW).....	38
3.4. CUSTOMER LIFETIME VALUE-CLV.....	39
3.4.1. Definição do CLV.....	39
3.4.2. Utilização do CLV.....	40
3.5. MODELOS DE VALOR DO CLIENTE.....	45
3.6. MEDIR O CLV.....	47
3.1. CONCLUSÃO.....	52
4. LIMITAÇÕES AO USO DO CLV.....	53
4.1. INTRODUÇÃO.....	53
4.2. DIFICULDADES DO CÁLCULO DO CLV.....	53
4.3. FACTORES CONDICIONANTES DO CÁLCULO DO CLV.....	55
4.3.1. Factores Internos.....	56
4.3.2. Efeitos de Lealdade.....	57
4.3.3. Factores Dinâmicos.....	58
4.4. CONCLUSÃO.....	58
5. FAZER A GESTÃO DOS CLIENTES PARA A RENTABILIDADE.....	60
5.1. INTRODUÇÃO.....	60
5.2. GESTÃO DA LEALDADE E A RENDIBILIDADE EM SIMULTANEO.....	61
5.3. A GESTÃO DO CICLO DO VALOR DO CLIENTE.....	64
5.4. A PIRÂMIDE DE CLIENTES.....	68
5.5. CONCLUSÃO.....	69

6. ESTUDO DE CASO.....	71
6.1.1. Metodologia.....	72
6.1.2. Resultados.....	73
7. CONCLUSÕES	77
7.1.1. Sugestões	78
7.1.1. Limites da Investigação.....	79
7.1.2. Futuras Investigações	79
8. BIBLIOGRAFIA.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Visão Transaccional.....	24
Figura 2.2: Visão Relacional.....	24
Figura 2.3: Ciclo de Vida típico de um cliente.....	28
Figura 2.4: Porque é que os clientes fidelizados são mais rentáveis.....	30
Figura 3.1: Abordagem Conceptual para medir o CLV.....	40
Figura 5.1: Cenários típicos do ciclo de vida de um cliente.....	61
Figura 5.2: Transformar os clientes leais em clientes rentáveis.....	62
Figura 5.3: Gestão do valor individual da marca e do <i>Customer Lifetime Value</i>	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Mudanças nos programas de lealdade de clientes	33
Tabela 3.1: Múltiplo da Margem	51
Tabela 6.1: Classificação dos clientes em função da margem de contribuição líquida (2008) ...	73
Tabela 6.2: Taxa de retenção/aquisição/perda global de clientes por período.....	74
Tabela 6.3: Taxa de aquisição e retenção por grupo de clientes (2007-2008).....	74
Tabela 6.4: CLV do cliente (segundo Sunil Gupta e Donald Lehmann versão simplificada)	75
Tabela 6.5: CLV do cliente- Análise global (segundo Sunil Gupta e Donald Lehmann versão simplificada).....	75

SIGLAS

CE Customer Equity

CLV Customer Lifetime Value

CRM Customer Relationship Management

LV Lifetime Value

NPV Net present value

OTC Over the Counter

PME Pequena e Média Empresa

RFM Recency Frequency Monetary

SME Small Medium Enterprise

SOW Share of Wallet

STP Segmenting, Targeting, Positioning

WACC Weight Average Cost of Capital

1. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO

A globalização das economias, o aumento da competitividade empresarial, os avanços tecnológicos em informação e comunicação, criaram consumidores cada vez mais exigentes, ou seja, alteraram o equilíbrio da relação empresas/consumidores, aumentando de forma significativa o poder negocial dos últimos. De facto, com o aumento da oferta, a simplificação dos procedimentos de mudança de fornecedor, a diminuição da assimetria informacional entre empresas e consumidores, estamos perante um cenário muito complexo e difícil para as empresas. A nova economia traz novos desafios, e produz mudanças nas regras de produtividade, crescimento e rentabilidade, alterando radicalmente a forma como os negócios são conduzidos. O conceito de *marketing* relacional, como alternativa estratégica para conquistar e manter clientes relevantes para a empresa, tornando-os clientes fiéis, começou a crescer nos finais dos anos 80 e firmou-se a partir da década de 90 (Xu, Yen, Lin e Chou, 2002; Kotorov, 2003).

Está demonstrado que a mudança do paradigma tradicional do marketing transaccional para um marketing baseado no relacionamento com clientes pode ter inúmeros efeitos positivos na competitividade e performance das empresas, em diversas indústrias. (Grönroos, 1997; Appiah-Adu e Singh, 1998). Este novo paradigma traduz um novo desafio, que passa por definir estratégias de marketing capazes de manter e aprofundar o envolvimento dos clientes com a empresa (Payne, 1994; Baumeister e Kosiuczenko, 2000; Özgener e Iraz, 2005;).

Na conjuntura actual uma empresa tem que crescer e, se excluirmos a possibilidade de aumentar o preço dos seus produtos, as empresas só podem assegurar o seu crescimento pelos seguintes caminhos (Cosimo, 2005):

1. Vender mais do mesmo aos seus actuais clientes (vendas adicionais);
2. Vender a um maior número de clientes;
3. Vender outros produtos/serviços aos seus actuais clientes (*cross-selling*/venda cruzada);

4. Aprender a fidelizar os seus clientes reduzindo a sua perda e aumentando a duração do consumo das suas marcas ou serviços.

A lealdade e a fidelização de clientes são vistas como características da existência de uma relação com a empresa (Rowley, 2000; Capizzi e Fergusson, 2005). A construção de relações duradouras e a criação de lealdade nos clientes constituem vantagens competitivas para as empresas (Galbreath e Rogers, 1999; Capizzi e Fergusson, 2005). A fidelização dos clientes existentes é um aspecto fundamental da estratégia empresarial das actuais empresas Lindgreen, Palmer e Vanhamme, (2004), especialmente no caso de se encontrarem num mercado maduro, onde por norma a aquisição de novos clientes tem elevados custos. A fidelização pode traduzir-se num conjunto alargado de vantagens.

Mittal e Lassar (1998) referem que o custo da conquista de novos clientes é superior ao de manutenção (estima-se que cerca de 5 vezes em média), o que sugere a busca da rendibilidade apoiada na lealdade (manutenção) do cliente. Os melhores clientes são os clientes fiéis, porque gerar novos clientes pode ter custos superiores aos de manter satisfeitos os clientes existentes (Rich, 2000; Cann, 1998).

Como consequências da fidelização, Dick e Basu (1994) referem que uma forte atitude e compras sucessivas, reduzem a motivação para a procura de produtos sucedâneos, bem como existe maior resistência à mudança e uma tendência para a estabilização com a aquisição do produto, fornecedor, ou marca. Verifica-se também uma tendência para os consumidores relatarem a outros consumidores a sua experiência. Os clientes fiéis são habitualmente bons a divulgar a empresa passando a palavra é o chamado efeito “ *World of Mouth*”¹ (Reinartz e Kumar, 2002).

Reichheld e Sasser (1990) referem uma tendência comprovada de que, por cada ano que passa, aumenta substancialmente o proveito líquido de cada cliente para com as empresas. A título de exemplo, analisam os cartões de crédito nos EUA, em que um cliente no primeiro ano dá um prejuízo de \$51, enquanto no terceiro ano proporciona um proveito (líquido) de \$44 e no quinto ano um proveito de \$55. Os mesmos autores calcularam que, reduzindo em 5% a perda de clientes, os proveitos por cliente aumentam 85% no sector da banca a retalho (nos EUA). O efeito da

¹Passa a palavra

lealdade na rentabilidade chega a superar o efeito das tradicionais variáveis, como quota de mercado, redução de custos ou desenvolvimentos de novos produtos.

Um cliente leal consome menos recursos de marketing, vendas e suporte e compra mais (em maior volume e frequência) da empresa que conquistou a sua lealdade. Além do esforço extra para realizar a venda inicial, os custos com o treino dos novos clientes e com o estabelecimento de novos relacionamentos e as interações fazem com que o lucro por cliente aumente de acordo com o número de anos que o cliente utiliza o produto ou serviço. Clientes leais também são mais propensos a testar ofertas de novos produtos da sua marca preferida (menor esforço de atração) ou de outros produtos (venda cruzada), são mais predispostos a relevar se a sua marca preferida cometer um erro e suportam aumentos de preço se a empresa continuar a fornecer alta performance (valor) (Reichheld, 1993).

Como é óbvio, a fidelização tem como principal alvos os clientes mais rentáveis da organização. Vários autores Dowling e Uncles (1997); Reinartz e Kumar (2000); Reinartz e Kumar (2002) questionam a relação entre a fidelização e rentabilidade. Os seus estudos mostraram que nem sempre o cliente fiel é rentável. Reinartz e Kumar (2002) referem que o “*lema*” da fidelização do cliente tem sido tão defendido que é um atrevimento desafiá-lo. Estes autores encontraram em quatro empresas de diferentes sectores uma fraca associação entre estes dois conceitos. E em relação à ideia que o custo para servir clientes fidelizados é inferior, estes autores referem que, em muitos casos, os clientes, com o conhecimento que têm sobre a empresa, acabam por se aproveitar de fraquezas que esta tenha, aumentando os seus benefícios, em detrimento da empresa. Concluem que há sectores em que realmente é menos oneroso servir os clientes fidelizados do que os não fidelizados, mas também há sectores em que fica mais caro servir os clientes fidelizados. No que respeita à ideia de que os clientes fidelizados são menos sensíveis ao preço, os autores, através dos seus estudos, concluíram que existem casos em que tal não se verifica. Bem como em relação à ideia de que os clientes fidelizados divulgam a empresa, os autores concluem que é necessário identificar qual o tipo de fidelização existente. Verhoef e Langerak (2002) referem também que a relação entre fidelização e rentabilidade não é linear, apresentando provas empíricas que demonstram que nem sempre os clientes fidelizados são menos sensíveis ao preço, ou que os custos em serem servidos são menores.

Reinartz e Kumar (2002) não consideram ruinosos os investimentos em fidelização, mas alertam para as deficiências que muitos programas de fidelização têm, nomeadamente por não diferenciarem os vários segmentos de clientes. Na constante procura para conseguir vantagens competitivas, os gestores tem vindo a tentar a diferenciação através do focus no cliente em oposição ao focus no produto. Por essa razão começaram a surgir estratégias desenhadas para melhorar a experiência do cliente como por exemplo, qualidade objectiva, qualidade do serviço, satisfação do cliente, retenção do cliente, lealdade do cliente, entre outros. No entanto, o problema é que, aparentemente, um cliente leal e satisfeito, que é convencido a comprar consistentemente o produto ou o serviço de uma empresa vezes sem conta pela sua qualidade, pode não ser, e muitas vezes não é, um cliente lucrativo. Assim estas estratégias não garantem o tão desejado aumento dos lucros. É neste contexto que aparece a necessidade de desenvolver modelos de valor do cliente que permitam obter estimativas fiáveis da relevância do cliente para a organização e por essa via para guiar os esforços para garantir a sua lealdade.

Os modelos de valor do cliente têm como finalidade apontar quais os atributos que são mais relevantes para cada tipo de cliente, possibilitando a formulação de estratégias de sucesso e construção de uma base de informações necessárias para se projectar o valor financeiro do cliente durante a sua vida útil de consumo – o *Customer Lifetime Value*

As modernas tecnologias de informação têm proporcionado grandes melhorias ao nível da comunicação e retenção de informação entre os clientes e as empresas. Desde a década de 90 que surgiram um conjunto de software e aplicações dedicadas a estreitar e a apoiar o relacionamento com clientes como por exemplo os softwares de CRM- Customer Relationship Management. As empresas que conseguem integrar este tipo de ferramentas alcançam a possibilidade de compreender melhor o comportamento dos seus clientes e criar estratégias de marketing diferenciadas para potenciar a sua satisfação conseguindo retê-los e maximizar o seu valor.

Apesar dos fortes investimentos que têm sido realizados em tecnologias de informação e as aplicações CRM serem cada vez mais acessíveis na maioria das situações são investimentos que estão fora do alcance das pequenas e médias empresas PME (Xu et al. 2002), a grande maioria dos projectos acaba por não trazer às organizações as mais-valias esperadas. Segundo o Gartner Group, empresa de consultoria e investigação, 55% de todos os projectos de CRM não são bem

sucedidos. Muitos destes insucessos estão associados à crença simplista que são as ferramentas e as aplicações que garantirão uma melhoria na gestão do relacionamento com os clientes. Um dos erros mais frequentes na implementação de ferramentas e aplicações CRM é a inexistência de uma estratégia de gestão de clientes, (Rigby e Reichheld. 2002, Reinartz e Kumar, 2002).

Um cliente fidelizado a uma organização tem elevada probabilidade de ser rentável. Em todo o caso, deve ser feita uma análise de rentabilidade de cada cliente. É usual ouvir a expressão “o cliente é rei”, no entanto, não pode ser tirano. Com ou sem aplicações de CRM, para tirar partido lucrativamente de um marketing de relacionamento, é fundamental fazer uma adequada gestão do valor do seu portfólio de clientes.

1.2. OBJECTIVOS

Assim no âmbito deste projecto de investigação pretende-se alcançar dois objectivos distintos:

O primeiro, um objectivo teórico que visa descrever as melhores práticas de gestão de um portfólio de clientes e definir algumas métricas ou indicadores, que retratem de forma simples e fiável, o valor de um cliente ou de uma base de clientes para uma pequena organização; relacionando-as com os pressupostos dos modelos do valor do cliente existentes orientados para a retenção e rentabilidade do negócio.

O segundo, um objectivo mais prático que, na sequência do objectivo anterior, pretende apresentar uma análise da viabilidade de aplicação de um modelo de valor de cliente de forma a sugerir, com base nos resultados obtidos, acções relacionadas com políticas de retenção, manutenção e aquisição de clientes num contexto organizacional de pequena e média empresa, em particular na indústria farmacêutica.

1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA

Segundo vários autores (Hill, 2001) nos últimos 20 anos as PME foram identificadas como componentes de estratégias económicas na criação de emprego e

riqueza. É fundamental que os governos e as empresas, para que se possam manter competitivas, aceitem a necessidade de incentivar a inovação e o empreendedorismo nas suas empresas (Hill, 2001; Hill e Wright, 2002). Foi estimado que mais de metade do crescimento económico dos Estados Unidos teve origem em indústrias que não existiam na década anterior (Valry citado em Hill 2001). Um ambiente mais favorável às empresas, especialmente às pequenas e médias empresas (PME), é um dos eixos centrais da Estratégia de Lisboa. *“As pequenas e médias empresas (PME), assim definidas por empregarem menos de 250 pessoas², representam uma grande parte da economia europeia: na União Europeia existem cerca de 23 milhões de PME, responsáveis por cerca de 75 milhões de postos de trabalho e que perfazem 99% da totalidade das empresas. As PME constituem uma parcela-chave da indústria europeia, quanto mais não seja porque contribuem com até 80% do emprego em alguns sectores da indústria, tais como os têxteis, a construção, ou o mobiliário. As PME são uma das principais fontes de empreendedorismo e de inovação, contribuindo igualmente para a coesão económica e social. A nova parceria para o crescimento e o emprego sublinha, em especial, a necessidade de melhorar o enquadramento empresarial, de considerar os interesses das PME e de as dotar do apoio adequado. De facto, as PME são indispensáveis para se alcançar um crescimento mais forte e duradouro e mais e melhores empregos.”* COM (2005) 551

A resposta do Governo Português ao desafio da Estratégia de Lisboa passa, em larga medida, pelo Plano Tecnológico. O Plano tecnológico é um mapa de acções focadas no empreendedorismo, nas qualificações, na tecnologia e na inovação destinadas a aumentar a competitividade das empresas portuguesas nomeadamente as PME. (Ministros, P. D, 2005). Dada a importância das PMEs no quadro económico português consideramos fundamental contribuir para auxiliar as mesmas a determinar em que estratégias de marketing devem investir para garantir o crescimento do seu negócio. Nesta dissertação escolhemos como alvo de investigação o sector da indústria farmacêutica e em particular o negócio dos medicamentos de venda livre. O mercado farmacêutico de venda livre representa, nos espaços de saúde/parafarmácias do continente, para o ano móvel (MAT) terminado a Setembro de 2008, 11,9 milhões de unidades e 103,3 milhões de euros de consumo (PVP)³. Este mercado é composto

² Cf. Recomendação 2003/361/CE da Comissão

³ Dados IMS Health

por medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) e produtos OTC (o termo OTC vem do idioma inglês que significa “Over The Counter”, ou seja, “vendas ao balcão”), dermocosmética e cuidados pessoais, produtos de parafarmácia e nutrição. No negócio de medicamentos de venda livre existem grandes empresas portuguesas e também multinacionais mas muitas das empresas são PME.

A indústria Farmacêutica em Portugal, conheceu nos últimos anos, um processo de mudança extraordinariamente significativo. Nesse processo, toda a indústria farmacêutica - os seus operadores, agentes, distribuidores, farmácias, utentes e outros – tem ainda um longo caminho a percorrer no que diz respeito às mudanças de atitude e *modus operandi* daquilo que se pode denominar “um novo mercado”. As empresas desta indústria que vivem um processo de mudança muito rápido têm de obter o máximo de produtividade da sua força de vendas e do marketing. Para estarem um passo à frente da sua concorrência devem entender as mudanças do comportamento dos seus clientes e do seu mercado, bem como implementar eficazmente novas iniciativas estratégicas que façam face a essa mudança. No que diz respeito aos produtos OTC, é cada vez maior a sua participação no mercado farmacêutico, este mercado representou no ano móvel de Março 2009, 10% do mercado farmacêutico em valor e 22% do mercado farmacêutico em volume. No mesmo ano móvel, este mercado cresceu 6.7% em valor⁴. Os produtos OTC são transaccionados directamente pelos laboratórios junto das farmácias e recentemente junto das parafarmácias mas distribuídos por grossistas/armazenistas especializados no sector dos medicamentos. Para a indústria farmacêutica, cada farmácia/parafarmácia no mercado OTC comporta-se portanto como um cliente.

Assim neste mercado, como em muito outros, temos alguns clientes que querem muita atenção, mas compram pouco; outros compram muito, mas querem desconto; outros ainda, compram de forma esporádica e sem planeamento. Na indústria OTC, a maioria das empresas tem clientes com perfis diferentes e muitas delas não lidam correctamente com essa diferença. Definem as suas estratégias e operações de forma geral e tradicional, tratando todos os clientes da mesma forma. Só que os clientes são diferentes. E para piorar, existe uma pressão cada vez maior pela optimização do uso do tempo das vendas. No que diz respeito ao marketing, a gestão é muito orientada para a promoção da marca. Existe a necessidade de adequar e

⁴ Dados IMS Health

responder às novas expectativas da economia da informação. Não basta dizer que uma empresa é focada no cliente. É preciso que as actividades e as estratégias de marketing tenham não só como objectivo central os clientes mas que levam igualmente ao aumento da rentabilidade da empresa. Desta forma, o marketing deve passar a priorizar e valorizar os relacionamentos e não somente as transacções com clientes; o marketing deve concentrar os seus esforços em conquistar, valorizar e reter clientes na empresa, investindo dinheiro e recursos na promoção, segmentação e fidelização de clientes.

Mas qual o parâmetro que deve ser utilizado para direccionar as estratégias de marketing, por forma a que estas se traduzam em maiores retornos ? Autores como Blattberg e Deighton (1996), Rust , Zeithaml e Lemon (2000), Blattberg, Getz e Thomas (2001), Gupta e Lehman (2005) sugerem o Valor do Cliente ou *Customer Equity* como critério, variável que deve guiar as decisões de gestão. O Valor do Cliente (*Customer Equity*) é uma medida de marketing que vai para além do valor da marca – baseado na visão do produto, focalizando-se no cliente e na relação que este mantém com a empresa ao longo da sua vida de consumo. O modelo do valor do cliente é discutido em inúmeros livros e artigos e também no meio empresarial, onde encontra boa aceitação. No entanto, são raros os trabalhos que descrevem um caso concreto de implementação (Teixeira, Gonçalves, Domingues e Silva, 2007).

1.4. HIPÓTESES

Como resultado dos objectivos apresentados a questão de investigação que orientará esta pesquisa é saber se:

- Será possível fazer a gestão rentavelmente da base de clientes numa PME da indústria farmacêutica com base nos modelos do valor de cliente?

E, complementarmente:

- ✓ Quais as medidas que podem ser tomadas para reter e expandir o valor destes seus clientes?
- ✓ Quais são as oportunidades para uma PME da indústria farmacêutica poder implementar estas medidas?

A resposta a estas questões passará pela:

- ✓ Identificação de medidas de valorização de clientes;
- ✓ Identificação de estratégias de maximização do valor do cliente;
- ✓ Verificar as limitações e condicionantes da utilização e implementação das medidas ou indicadores identificados;
- ✓ Optimização dos pontos anteriores definindo uma recomendação para um plano de acção para a implementação futura de uma estratégia de fidelização.

1.5. METODOLOGIA

Com o objectivo de circunscrever o problema de investigação foi realizada uma pesquisa documental que se desenvolveu em torno do tema central: *Customer Loyalty*, *Customer Management*, PME (SME, em inglês), *Customer Value*, *Customer Lifetime Value*, *Customer Equity*, *Profitability* e em torno de temas associados: *relationship marketing*, *database marketing*, *customer retention*, *customer satisfaction*. *Customer Relationship Management*. Esta pesquisa foi efectuada nos meses de Janeiro e Fevereiro 2009 sem horizonte temporal específico de forma a obter uma maior amplitude de resultados. Foram consultadas bases de dados em linha *B-on*, *Pro-quest*, *Web of Knowledge* e *Emerald*. Foi igualmente utilizado o motor de pesquisa *Google Scholar*.

Esta pesquisa procura explorar um assunto relativamente novo, ou seja, validar a viabilidade da aplicação dos modelos de valor do cliente na gestão de uma base de clientes numa empresa de OTC da indústria farmacêutica. Esta pesquisa pode ser classificada por exploratória, quanto aos seus objectivos, pois a pesquisa baseia-se mais no empirismo, sem a elaboração de hipóteses de pesquisa, explorando algo que ainda não é considerado ciência, mas que pode servir de base a outras pesquisas. O autor destaca a importância deste tipo de pesquisa, afirmando que o fundamento científico da mesma se justifica pela bibliografia escassa do tema escolhido.

1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em sete capítulos. O trabalho inicia-se com uma introdução no **Capítulo 1** que, para além de enquadrar o tema e apresentar os objectivos e motivações da dissertação, apresenta-se complementarmente a sua estrutura e organização.

No **Capítulo 2** introduz-se o novo paradigma de marketing: a importância da gestão do marketing orientada para o cliente e para o seu ciclo de vida. Fazemos ainda neste capítulo o enquadramento dos conceitos de lealdade e fidelização do cliente á luz deste novo paradigma.

No **Capítulo 3** definimos o conceito de valor do cliente. Segue-se a apresentação das métricas tradicionais de valor do cliente como o RFM, o valor histórico do cliente e o *Share of Wallet* para depois introduzir a métrica de eleição o CLV- *Customer Lifetime Value*, e justificando a sua escolha e utilização como melhor métrica para o valor do cliente. Finaliza-se o capítulo com a revisão dos pressupostos para os principais modelos para o valor do cliente e apresentam-se as fórmulas de cálculo dos mesmos.

No **Capítulo 4** apresentam-se as dificuldades existentes para efectivar o cálculo do CLV e apresentam-se os factores e efeitos condicionadores da métrica para se perceber o alcance da mesma.

No **Capítulo 5** apresentam-se ferramentas e metodologias que possibilitam por um lado maximizar o valor do CLV dos clientes e por outro fazer uma gestão adequada da rentabilidade dos mesmos.

O **Capítulo 6** apresenta um estudo de caso onde com os dados disponibilizados por uma empresa da área OTC se tenta, apesar de todas as dificuldades de utilização já identificadas no capítulo 4, verificar as possibilidades de aplicação de um modelo de valor de cliente no que se refere a : classificar clientes de acordo com as suas contribuições para a rentabilidade da empresa e identificar acções relacionadas com as políticas de retenção, manutenção e aquisição de clientes.

O **Capítulo 7** descreve as conclusões finais da presente dissertação e aponta propostas futuras de investigação com vista a aprofundar as questões suscitadas pelo estudo em apreço.

2. NOVO PARADIGMA DO MARKETING

2.1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o conceito do marketing evoluiu, sendo possível identificar diferentes modelos de gestão de marketing que marcaram décadas. Referenciando apenas os mais significativos o ciclo de vida do produto nos anos 60, a segmentação por benefício nos anos 70, o marketing experimental nos anos 80, o valor da marca nos anos 90 e desde de 2000 o valor do cliente. O capítulo visa explicar o modelo actualmente em vigor e importância deste novo paradigma para o sucesso das organizações. Abordamos em primeira lugar a evolução de um marketing orientado para o produto (visão transaccional) para um marketing de cliente (visão relacional), de seguida passamos a explicar a importância do ciclo de vida do cliente e por fim abordamos a importância e as vantagens de um relacionamento de fidelização com os clientes.

2.2. PRODUTO VS CLIENTE

Ao longo das últimas décadas uma série de autores Shapiro (1974), Grönroos (1994), Woodruff (1997) vem postulando a necessidade crescente de redireccionamento do foco no mundo dos negócios, passando de uma economia baseada em produtos para uma economia baseada em serviços. À medida que as economias desenvolvidas se foram transformando em economias de serviços a área do marketing atravessou grandes mudanças, tanto a nível teórico como prático: uma viragem do marketing de transacção para o marketing de relação. Esta alteração não é ainda bem compreendida por muitos gestores mas mudou radicalmente a forma de fazer negócio. No século XX, o marketing de massas foi o marketing reinante devido à existência de novos tipos de mass media, como a televisão e a rádio, reforçados por métodos de produção em massa como por exemplo as linhas de montagem. Essa Era, orientada essencialmente para o produto, que vigorou entre 1920 e 1960, resultou na visão das vendas que assimila as vendas às transacções efectuadas. A empresa promove uma marca "A" nos mass media e numerosos clientes influenciados pelo anúncio compram a marca "A". Na semana e no mês seguinte com sucessivas vagas

de publicidade a empresa tenta estimular e aumentar as suas vendas. O ênfase é colocado na marca e na sua promoção. As transacções, que eram tratadas de forma discreta (ver figura 2.1), uma a uma, levando em consideração os custos e as receitas de cada produto, passam a serem vistas de forma mais contínua, através de investimentos em um relacionamento de longo prazo com o seu consumidor (ver figura 2.2).

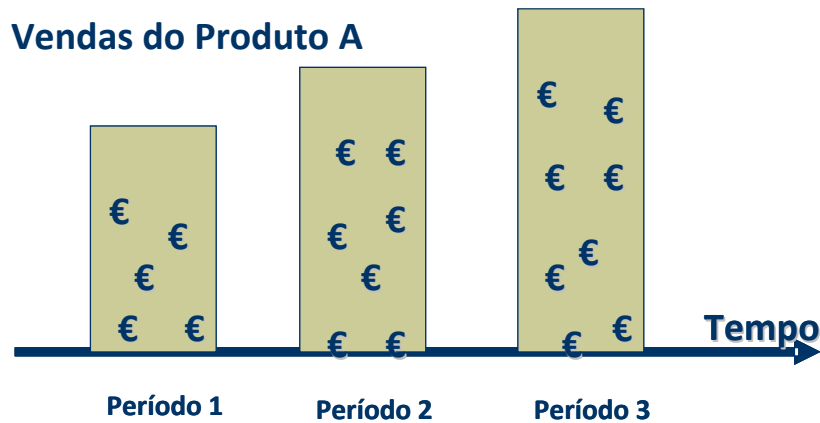


Figura 2.1: Visão Transaccional

Fonte: Rust, R. , Zeithaml, V. & Lemon, K. (2000). *Driving Customer Equity How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Free Press. pp33

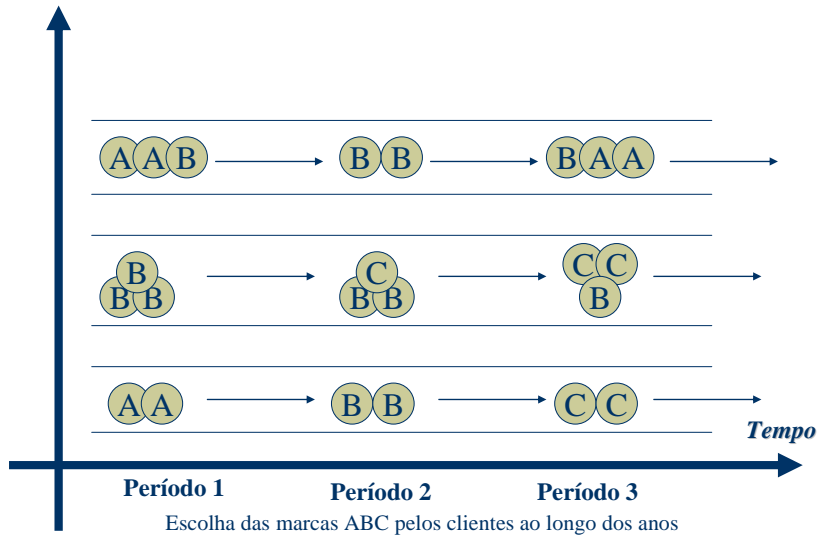


Figura 2.2: Visão Relacional

Fonte: Rust, R. , Zeithaml, V. & Lemon, K. (2000). *Driving Customer Equity How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Free Press. pp33

À medida que as economias se foram tornando às economias de serviços, a relação entre o cliente e o fornecedor do produto/serviço passa a ser mais importante que qualquer uma das transacções individuais, e a satisfação do cliente passa a ser mais importante que qualquer publicidade.

Actualmente muitas empresas dizem-se orientadas para os clientes mas muitas na elaboração das suas estratégias de marketing ainda seguem uma abordagem tradicional. Nesta abordagem é efectuado em primeiro lugar uma análise sobre os clientes, sobre a companhia e sobre a competição de forma a compreender quais as necessidades dos clientes, as capacidades da companhia e os pontos fortes e fracos da concorrência. Se uma empresa pode satisfazer as necessidades dos clientes melhores que os seus concorrentes então existe uma oportunidade de mercado. Assim passa-se ao próximo passo ou seja formular a estratégia de actuação designada de STP- *Segmenting, Targeting and Positioning*⁶ (Gupta e Lehmann, 2005). Aqui a abordagem reconhece que os clientes são diferentes em termos das suas necessidades dos produtos e dos serviços da empresa, por isso a empresa tem que decidir quais dos seus segmentos de clientes deve alvejar. Depois de seleccionar um segmento alvo, a empresa precisa decidir qual a proposta de valor e o posicionamento dos seus produtos no que respeita às suas ofertas. Na fase final deste processo só falta desenhar quais vão ser os 4Ps (Produto, Preço, distribuição (*Place* na língua inglesa), Promoção).

Esta abordagem é lógica e prática. No entanto, está sempre implícito na sua estrutura uma ênfase em providenciar valor ao cliente ao satisfazer as suas necessidades sem qualquer focus no custo. As métricas usadas para medir o sucesso desta abordagem como as vendas, a quota de mercado ou a satisfação do cliente são os motores das decisões do marketing. As vendas actuais são sempre uma visão muito incompleta do negócio e da saúde de uma organização, pois hoje em dia, interessa não só a performance dos produtos mas também a possível evolução da performance da relação estabelecida com os clientes (Rust, Zeithaml e Lemon, 2000). (ver figura 2.2)

⁶ Segmentar, Alvejar e Posicionar

As empresas procuram reformular as suas estratégias, visando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, que lhes possibilitem manter-se e conquistar mais mercados. Para que isto ocorra, elas precisam desenvolver um modo completamente diferente de ver a rentabilidade da organização, e, portanto, de ver os seus clientes (reais ou potenciais), a gestão de informação, o marketing e as suas estratégias. As empresas começam a entender a necessidade de não olhar apenas para o ciclo de vida dos produtos mas pensar em ciclo de vida do cliente.

2.3. CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Os clientes são a razão da existência das empresas. Slater (1997) inclusive afirma que “(...) *as marketers, we should committed to the proposition that the creation of customer value must be the reason for the firm’s existence and certainly for its success*”⁷. O valor que um cliente traz para a empresa não é apenas limitado ao lucro em cada transacção, mas é o total dos lucros que ele pode trazer ao longo da sua relação com a empresa. Os clientes são por isso bens intangíveis; é portanto difícil de estabelecer um valor para estes bens (Gupta e Lehmann, 2003).

A alteração de paradigma no marketing indicia que a visão dos lucros e proveitos das transacções era deficiente por só considerar os lucros em períodos limitados e não considerar a necessidade de uma visão a longo prazo da rentabilidade da relação com cliente. Dado que para qualquer empresa o lucro é a medida fundamental de sucesso, e os clientes são bens primários que geram esses mesmos lucros mas que a maioria dos clientes nem sempre produz retornos financeiros aceitáveis, compreender a rentabilidade dos clientes é de máxima importância para os gestores do mundo inteiro. “*The customer is a financial asset that companies and*

⁷ (...) como homens de marketing, deveríamos comprometer-nos com a proposta que refere a criação de valor para o cliente, deve ser a razão para a existência das empresas e com toda a certeza para o seu sucesso

*organizations should measure, manage, and maximize just like any other asset*⁸ (Blattberg, Getz e Thomas, 2001).

Blattberg e Deighton (1996) sugeriram que um negócio em crescimento pode ser visto como uma maneira de conseguir clientes e guardá-los de forma a incrementar valor à sua base de clientes até atingir o seu potencial máximo. É claro que a relação de um cliente com uma empresa passa pelo seu processo de ciclo de vida. Uma empresa, ao investir recursos, primeiro adquire clientes. A seguir, espera conseguir um lucro razoável com estes clientes oferecendo os seus produtos e serviços. Ao longo do tempo, a empresa também experimenta atritos com alguns dos seus clientes. Este ciclo, repete-se vezes sem conta, com novos clientes e clientes existentes em diferentes momentos.

A figura 2.3 mostra a curva típica do ciclo de vida de um cliente. Se um gestor em determinado momento (t) necessita de tomar uma decisão de gestão relativamente a este cliente, fará sentido decidir com base no valor histórico do cliente, ou fará mais sentido decidir com base no valor futuro do cliente. Se for expectável que o rendimento futuro do cliente irá diminuir comparativamente aos rendimentos do passado (como se pode ver na figura 2.3), faz todo o sentido começar a reduzir os investimentos de marketing com este cliente. Como em qualquer tipo de relação as relações clientes/empresa evoluem ao longo do tempo. Prospectos, novos compradores e compradores de longa data não têm as mesmas necessidades, e as suas relações com a empresa mudam, assim como mudam as suas expectativas e comportamentos. O conceito de ciclo de vida providencia um enquadramento apropriado para compreender e gerir estas diferenças. (Blattberg et al. 2001). Resumidamente a rentabilidade de um cliente é “a diferença entre os proveitos ganhos e os custos associados à relação com um cliente durante um período específico (Pfeifer, Haskins e Conroy, 2005).

⁸ O cliente é um bem financeiro que as empresas e organizações devem medir, gerir e maximizar como qualquer outro bem

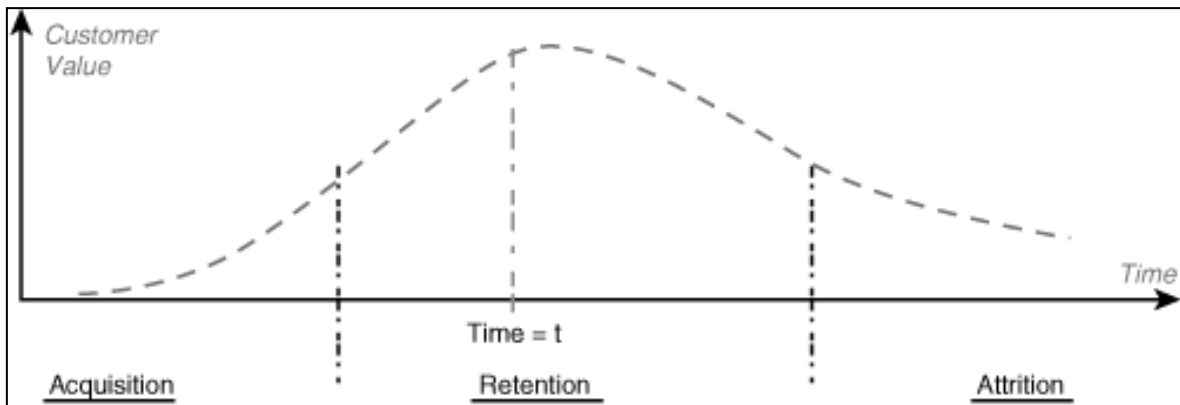


Figura 2.3: Ciclo de Vida típico de um cliente

Fonte: Kumar, V.(2008), *Managing Customers For Profit: Strategies to increase profits and buil loyalty*. Wharton School Publishing, pp 4.

O cliente pode tomar diferentes valores que podem ser enaltecidos ao satisfazer as suas necessidades e preferência em diferentes momentos da relação. Os bens tangíveis da empresa como os edifícios, os equipamentos, e os bens intangíveis como as marcas, são alguns dos meios que podem ser utilizados para aumentar o valor dos clientes da empresa. Ao considerar os clientes como bens geríveis, a empresa pode fazer a gestão do seu relacionamento mais rentavelmente com ações de marketing orientadas para o cliente.

2.4. LEALDADE E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Muitos especialistas proclamam que a lealdade dos clientes morreu e muitas estatísticas parecem confirmar isto: empresas norte americanas perdem, em média, metade dos seus clientes em 5 anos, desenhando um cenário futuro no qual as únicas relações comerciais serão transacções oportunistas entre possíveis estranhos (Reichheld, 1996). A lealdade do cliente é essencial para uma empresa reter os seus actuais clientes. No entanto, não é fácil perceber o que é na realidade a lealdade do cliente. A lealdade do cliente é um factor determinante da *performance* financeira a longo prazo das empresas Jones e Sasser (1995). Isto é particularmente verdade em empresas de serviços, onde um aumento de lealdade pode aumentar substancialmente os lucros Reichheld e Sasser (1990). A investigação sobre o conceito de lealdade tem evoluído mas a sua conceptualização e medição tornam-se cada vez mais complicadas (Jones e Taylor, 2007).

O primeiro estudo conhecido sobre lealdade é de Copeland's e remonta a 1923 (Martins, 2006). Jacoby e Chesnut (1978) encontraram 53 diferentes definições de lealdade. O eixo comum de todas estas definições refere a lealdade como sendo a proporção de gastos dedicados a uma marca específica. Muitas definições na literatura sofrem do problema de só registarem o que o consumidor faz, e nenhuma entra na parte psicológica do verdadeiro significado de lealdade (Oliver, 1999). A definição que reúne um consenso mais alargado é a definição de Jacoby and Kyner (1973), que descreve a lealdade como a resposta comportamental (i.e. compra) enviesada (i.e. não aleatória), expressa ao longo do tempo, por uma unidade simples de decisão, quer seja um indivíduo, uma família ou uma organização, relativamente a uma ou mais alternativas de marcas no seio de um conjunto de marcas similares. Isto significa que é necessário distinguir entre exclusividade e lealdade e a função de um processo psicológico que envolve a avaliação das diferentes alternativas usando critérios específicos. Oliver (1999) define a lealdade como o futuro compromisso de defender e eleger um produto/serviço, adquirindo-o, apesar de circunstâncias e apelos para a mudança.

A maioria dos estudos realizados, sugerem a existência de duas dimensões da lealdade – a emocional (ou *attitudinal*) e a comportamental (*behavioural*). No entanto estes estudos não exploram adequadamente as complexas inter-relações existentes entre estas duas dimensões e a dinâmica do processo pelo qual se gera e mantém a lealdade do cliente (Kadampully and Suhartanto, 2000; McMullan, 2005). A vertente emocional (*attitudinal*) representa a associação entre algo e a avaliação que lhe é feita; está associada a sentimentos individuais; tem presente as alternativas, englobando não só medidas de satisfação, como também de preferências; é a crença de que o consumidor se fidelizou à melhor opção. A vertente comportamental (*behavioural*) corresponde, aos actos, traduzidos em número de compras ou na quota de mercado do produto ou serviço em relação aos sucedâneos (Martins, 2006). Baseado nestas duas dimensões a lealdade pode ser classificada em 4 tipos (Dick and Basu (1994):

1. **Inexistente**, com baixa ligação emocional (baixa atitude) e reduzido padrão de compra. Esta situação pode ser fruto de variados factores, como no caso de uma nova marca, ou características do produto ou serviço que não se diferenciam da concorrência;

2. **Espúria**, com baixa ligação emocional (baixa atitude) e elevado padrão de compra. Trata-se de inércia, em que o cliente encontra poucas diferenças com os produtos concorrentes, e compra tendo por base factores situacionais (como conveniência ou familiaridade) ou sociais (como o relacionamento entre vendedor e comprador);
3. **Latente**, com elevada ligação emocional (elevada atitude) e reduzido padrão de compra. Tal deve-se à situação do mercado, que pode ser o elevado preço ou a inacessibilidade física;
4. **Fidelização**, com elevada ligação emocional (elevada atitude) e elevado padrão de compra.

A fidelização é um importante elemento de marketing estratégico actual, visto ser reconhecida a associação entre fidelização do cliente e rentabilidade para a empresa. Existe forte ligação entre satisfação do cliente, a sua retenção e o resultado materializado em proveitos para a empresa. Os gestores sabem que existe uma relação positiva entre maior fidelização e maiores proveitos, o que justifica a proliferação de esquemas que se centrem neste conceito.

Dentro da ideia de que a rentabilidade do cliente aumenta com a sua fidelização, ou seja, aumenta ao longo do tempo, Grönroos (2001), Reichheld (1996) demonstraram que os clientes leais são mais rentáveis que novos clientes, analisando o comportamento dos componentes do fluxo de caixa gerado por clientes ao longo do tempo como se pode verificar pela análise do gráfico da figura 2.4.

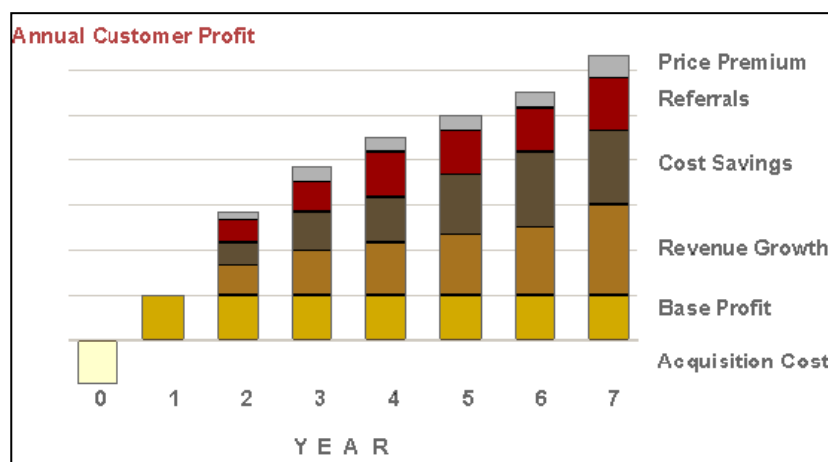


Figura 2.4: Porque é que os clientes fidelizados são mais rentáveis

Fonte: Reichheld, F. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and lasting Value*. Harvard Business School Press pp 39

Ao analisar as diferentes componentes das receitas verificamos que todos (com a excepção do lucro básico que é constante e dos custos de aquisição) são crescentes a cada nova recompra, o que demonstra a rentabilidade proporcionada por clientes fiéis:

- **Custo aquisição (acquisition cost):** investimento inicial de toda a empresa para atrair novos clientes (publicidade, comissão de vendas, avaliação de crédito, etc.)
- **Lucro básico (base profit):** constante ao longo do tempo, quanto mais tempo a empresa mantiver o cliente, mais ganhará nesse item
- **Aumento da receita por cliente (revenue growth):** na maioria das empresas, os gastos do cliente tendem a se acelerar com o tempo. Para medir este efeito é necessário acompanhar a receita anual por cliente (ou classe de clientes/cohorts/segmentos) numa série temporal
- **Economias de custo operacional (cost savings):** à medida que os clientes estão mais familiarizados com o negócio e o produto, os clientes tendem a ser mais eficientes, menos dependentes do suporte da empresa
- **Referências (Referrals):** clientes satisfeitos recomendam a empresa a outras pessoas ou empresas. Clientes que apareçam por força de recomendação tendem a ser mais rentáveis e a utilizar a empresa por mais tempo do que clientes que respondem a anúncios, venda directa ou promoção de preços, porque os clientes-referência geralmente oferecem uma imagem mais precisa e de maior credibilidade da empresa e do produto.
- **Preço diferenciado (Premium Price):** na maioria dos sectores, os clientes mais leais estão dispostos a pagar (e pagam efectivamente) um preço Premium em média 20% superior pela marca de sua preferência, comparativamente aos novos clientes. Os clientes leais quase invariavelmente obtêm um maior valor de seu relacionamento de negócios com a empresa e tornam-se menos sensíveis aos preços individuais que os novos clientes

Como a capacidade de qualquer empresa é necessariamente limitada, ela não pode cobrir toda a gama de clientes (ficando vulnerável aos competidores), devendo, por isso, focar-se nos melhores clientes. As empresas foram deixando gradualmente

de lado o mito de que é necessário satisfazer a todos os clientes e passaram a usar ferramentas para classificar e segmentar clientes. A empresa deve analisar a questão de quais os clientes que devem ser atendidos preferencialmente. Os clientes são um dos principais activos das empresas; contudo, são poucas as que conhecem este valioso activo. Veja-se por exemplo quantos relatórios anuais/semestrais e planos de marketing de empresas indicam níveis de satisfação, de retenção, ou de fidelização dos seus clientes.

Reichheld (1996) desenvolveu uma importante contribuição para a gestão estratégica, estudando a análise da retenção de clientes, objectivando uma estratégia para obter a lealdade (ou fidelidade) dos clientes e, demonstrou as vantagens económicas associadas à lealdade, analisando o impacto, na rentabilidade de empresas de vários segmentos, da redução de 5% na perda de clientes: houve um aumento de rentabilidade que oscilava entre 35% (segmento de software) e 85% (segmento de bancos de retalho). Reichheld (1996) argumenta ainda que a lealdade definitivamente não morreu e que continua a ser um dos principais motores do sucesso empresarial. Uma estratégia de negócio baseada na lealdade dos clientes, cujo objectivo é obter um índice consistentemente alto de retenção de clientes seleccionados, confere vantagem competitiva, proporciona alta rentabilidade e expansão da quota de mercado. Por outro lado, um índice de deserção persistentemente elevado significa que o número de ex-clientes (pessoas convencidas de que a empresa oferece um valor inferior) acabará sendo maior que o de leais defensores da empresa, situação que pode atingir um ponto em que nenhum esforço de *marketing* poderá reverter a imagem do produto, da marca ou da empresa. Ainda assim, muitas empresas esforçam-se mais em conquistar novos clientes do que aprender a manter os clientes que já têm.

Uma estratégia de lealdade para a obtenção do sucesso da empresa a longo prazo, apoiada em 3 dimensões interdependentes: a lealdade do cliente, a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor, é a proposição de Reichheld (1996), sendo a criação de valor para os clientes o alicerce dessa estratégia.

Mas ao desenhar e implementar programas de lealdade todo o cuidado deve estar na decisão de qual o foco do programa. Descobertas em estudos passados e presentes associados aos avanços nas tecnologias de gestão de base de dados em tudo contribuíram para o aparecimento um novo paradigma dominado pela lógica dos programas de lealdade caracterizados pela personalização e customização ao nível

individual de cada cliente. O benefício de abraçar programas centrados no cliente é que os clientes que serão definidos a partir desta abordagem como leais devem ser igualmente lucrativos.

A tabela 2.1 resume as mudanças na dimensão dos programas de lealdade que testemunha uma clara evolução na lógica de actuação.

Nº	Dimension	Earlier Loyalty Programs: Program Centric	Evolving Loyalty Programs: Customer Centric
1	Operationalization Level	Aggregate Level	Customer Level
2	Program Type	Standardized, based on usage or spend.	Customized, based on type of usage or type of spend.
3	Rewarding Scheme	Standard and uniform aimed at repeat purchase.	Personalized and relevant, aimed at influencing specific behavioral change or attitudinal gratification.
4	Reward Options	Minimal	Multiple (usually made possible through partners and alliances).
5	Reward Mechanism	Reactive	Reactive + Proactive
6	Reward Type	Tangible	Tangible + Experiential
7	Program Objective	Build market share, increase revenues, Build behavioral loyalty through repeat purchase or usage.	Link loyalty to profitability, Influence behavioral loyalty, Cultivate attitudinal loyalty.
8	Metrics Used	RFM, Past Customer Value (PCV), Share of Wallet (SOW)	Customer Lifetime Value (CLV)
9	Technology & Analytis Usage	Minimal	Extensive

Tabela 2.1: Mudanças nos programas de lealdade de clientes

Fonte: Kumar, V & Shah, D. (2004) Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, Vol. 80 (4), pp. 326.

Não existe uma maneira certa de fazer rentabilizar a lealdade. Várias abordagens são necessárias e variam consoante o negócio, o perfil de cliente e a complexidade dos seus canais de distribuição. Mas seja qual for o contexto, acreditamos que nenhuma companhia deve aceitar como dado adquirido que gerir clientes para a lealdade é a mesma coisa do que gerir para o aumento dos lucros. A única maneira de estreitar o laço entre lucro e lealdade é gerir as duas coisas ao mesmo tempo. Felizmente, a tecnologia facilita esta tarefa todos os dias, permitindo às companhias registar e analisar os, muitas vezes complicadíssimos e por vezes perversos, comportamentos dos seus clientes (Reinartz e Kumar, 2002).

2.5. RESUMO

Neste capítulo analisamos a evolução do marketing que está a evoluir de uma gestão focada no ciclo de vida do produto para uma gestão do valor do cliente durante todo o seu ciclo de vida com a empresa. Esta alteração de visão na abordagem do marketing levou-nos a analisar a importância e as vantagens da lealdade e da fidelização no que diz respeito a rentabilização do relacionamento dos clientes com as empresas.

3. MODELOS DE VALOR DE CLIENTE

3.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, pretendemos fazer uma revisão sobre os modelos de valor de cliente e para isso na primeira secção definimos e delimitamos o conceito de valor do cliente. Na secção que se segue, apresentamos as várias métricas tradicionalmente disponíveis para medir e gerir o valor do cliente. Estas métricas ajudam as empresas a medir o valor dos seus clientes mas as suas limitações levam-nos a apresentar e contextualizar a métrica de excelência o CLV- *Customer Lifetime Value*. Por existirem várias abordagens ao modelo do valor de cliente apresentamos os pressupostos base de cada modelo, na secção 3.5 e na secção 3.6, são apresentadas as fórmulas de cálculo.

3.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO VALOR DO CLIENTE

A respeito do conceito de valor na perspectiva do cliente, Lai (1995) destaca discrepâncias entre as interpretações de estudiosos das áreas de estratégia de marketing e do comportamento do consumidor. Para os estudiosos das áreas de estratégia, em termos gerais, *Customer Value* enfoca a avaliação dos consumidores sobre a aquisição de um produto ou serviço no momento da compra, enquanto para os estudiosos do comportamento do consumidor, *Customer Value* enfatiza a importância atribuída pelas pessoas ao consumo ou posse de produtos. A primeira situação é entendida por Rust, Zeithaml e Lemon (2000) como a percepção do cliente quanto ao resultado obtido na compra e uso de um produto ou serviço sob a perspectiva de uma relação custo - benefício, cuja tradução mais comum para a língua portuguesa é Valor *para* o cliente. Entretanto, essa definição semântica não é consensual. Leão e Mello (2003) entendem como mais apropriado para essa situação o termo Valor ao Cliente, pois trata-se duma oferta de valor ao cliente.

Embora os estudos até a década de 90 já demonstrassem a importância de gerar o valor do cliente, o foco das pesquisas estava na relação entre qualidade, satisfação e rentabilidade. Foi em 1996, que o conceito de valor do cliente foi sistematizado por Robert Blattberg e John Deighton. Os autores defenderam que as empresas precisam qualificar os seus clientes, inserindo-os numa tipologia mais

adequada aos seus negócios, ou seja, dividir a massa de clientes em lucrativos e não lucrativos. No artigo, os autores tentaram desmontar dois mitos organizacionais importantes: o de que as empresas devem reter 100% dos seus clientes e o de que maximizar a retenção é sinónimo de maximização dos lucros. Reichheld e Sasser (1990) demonstraram a importância da máxima retenção de clientes, com o que eles chamaram de *Zero defections*, mas não havia, na época, menções a que tipo de clientes reter. Blattberg e Deighton (1996) mostraram que a retenção deve ser perseguida sim, mas desde que focalizada nos clientes certos. Para isso, é preciso identificar a rendibilidade de cada cliente. O parâmetro para avaliar esta rendibilidade é o valor do cliente.

Customer Equity, por sua vez, é uma expressão cunhada por Blattberg e Deighton (1996) que propuseram um modelo cuja base para o sucesso é a atracção e manutenção dos clientes considerados mais valiosos. Representa o valor presente líquido (NPV – *net present value*) das receitas proporcionadas por um cliente, apurado com base na estimativa do total dos seus valores de compra de produtos e serviços ao longo de toda a sua vida útil de consumo numa mesma empresa, o que pode ser representado por um fluxo de caixa líquido descontado com base em margens de contribuição. Na língua portuguesa, este termo recebe a denominação Valor do Cliente, tendo uma conotação relativamente à importância financeira do cliente para uma empresa (Blattberg e Thomas, 2001; Rust, Zeithaml e Lemon, 2000).

Uma terceira situação apresenta-se no contexto de marketing: o Valor do Cliente para toda a vida – *Customer Lifetime Value* -, que para Rust, Zeithaml e Lemon (2000) representa a operacionalização matemática do conceito de *Customer Equity*. Contudo *Customer Equity* praticamente significa o mesmo que CLV, ressaltando que o último termo tem uma conotação mais quantitativa e, por isso, consideram-no mais abrangente e teoricamente mais fundamentado. Consideramos esta última visão a que melhor enquadra os conceitos abordados no âmbito deste trabalho.

Estratégias orientadas para o cliente eficazes são as estratégias que tem em consideração os dois lados do valor do cliente - o valor que uma empresa entrega ao cliente e o valor *do* cliente para a empresa. Para podermos entregar valor ao cliente são necessários investimentos de marketing e as empresas tem que obter o retorno destes investimentos e para isso necessita de ser medido o seu impacto no valor do cliente. Por isso apresentamos de seguida algumas métricas que tradicionalmente têm sido utilizadas para fazer esta medição.

3.3. MÉTRICAS TRADICIONAIS DO VALOR DE CLIENTE

3.3.1. ANÁLISE RFM

A análise RFM é um dos métodos mais usados em particular pelos *marketeers*, adeptos do marketing directo, nos últimos 30 anos para identificar os melhores clientes (Hughes, 1996). É uma métrica muito popular e com bons resultados no que diz respeito á melhoria dos resultados financeiros e da satisfação de clientes através de campanhas de marketing directo acarretando um impacto positivo na maneira das empresas fazerem negócios com os seus clientes (Alencar, Ribeiro, Ferreira, Schmitz, Lima e Manso, 2006).

Esta métrica baseia-se na premissa de o comportamento de compra do passado poder permitir identificar os melhores clientes de uma empresa. Esta métrica usa 3 variáveis principais para a identificação:

1. **R-** *Recency* que descreve o quão recente foi a última compra de um cliente;
2. **F-** *Frequency* que descreve o quão frequente um cliente efectua uma compra;
3. **M-** *Monetary value* que essencialmente indica o nível de facturação gerado por um cliente.

A métrica assenta na premissa de que o mais recente, o mais frequente e o cliente mais gastador são os melhores clientes sendo que se pressupõem que vão agir de forma similar no futuro. Também se assume que estes são provavelmente os clientes mais lucrativos.

Os passos habituais numa análise RFM incluem ordenar a base de dados em ordem decrescente (crescente no caso do Recency) pelas 3 variáveis anteriormente identificadas. A base de dados é dividida em *quintis* ou *decis* (dependendo do tamanho da base) para cada variável. A cada cliente é atribuído um código RFM que descreve qual a posição relativa na base de dados de cada cliente em relação aos outros.

A popularidade do método RFM não é surpresa dada a pouca quantidade de informação necessária para estabelecer um *score* dos clientes e organizá-los em grupos. Para além do mais, a maioria das empresas

guarda este tipo de informação, sendo de fácil acesso e não é necessário nenhum *software* ou analista especializado para realizar esta análise visto que é essencialmente baseada num conjunto de ordenações. Como resultado, metodologias RFM são muitos populares e utilizadas. Existem no entanto alguns inconvenientes sérios a esta abordagem. Em primeiro lugar, o RFM é um esquema de segmentação, que aloca clientes a um grupo em vez de calcular um *score* individual para cada cliente. Em segundo lugar, como esta métrica se concentra em comportamentos passados, falha em considerar potencial futuro ou desenvolvimento de crescimentos (Miglautsh, 2002). O maior problema deste método deve-se ao facto de assumir que o quão recente, o quão frequente e o quanto um cliente gasta são as únicas 3 variáveis que podem determinar o valor de um cliente. É obvio que podem existir inúmeros factores alternativos ou complementares que podem ajudar a identificar quais os clientes, dito os “melhores” que devem ser considerados quando se identificam clientes para esforços de aquisição e retenção.

3.3.2. VALOR HISTÓRICO DO CLIENTE

A métrica associada ao valor histórico do cliente é construída com base na premissa que a rendibilidade passada de um cliente indica o nível da rendibilidade futura. Este modelo extrapola os resultados de transacções passadas no futuro de forma a obter uma medida do valor futuro do cliente. O valor de um cliente é determinado com base na sua contribuição relativamente ao lucro efectuada pelo cliente no passado.

3.3.3. SHARE OF WALLET (SOW)

O *Share of Wallet* (SOW) indica o grau em que um cliente vê as suas necessidades preenchidas na categoria de produtos e marcas da empresa. Esta métrica é muito utilizada nos negócios de retalho como supermercados ou companhias financeiras essencialmente para identificar se os clientes são leais a uma loja ou se compram em várias lojas. Esta métrica fornece às empresas de *business-to-business*

(B2B) uma ideia da porção de *budget* de marketing que está a ser gasto com a sua empresa. O SOW pode ser estimado num nível individual ou num nível agregado.

Segundo o princípio de Pareto¹⁰ 80/20 apenas uma pequena percentagem de clientes produz todos os lucros de uma empresa, é fundamental que os gestores saibam exactamente quais dos seus clientes devem ser objecto de iniciativas de aquisição e retenção. O problema que a maior parte dos *marketeer* enfrenta é a dificuldade de encontrar um método fiável e capaz de identificar os melhores clientes. Nenhum dos métodos tradicionais é particularmente eficaz. O problema destas métricas é assentarem em comportamentos passados do cliente o que pode não ser um bom indicador do seu comportamento futuro como vimos na análise do ciclo de vida do cliente na secção 2.3. Por isso é que nos queremos centrar numa métrica mais abrangente que nos possibilita inferir o valor do cliente por todo a sua vida com a empresa ou seja o *Customer Lifetime Value- CLV*

3.4. CUSTOMER LIFETIME VALUE-CLV

3.4.1. DEFINIÇÃO DO CLV

Kumar (2006, 2008) define o CLV da seguinte forma: “*Customer lifetime value (CLV) is defined as the sum of cumulated cash flows-discounted using the Weight Average Cost of Capital (WACC)- of a customer over his or her entire lifetime with the company.*”¹¹

Esta métrica consiste no *Net Present Value* (NPV) do lucro futuro que iremos realizar com um cliente, durante um determinado número de anos e foca-se nos resultados futuros contrariamente às métricas tradicionais que se baseiam na contribuição no rendimento realizada no passado pelos clientes. Assim sendo, indica

¹⁰ No final do século XIX *Pareto* referiu que o grosso da riqueza em Itália pertencia a 10% da população. Desde então este princípio tem sido aplicado na gestão, segundo o qual 20% dos clientes de uma organização representam 80% das vendas.

¹¹ O valor do tempo de vida é definido como a soma acumulada de rendimentos descontadas utilizando o valor médio do custo do capital de um cliente ao longo de toda a sua vida com a empresa

aos marketeers quais as actividades e medidas que devem adoptar hoje para que seja possível garantir o aumento do rendimento futuro. Para além disso o CLV é a única métrica que incorpora todos os elementos que geram rendibilidade: rendimento, despesas e comportamento do consumidor. A métrica mantém o focus no cliente (em vez do produto) como gerador de rendibilidade. De facto, nos últimos tempos a importância do CLV evoluiu de uma simples métrica para uma nova maneira de pensar e fazer negócio. Esta abordagem para a medição do CLV é dada pela figura 3.1

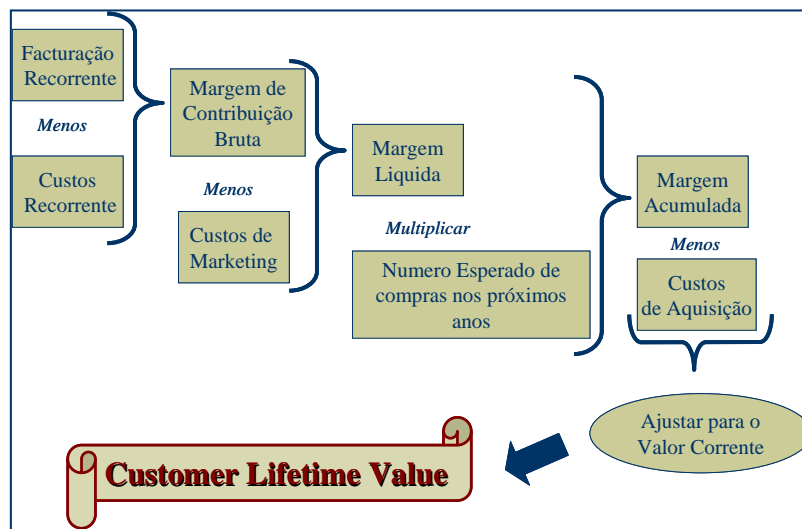


Figura 3.1: Abordagem Conceptual para medir o CLV

Fonte: Adaptado Kumar, V.(2008), *Managing Customers For Profit: Strategies to increase profits and buil loyalty*. Wharton School Publishing, pp 39

O CLV pode ser calculado tanto ao nível individual como numa perspectiva agregada. Numa abordagem agregada do CLV, o valor médio ao longo da vida de um cliente é uma derivação do valor ao longo da vida de um *cohort* ou um de um segmento de clientes, ou ainda de uma empresa.

3.4.2. UTILIZAÇÃO DO CLV

Gupta e Lehmann (2003) demonstraram que para companhias de alto crescimento, o CLV agregado de uma empresa ou o *Customer Equity* pode ser utilizado como uma métrica aproximada do valor de mercado de uma empresa, o que pode ser útil em processos de fusão e aquisição. A sua abordagem simplifica a fórmula de CLV porque utiliza um conjunto de pressupostos. No entanto, nesta sua

abordagem o cálculo do CLV é muito simples mas não passa de uma medida aproximada do CLV médio. Como nesta abordagem o que é calculado é o CLV médio e não o CLV individual esta abordagem é considerada uma abordagem agregada.

Uma das importantes aplicações do CLV médio (Gupta & Lehmann, 2003; Kumar, Ramani, & Bohling, 2004) é permitir avaliar a base de clientes dos competidores. Na ausência de dados dos competidores ao nível dos dados de clientes, as empresas podem deduzir informação que esteja publicada em relatórios financeiros. Nesses relatórios consegue-se valores aproximados da margem bruta de contribuição, das despesas de marketing e publicidade das empresas concorrentes e pode-se então chegar a estimações razoáveis do CLV médio para os competidores. Este valor do CLV médio permite ter uma ideia do quão lucrativo ou não podem ser os clientes da concorrência. A abordagem do CLV médio pode ser usada para aferir o valor de mercado de uma empresa.

No entanto a abordagem agregada do CLV é uma métrica muito limitada no que diz respeito à alocação de recursos pelos clientes porque não consegue captar variações de CLV ao nível individual o que é a base para poder desenvolver estratégias específicas do cliente. Por isso é necessário calcular o CLV individual do cliente para o desenvolvimento de estratégias individuais.

A medida do CLV permite ajudar as empresas a decidir as questões de marketing com maior precisão e confiança. Esta métrica, numa empresa centrada no cliente, guia a alocação dos recursos para as actividades de marketing. Garante o focus em grupos de clientes de igual valor. Permite uma optimização do *budget* de uma campanha de marketing e a medição da eficácia de campanhas de marketing pelas variações de CLV.

Kumar, Ramani e Bohling (2004) realçaram as seguintes questões onde a utilização do CLV é uma mais-valia:

- **Quais os clientes que devem receber tratamento personalizado e tratamento diferenciado?**

O primeiro passo para implementar uma estratégia de marketing bem sucedida é seleccionar os clientes certos. Selecção de clientes é um passo fundamental por muitas razões. Em primeiro lugar, o *budget* de marketing de uma empresa é limitado, e consequentemente os seus gestores tem que fazer escolhas sobre quais os clientes e quando é que devem gastar os recursos limitados de que dispõem. Em segundo lugar,

nem todos os clientes são rentáveis da mesma forma. No seu famoso livro *Animal Farm*, George Orwell disse, “*Todos os animais são iguais mas alguns são mais iguais do que outros.*” O mesmo se verifica nos clientes. Todos os clientes são importantes mas alguns são mais importantes do que outros por causa da sua maior rentabilidade. Uma grande parte dos ganhos de uma empresa advém de uma pequena parcela dos seus clientes. Por isso é essencial alvejar e descobrir quem são os clientes com alta rentabilidade, e isto é a base de uma estratégia de selecção.

O objectivo de efectuar selecção de clientes com CLV é detectar e servir clientes/fornecedores com base no seu valor potencial por oposição a métricas tradicionais como RFM, valor histórico do cliente, *share of wallet* (Reinartz e Kumar, 2003). Estratégias de selecção de clientes são utilizadas quando as empresas pretendem identificar determinados clientes, tipos ou grupos de clientes. A identificação correcta dos clientes nos quais alocar determinados esforços de marketing é o coração de uma estratégia bem sucedida de CRM. Um passo essencial para o sucesso do CRM é o uso eficaz de metodologias de segmentação de forma a maximizar os benefícios da empresa e do cliente (Venkatesan & Kumar, 2004). Kumar (2006) afirma “*The benefit of selecting the top 20% of the customers using a CLV score versus the traditional metrics, is that the average revenue for a customer selected on the basis of CLV is about 60% greater than customers selected using other metrics.*”¹²

- **Com que cliente se deve interagir através de canais menos dispendiosos como a Internet ou pelo telefone?**

Devido à chegada de complexos sistemas de distribuição em várias indústrias e sectores, e também o crescimento de vendas via *Internet*, as empresas estão a disponibilizar a sua oferta nos vários canais de que dispõem de forma a apelar a segmentos de clientes diversificados. Cada um desses canais serve um grupo diferente de cliente e providencia vários níveis de serviços. Isto leva a uma redução no custo do serviço, resultando num aumento na rentabilidade.

¹² O benefício de seleccionar os melhores 20% de clientes utilizando um score de CLV em oposição a métricas tradicionais gera um lucro médio por cliente 60% maior do que usando clientes seleccionado com as outras métricas

A análise multicanal, ou seja perceber o comportamento dos clientes em cada um dos canais pode ajudar a migrar clientes de baixo valor para canais de baixo custo com base nos seus comportamentos de compra e assim reduzir custos e aumentar a retenção de clientes. Num estudo Kumar e Venkatesan, (2005) verificaram que num ambiente B2B, os compradores multi-canais trazem mais benefícios do que os compradores de um canal apenas. Escolher o canal correcto e dispensar a quantidade certa de recursos é essencial para uma empresa melhorar os seus resultados. Venkatesan e Kumar (2004) desenvolveram uma estrutura que possibilita às empresas definir óptimas estratégias de marketing para os vários canais disponíveis para cada um dos clientes dentro da sua base de dados, enquanto ao mesmo tempo continua a maximizar os resultados financeiros da empresa. Ao adoptar este método, Venkatesan e Kumar foram capazes de demonstrar ganhos significativos de rentabilidade para uma multinacional B2B. Para além disso, verificaram que a optimização dos recursos de marketing provocou o aumento significativo dos gastos nos contactos a clientes nos 3 anos consequentes. O que prova, que maximizar a rentabilidade e optimizar os recursos de marketing não quer necessariamente dizer que se vai cortar no *budget* de marketing, mas simplesmente que o rendimento tem que aumentar mais rapidamente do que os custos.

- **Qual o melhor momento para contactar um determinado cliente com uma oferta?**

As empresas enviam mensagens de vendas e promocionais aos clientes que têm mais probabilidade de comprar os seus produtos ou serviços. Desta forma a empresa não desperdiça ou duplica os seus esforços de marketing e vendas. As empresas estão constantemente a tentar prever o padrão de compra dos seus clientes. E para fazer isso utilizam uma abordagem em 2 passos:

- ✓ Estimar a probabilidade de um cliente escolher/comprar um produto em particular;
- ✓ Estimar a probabilidade de um cliente fazer uma determinada compra em dado momento.

A maioria das empresas pára no primeiro passo, o que limita muito a sua capacidade de acertadamente prever o momento em que irão ocorrer as compras. No entanto, mesmo as companhias que seguem este processo podem não ser bem sucedidas. Numa empresa com vários produtos, não é fácil prever qual é o produto que um determinado cliente vai comprar a seguir. Mas, do ponto de vista da empresa,

esta é uma informação muito preciosa porque a empresa pode decidir qual a mensagem e o *timing* de uma estratégia de comunicação customizada. Uma estratégia ideal de contacto é a estratégia que permite à empresa passar uma mensagem de vendas relacionada com o produto mais provável de ser comprado num futuro próximo pelo cliente. Isto pode ser conseguido se for possível correctamente prever uma sequência de compra.

Uma eficiente gestão de um padrão de compra não só aumenta a facturação por adequadamente prever e antecipar uma compra de um cliente, como também diminui os custos por reduzir a frequência de contacto com os clientes (Kumar, 2008). A maioria das empresas oferece uma vasta gama de produtos. Um cliente que comprou um produto específico é pouco provável que volte a comprar o mesmo produto de imediato. Seria muito útil a empresa conseguir prever a probabilidade de diferentes categorias de produtos serem compradas em tempos diferentes dado a variação dos padrões de compra de cada cliente. Isto implicaria contactar os clientes em intervalos apropriados, acerca dos produtos que estariam dispostos a comprar. Isto representaria uma abordagem mais focalizada. Um modelo sequencial de compras pode ser desenvolvido para capturar as diferenças de tempo entre compras de produtos de diferentes categorias e incorporaria variáveis de categorias de produtos cruzados.

- **Quais os potenciais clientes que serão no futuro melhores clientes e que seja importante adquirir desde já, e quais os clientes que se devem deixar sair?**

O cálculo do CLV para todos os clientes permite à empresa fazer uma ordenação dos clientes com base na sua contribuição ao lucro da empresa (Kumar e Reinartz, 2006). Isto pode ser a base para implementar estratégias centradas no cliente para maximizar os lucros ao longo do tempo de vida do cliente e aumentar a duração do seu ciclo de vida com a empresa e evitar o abandono/deserção de clientes mais valiosos.

- **Permite ainda quando se monitoriza as actividades dos clientes reajustar a forma e a intensidade das actividades de marketing.**

Quando implementam uma estratégia de retenção de clientes, os gestores enfrentam questões como quando intervir, como intervir, e por que canal intervir. Ao desenvolver uma estrutura, devemos lembrar que cada cliente pode ter potencial para algum nível futuro de lucro. Ao delinear uma estratégia de intervenção, o primeiro passo é estudar os padrões dos clientes que deixam a empresa. Depois de identificar

o valor potencial usando o cálculo de CLV, pode se criar uma proposta de valor no momento de intervenção que não exceda o CLV. Assim, continua-se a esperar que os clientes retidos gerem lucro no futuro.

Existem muitas propostas para calcular o CLV cada uma delas depende do modelo de valor de cliente em que se encontra enquadrada pelo que de seguida apresentamos os principais modelos.

3.5. MODELOS DE VALOR DO CLIENTE

Os modelos do valor do cliente apresentam definições e metodologias distintas. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2000) o valor do cliente de uma empresa é o total dos valores do consumo do cliente (corrente e potencial) ao longo da sua vida de consumo. Corresponde não apenas à actual rendibilidade 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 Blatberg, Getz e Thomas (20001) o modelo do valor do cliente corresponde a 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 do seu ciclo de vida. Estes autores afirmam ainda que o valor do cliente depende de quatro pontos fundamentais e para maximizá-lo como um activo financeiro é preciso fazer a gestão do ciclo de vida do cliente; explorar o potencial existente nas bases de dados; quantificar o valor do cliente; otimizar a composição quanto à aquisição de novos clientes, retenção e vendas adicionais.

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2000) a análise do valor do cliente e dos factores que o influenciam orienta a empresa para uma estratégia eficiente de maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo. As organizações devem focar os seus trabalhos no conceito de gestão de segmentos e não de gestão de marcas. Para os autores, o valor do cliente é composto por três activos:

Activo 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, objectivas e racionais.

Activo da marca: os clientes podem ter percepções de uma marca que não são explicadas pelos atributos objectivos da empresa, como a percepção de uma marca ética e a garantia da percebida pelos clientes.

Activo de retenção: o valor do cliente provém do facto de ele optar por fazer negócios com a empresa. Programas de retenção (fidelidade). Programas de relacionamento da empresa com os clientes (CRM).

Estes três activos, os factores chaves do valor do cliente precisam de serem entendidos e geridos activamente. Em função da procura a empresa deve se comprometer em acções específicas e definir estratégias que irão fortalecer cada um destes activos (Rust, Zeithaml, e Lemon, 2000).

Gupta e Lehman (2005) enfatizam que os três pilares do valor do cliente são: a aquisição de clientes, margem de lucro dos clientes e retenção dos clientes.

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 selectiva. Nem sempre os 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.

Os modelos de valor de cliente enfatizam a importância da gestão dos clientes chaves de uma empresa e aponta a habilidade de retê-los como condição para garantir a sua sobrevivência. Rust, Zeithaml e Lemon (2000) definem o valor de retenção como a tendência do cliente de se afeiçoar à marca, além e acima da sua avaliação objectiva e subjectiva. Para Blattberg, Getz e Tomas (2001), retenção de cliente corresponde à continuidade de compra de produtos ou serviços ao longo de um período de tempo específico.

Blattberg, Getz e Tomas (2001) apontam a importância da venda adicional para a optimização do valor do cliente. Esclarecem que muitos gestores confundem vendas adicionais (*add-on selling*) com venda cruzada (*cross-selling*). A venda cruzada depende da interacção específica ou relacionamento entre produtos. A venda adicional

é a actividade associada com a venda de qualquer produto adicional e serviço para o cliente corrente. Bauer e Hammerschmidt (2005) definem venda cruzada como a venda de produtos ou categorias complementares. O valor da venda cruzada indica que o relacionamento com um produto num cliente pode ser estendido a outros produtos.

São vários os modelos e por isso são várias as equações propostas para a medição do valor do cliente. Vamos ver quais as equações para o CLV propostas pelos modelos atrás expostos.

3.6. MEDIR O CLV

Blattberg, Getz, & Thomas, (2001), definem o *Customer Equity* CE de uma empresa como a soma do retorno sobre a aquisição, retorno sobre a retenção e retorno sobre as vendas adicionais para a totalidade do portefólio de clientes de uma empresa ao longo do tempo. É por isso importante definir uma equação matemática para representar as relações específicas entre as variáveis chaves (e.g., taxas de retenção) e o valor do cliente e modelar a forma como o *marketing mix* utilizado na empresa pode afectar as variáveis chaves. A definição desta equação permitirá identificar o equilíbrio estratégico do somatório das partes e não de uma parte em particular. Para cada estratégia será possível determinar os proveitos ou perdas para vários níveis de investimentos e saber qual a estratégia que com o maior retorno para um investimento fixo. Blattberg, Getz, & Thomas, (2001), definiram a equação do *Customer Equity* da seguinte forma:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^t \left[N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - C_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \left(\prod_{j=1}^k \rho_{i,t+j} \right) (S_{i,t+k} - C_{i,t+k} - B_{i,t,t+k} + B_{i,t,t+k}) \left(\frac{1}{1+d} \right)^k \right]$$

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

Onde,

$CE(t)$ = O valor do *customer equity* para os clientes adquiridos no período t

CE = O valor corrente da totalidade do *customer equity* da firma para todos os segmentos de clientes

$N_{i,t}$ = O número de potenciais clientes no período t para o segmento i

$\alpha_{i,t}$ = A probabilidade de aquisição no período t no segmento i

$\rho_{i,t}$ = A probabilidade de retenção no período t para o cliente no segmento i

$B_{i,a,t}$ = Os custos de marketing por potencial cliente (N) adquirido no período t no segmento i

$B_{i,r,t}$ = Os custos de marketing no período t para os clientes retidos no segmento i

$B_{i,ao,t}$ = Os custos de marketing no período t para venda de produtos adicionais para o segmento i

d = Taxa de desconto

$S_{i,t}$ = Vendas do produto/serviço oferecido pela empresa no período t para o segmento i

$C_{i,t}$ = Custo dos produtos no período t para o segmento i

I = O número de segmentos

i = A designação do segmento

t_0 = O período inicial

κ = O tempo decorrido desde a aquisição

Podemos a seguir obter CLV médio ao dividir o CE pelo número de clientes.

Esta equação um tanto complexa contém os conceitos fundamentais para medir o *Customer Equity*. Para aqueles mais avessos a equações matemáticas podemos traduzir a equação da seguinte forma, o Customer Equity é:

- O proveito de clientes adquiridos (nada mais que o número de clientes contactados multiplicado pela probabilidade de aquisição e a respectiva margem)
- Menos os custos de aquisição de clientes (ou seja, o número de clientes potenciais vezes o custo de aquisição por potencial cliente)
- Mais os proveitos esperados pelas vendas futuras efectuadas a estes novos clientes (o que corresponde á taxa de retenção em cada período futuro)

multiplicado pelo proveito destes clientes em cada período actualizada á respectiva taxa de desconto e somado para todos os períodos futuros)

- Tudo isto é somado para todos os segmentos de clientes existentes na empresa

Blattberg, Getz, & Thomas, (2001), criaram um site www.customerequity.com onde é possível acompanhar com exemplos específicos os passos necessários para o cálculo do CE. Os *marketeers* e os analistas podem usar esta equação para escolher acções que maximizam o valor dos clientes das suas empresas no entanto, a sua complexidade exige dados que muitas vezes não estão disponíveis e por isso é necessário avaliar outras alternativas.

A equação proposta por Rust, Zeithaml, e Lemon (2000) para o cálculo do cliente por toda a vida é:

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

Onde,

d é a taxa de desconto

F_{it} é a frequência esperada de compra pelo cliente i , na categoria do produto por um período t

S_{it} é a participação esperada da carteira do cliente i para essa marca no período t

π_{it} é a média de contribuição de uma compra pelo individuo i no período t

T extensão do tempo de planeamento

i cliente em análise

T indica o período de tempo

Afim de se poder aplicar o modelo é necessário estabelecer uma matriz de trocas de marcas pelos clientes, para a determinação da participação esperada da empresa em análise na carteira dos clientes. Esta matriz não é de todo simples de construir.

A possibilidade de simplificar o cálculo do CLV é bastante relevante na medida em que grande parte das organizações não possuirá informação suficiente para

implementar as propostas que apresentámos. É importante ter em mente que o interesse de implementação deste tipo de métricas diminui à medida que a complexidade dessa implementação aumenta. Se assumirmos que sabemos quanto tempo um cliente vai estar com uma empresa então segundo Berger & Nasr, 1998; Blattberg et al., 2001, Jain & Singh, 2002 podemos obter uma formulação do CLV bastante mais simples:

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{m_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

m_t é a margem ou a contribuição por cada cliente em determinado período t (por exemplo uma ano)

i é a taxa de desconto o custo de capital

n é o período para o qual o cliente é considerado activo.

Esta formulação assume que o cliente fica com a empresa por n períodos com toda a certeza mas existe obviamente a probabilidade de um cliente deixar ou trocar a empresa por outra em qualquer período do seu ciclo de vida. É possível modelar a troca de clientes através de modelos complexos baseados em cadeias de Markov (Pfeifer & Carraway, 2000) mas se queremos simplificar a nossa análise podemos utilizar os resultados de Dwyer, (1997) e considerar um modelo onde o cliente ou está activo ou está inactivo.

Se r_j é a probabilidade de reter clientes no período j , a probabilidade de um cliente continuar um membro activo de uma empresa no final do período t é $\prod_{j=1}^t r_j$. Assim temos a equação inicial modificada:

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{m_t \prod_{j=1}^t r_j}{(1+i)_t}$$

Esta formulação aparentemente simples exige muitos dados, são necessárias margens e taxa de retenção por períodos. E ainda deixa o n , o período de projecção a ser determinado subjectivamente.

Por isso Gupta e Lehmann (2003) simplificaram esta abordagem considerando os seguintes pressupostos a) margens de lucro constante, b) taxa de retenção constante e por fim c) tempo de estimação do CLV é infinito. Estes pressupostos simplificam a fórmula e permitem calcular o CLV com um mínimo de dados que na maioria dos casos se encontra disponível nas empresas.

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

Onde,

r = taxa de retenção

i = taxa de desconto (custo do capital da empresa)

m = margem ou lucro por cliente por período de tempo

Observa-se que o CLV passa a ser igual à margem (m) multiplicado por um factor $r/(1+i-r)$. Gupta e Lehmann, (2003) chamam a este factor o “margin multiple” ou seja o múltiplo da margem.

Para diferentes valores de taxas de retenção e taxas de descontos como se pode verificar pela tabela 3.1 o múltiplo da margem varia entre 1.07 e 4.50.

Retention Rate	Discount Rate			
	10%	12%	14%	16%
60%	1.20	1.15	1.11	1.07
70%	1.75	1.67	1.59	1.52
80%	2.67	2.5	2.35	2.22
90%	4.50	4.09	3.75	3.46

Tabela 3.1: Múltiplo da Margem

Fonte : Gupta, S. & Lehman, D.(2005) *Managing Customers as Investments The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing pp 26

O múltiplo da margem é baixo quando as taxas de descontos são altas (i.e., empresas de risco) e a retenção de clientes é baixa. Ao contrário, o múltiplo de margem é elevado para companhias de baixo risco com elevadas taxas de retenção de clientes. Assim para calcular o CLV de um cliente basta determinar a margem líquida anual e multiplicá-la pelo múltiplo da margem.

3.1. CONCLUSÃO

Uma das dificuldades das empresas é como mensurar o valor do cliente. Muitas empresas continuam focadas em medições para determinação de estratégias, tendo como base produtos. *“Existing financial metrics have proved inadequate, leading to the development and increasing use of nonfinancial metrics. Over the past decades, but especially in the past 15 years, considerable progress has been made in developing nonfinancial measures of marketing assets.”*¹³ Rust et al., (2004a). Por isso neste capítulo da tese circunscrevemos toda a problemática inerente aos modelos do cliente desde da definição e entendimento do conceito base do valor do cliente e das métricas tradicionais actualmente usadas até á apresentação dos pressupostos e fórmulas de cálculos dos modelos do CLV mais sofisticados.

¹³Foi demonstrado que as métricas financeiras existentes são inadequadas, o que leva ao desenvolvimento e aumento da utilização de métricas não financeiras. Nas décadas passadas, em particular nos últimos 15 anos, foram feitos progressos consideráveis no desenvolvimento de medidas para os bens de marketing

4. LIMITAÇÕES AO USO DO CLV

4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretendemos evidenciar as principais dificuldades que enfrentam os gestores no cálculo do CLV e perceber quais os factores que influenciam a métrica do CLV.

4.2. DIFICULDADES DO CÁLCULO DO CLV

Na opinião de Keiningham, Askoy e Bejou (2006) existem três razões para os gestores não terem até á data conseguido fazer um melhor trabalho na valorização do cliente. Em primeiro lugar, devido a incapacidade da tecnologia coligir e manipular os requisitos de informação necessários aos cálculos, em segundo lugar a gestão interna das empresas continua muito focalizada nos produtos e por fim os sistemas financeiros das empresas continuam a apenas contabilizar os bens tangíveis das empresas. Mas existem alguns sinais de mudanças, as ferramentas e aplicações de CRM são cada vez mais acessíveis, as empresas investem cada vez mais em tecnologia capaz de coligir e gerir os dados do comportamento dos seus clientes, as estruturas hierárquicas de algumas empresas começam a tentar operacionalizar estruturas de gestão de clientes e a nível financeiro já foi demonstrado que a não contabilização da base de clientes é uma distorção da realidade. De acordo com Gupta e Lehmann (2003), *“This interest in intangibles arises from the recognition that [the] market value of the largest 500 corporations in the United States is almost six times the book value (the net value of physical and financial assets as stated on the balance sheet). In other words, of every six dollars in the market value of the firm, only one dollar is represented in the balance sheet.”*¹⁴

¹⁴ Este interesse nos (bens) intangíveis ocorre por ter sido reconhecido que o valor de mercado das 500 maiores empresas dos Estados Unidos é quase seis vezes o valor dos livros (o valor bruto dos bens físicos e financeiros relatados nas folhas de balanço). Por outras palavras, para cada seis dólares do valor de mercado de uma empresa, apenas um é representado na folha de balanço

Mas as principais dificuldades relacionadas com o cálculo do CLV relacionam-se essencialmente com os requisitos de informação. De facto, para que possamos calcular convenientemente este indicador existem uma série de requisitos informacionais, raramente acessíveis de forma fácil nas empresas. Para cada cliente ou conjunto de clientes “*cohort*” precisamos saber:

Os Custos de Marketing: Estes custos incluem os custos de desenvolvimento e os custos de retenção. Estes custos podem ser os custos dos programas para aumentar o valor de relações existentes, custos de fidelização ou programas específicos (como por exemplo, o programa de voadores frequentes de algumas companhias aéreas), custos de campanhas para a reconquista de clientes perdidos, e ainda o custo para servir as contas de clientes. Uma das componentes principais destes custos é o custo de marketing envolvido no contacto do cliente pelos diferentes canais de comunicação possíveis. Estes contactos têm custos diferenciados dependendo do canal utilizado. Por exemplo uma visita ao cliente tem custos mais elevados do que uma comunicação efectuada por mail directo ou email. Para chegar a custos de marketing específicos de cada cliente, uma empresa precisa de estimar o número de contactos necessários para reter um cliente e o custo de contacto pelos diferentes canais existentes. Uma vez na posse destes custos, os custos de marketing são muito lineares. A estimação dos custos de marketing é importante para se conseguir a uma estratégia óptima de comunicação específica por cliente.

A Taxa de desconto: A receita ou rendimento dos clientes chegam em diferentes períodos no futuro, contabilizados anualmente, mensalmente, ou semanalmente. O valor do dinheiro não é constante ao longo do tempo e como o dinheiro que recebemos hoje é mais valioso do que o dinheiro recebido em períodos futuros, as contribuições e os custos de marketing tem que ser descontados para o valor actual do dinheiro. Este desconto é feito pela divisão dos cash flow no período i por $(1+d)^i$, onde d é a taxa de desconto. A taxa de desconto, d depende da taxa geral de juro e é normalmente proporcional às obrigações do tesouro ou á taxa paga pelos bancos em contas poupanças. Pode ainda variar entre as empresas dependendo do custo de capital da empresa.

Período de tempo: O número futuro de períodos de tempo (n) para os quais a contribuição líquida e os custos de marketing são considerados para o cálculo do CLV são referentes ao “Tempo de Vida” dos clientes. Para a maioria dos negócios é razoável esperar que os clientes estarão de volta por um número de anos (n). Não

existe nenhum referencial para decidir qual o valor de n . Quando falamos em tempo de vida do cliente pode não fazer muito sentido quando se fala de uma compra de vez única (e.g. uma casa) e também pode ser estranho falar em *lifetime value* para o cliente de uma mercearia. É obvio que existe um valor actualizado do tempo de vida para o cliente de uma mercearia. No entanto, dado o alargado horizonte de tempo, o valor actual não têm muito valor prático. Para efeitos práticos, a duração do tempo de vida é uma duração de longo prazo que tenha utilidade de gestão. (kumar, 2006) É importante fazer uma correcta avaliação do que pode ser uma duração razoável no contexto de tomada de decisão.

Monitorizar a evolução do padrão de compra passado e projectar o padrão de compras futuro (n^o de compras esperadas). Projectar o padrão de compras futuras é sem dúvida a maior dificuldade das empresas e a maior limitação ao cálculo do CLV. (Bell, Deighton, Reinartz, Rust e Swartz, 2002).

É preciso determinar qual é o tempo de permanência dos clientes com a empresa a denominada taxa de retenção e como se pode verificar pelas fórmulas de CLV apresentadas, o valor do tempo de vida de um cliente depende em grande parte de saber se o cliente vai continuar activo na empresa em períodos futuros ou não. Esta é uma situação especialmente importante num cenário onde não existe contratos porque o cliente tem liberdade para quebrar a sua relação com a empresa em qualquer altura. É por isso muito importante para uma empresa compreender os factores que influenciam uma relação lucrativamente duradoura de um cliente com a empresa ou ainda quais são as variáveis dessa mesma relação.

4.3. FACTORES CONDICIONANTES DO CÁLCULO DO CLV

Para além da dificuldade em obter os requisitos de informação essenciais ao cálculo das fórmulas de CLV perceber a essência do conceito de *Customer Lifetime Value* permite-nos ainda identificar duas categorias de factores que influenciam o cálculo do CLV, (Rust, Zeithmal e Lemon, 2000). Por um lado temos alguns factores relacionados com a própria empresa que têm um impacto previsível no cálculo do *lifetime value* do cliente como o tempo de planeamento e a taxa de desconto utilizada pela empresa, os custos de manutenção e os custos de marketing, temos também os efeitos de lealdade (aumento de receitas, custos menores, *World of*

Mouth, venda cruzada/*cross selling* e melhoria da qualidade). Por outro lado temos ainda factores dinâmicos e externos á empresa como a entrada ou saída de concorrentes e a reacção da concorrência às estratégias da empresa.

4.3.1. FACTORES INTERNOS

Os factores internos são os factores intrínsecos ao funcionamento e dinâmica da empresa

Um tempo de planeamento curto reduz o LV do cliente. Pois à medida que os períodos considerados no tempo de planeamento aumentam o LV do cliente aumenta visto que são esperados e contabilizados um maior número de ganhos.

Quanto mais alta for a taxa de desconto de uma empresa, mais baixo será o LV do cliente. Se considerarmos uma taxa de desconto alta as vendas efectuadas no futuro terão menos valor do que as vendas presentes do cliente. Num meio externo inflacionário, as empresas não tem qualquer motivação para aumentar o nível dos seus serviços ou estimular a retenção de clientes. Pelo contrário num meio envolvente de baixa inflação na economia as vendas futuras continuam a gerar um valor presente significativo o que motiva as empresas a gerar vendas futuras pela utilização de estratégias como um bom serviço.

Num tipo de empresa que fornece aos seus clientes um serviço contínuo existem alguns custos específicos dos clientes relacionados com o manter uma relação com o cliente (e.g, call center). Estes custos não estão necessariamente relacionados com as transacções efectuadas pelos clientes são custos indirectos. O CLV deve incluir estes custos.

A maioria dos custos de marketing não pretendem atingir um cliente em particular (i.e. publicidade em massa) no entanto alguns esforços de marketing são muito direccionados. Os custos do marketing directo (por exemplo, direct mail) devem ser incluídos no cálculo do LV de um cliente. Sempre que é possível associar um custo a um determinado cliente este deve ser contabilizado no LV do cliente.

4.3.2. EFEITOS DE LEALDADE

Existe uma séria de efeitos associados á lealdade do cliente que influenciam o calculo do CLV e para os quais devemos estar atentos para entender a dinâmica do valor do cliente ao longo do seu relacionamento com a empresa.

Uma das vantagens de clientes de longa duração é que têm tendência para aumentar o seu padrão de compra. Se pode estabelecer este padrão para uma grande quantidade de clientes então o cálculo do LV deve reflectir esse efeito.

Quando os clientes têm com determinado empresa um relacionamento de longa data já conhecem os meandros da empresa. Já conhecem a empresa pelo que necessitam de menos atenção, tem menos duvidas, fazem menos erros são mais rápidos a tratar das coisas com a empresa o que obviamente diminui os custos. Este efeito também faz parte do LV de um cliente mas por vezes a sua correcta estimação é problemática.

Um dos efeitos que ignoramos nas fórmulas apresentadas é o efeito “*Word of Mouth*” de cliente de longa data. Clientes satisfeitos podem sempre influenciar outros clientes a comprar gerando assim facturação e lucros indirectos. Este efeito é muito difícil de medir mas é muitas vezes significativamente grande. Rust e Zahorik (1993) demonstraram que a satisfação melhora as taxas de repetição de compra e cria um “*Word of Mouth*” favorável. Os cálculos do LV de um cliente que não contabilizam este efeito originam um LV subestimado.

Clientes de longa data são sempre alvos potenciais para comprar outros produtos ou serviços da empresa. O LV tem que garantir no seu cálculo estes efeitos de *cross-selling* garantindo que são contabilizados todos os ganhos e custos efectuados pelo cliente com qualquer produto ou serviço da empresa.

Á semelhança do *Cross-selling* por vezes os clientes de longa data mais facilmente passam de um produto económico para a sua versão, mais cara a versão Premium.

4.3.3. FACTORES DINÂMICOS

Os factores dinâmicos são externos á empresa mas também são relevantes para á compreensão da dinâmica do CLV. Habitualmente, o *lifetime value* do cliente é visto como a consequência de um meio envolvente estático. Sabemos que não está totalmente correcto mas muitas vezes a melhor aproximação que conseguimos fazer é que o futuro vai ser qualquer coisa muito próximo do presente. No entanto, temos que ter consciência que os acontecimentos competitivos podem impactar o *lifetime value* do cliente.

Um dos acontecimentos que pode ter um grande impacto no CLV é a entrada de novos clientes no mercado. Pois a entrada de um concorrente muito competitivo e com uma abordagem muito agressiva pode alterar significativamente a dinâmica do mercado e consequentemente alterar negativamente o CLV calculado. Ao contrário um concorrente que deixa o mercado também pode provocar um grande impacto mas desta vez positivo.

Também não podemos esquecer que um factor competitivo é a reacção que os nossos concorrentes têm perante as nossas iniciativas estratégicas. Se as nossas iniciativas são visíveis e impactantes capaz de gerar um boa resposta por parte dos clientes é muito natural observar uma reacção da nossa concorrência. A resposta da concorrência pode ser a cópia da estratégia ou alguma estratégia de marketing de retaliação. Em qualquer uma das situações a reacção terá um impacto negativo no nosso CLV

4.4. CONCLUSÃO

Para poder calcular o CLV ao longo do ciclo de vida do cliente na empresa obriga os gestores de marketing devem entender todas as variáveis e factores que influenciam padrão de compras futuro dos seus clientes para poder obter uma estimativa do CLV aproximada da realidade. A resposta a cada uma das perguntas que se seguem é em si uma reflexão para que por um lado se possa perceber quais as variáveis de actuação, qual a sua dinâmica na nossa empresa e como podemos actuar sobre elas de forma a maximizar o CLV:

- ✓ Como se conseguem novos clientes? (tentar minimizar os custos de aquisição)
- ✓ Porque é que os seus clientes escolhem outros produtos/fornecedores? (diminuir as causas de atrito)
- ✓ Como mantêm os seus clientes e qual a taxa de saída? (diminuir os custos de retenção e taxas de saída)
- ✓ Quais os clientes que irão comprar no futuro? Qual é a duração habitual do relacionamento entre um cliente e a minha empresa? (potencial de vendas, referências, *cross-selling*, *up-selling*, tempo de relacionamento)
- ✓ Quais os elementos do CLV contribuem mais para os meus lucros? (crescimento das vendas, redução de custos, referências, preço premium)

Os cálculos do CLV são complexos e quando percebemos todos os factores que podem influenciar o seu cálculo e o quanto estes factores são difíceis de incorporar no cálculo entendemos por um lado as limitações do uso da métrica mas também todo o seu alcance.

5. FAZER A GESTÃO DOS CLIENTES PARA A RENTABILIDADE

5.1. INTRODUÇÃO

Uma vez calculados os valores de CLV, as empresas devem procurar desenvolver estratégias que permitam gerir e maximizar o CLV. Nos últimos anos, esta prática foi seguida por inúmeros gestores, que tentaram medir e maximizar o *lifetime value* de cada um dos seus clientes. Se uma empresa conseguir realmente perceber o *lifetime value* dos seus clientes, poderá maximizar o seu valor aumentando o número, o âmbito e a duração a criação de relações de valor com os seus clientes.

Blatberg e Deighton(1996) sugerem algumas acções para aumentar o valor do cliente, como investir nos clientes mais lucrativos, transformar a gestão de produto em gestão de clientes, considerar que a vendas adicionais (de outros produtos complementares) podem aumentar o valor do cliente e identificar quais seriam esses produtos e qual o perfil do cliente mais sensível a eles; identificar formas de reduzir os custos de aquisição; monitorizar os ganhos e as perdas no valor do cliente para diversos programas de marketing; usar o valor da marca para atrair e reter clientes; monitorizar a retenção intrínseca de cada cliente, que é determinada pela forma com que o cliente usa um produto ou serviço; elaborar planos separados ou estruturar a organização em duas áreas distintas: uma de aquisição e outra de retenção.

Rust, Zeithaml e Lemon (2000) resumem em quatro as formas principais de influenciar positivamente o cálculo do CLV: aumentar a retenção dos clientes, atrair clientes de outras empresas, aumentar a rendibilidade dos clientes e aumentar o *Share of Wallet*, ou seja aumentar o volume de vendas da empresa no montante disponível na carteira do cliente para aquisição de produtos e serviços.

O processo de fazer crescer o valor da base de clientes até ao seu máximo pode ser representado como o impacto estratégico de gerir o processo do CLV ao longo do ciclo de vida de um cliente com a empresa como se pode ver na figura 5.1.

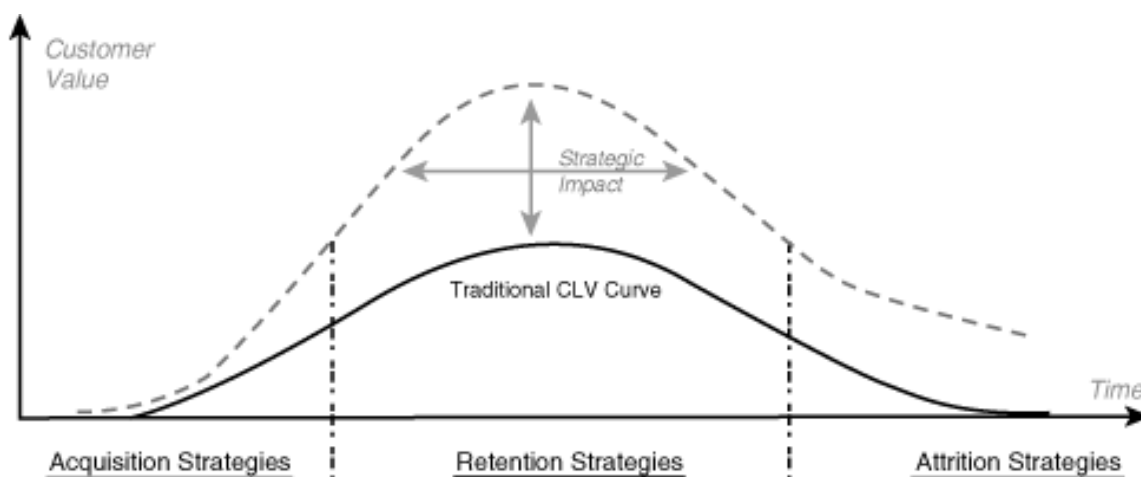


Figura 5.1: Cenários típicos do ciclo de vida de um cliente

Fonte: Adaptado Kumar, V.(2008), *Managing Customers For Profit: Strategies to increase profits and buil loyalty*. Wharton School Publishing, pp 9

Neste capítulo apresentamos 3 metodologias para a gestão deste processo: a gestão da lealdade e a rentabilidade em simultâneo, a gestão do ciclo de valor do cliente e a Pirâmide de clientes. Estas metodologias pretendem elucidar a maneira como se pode usar o CLV para maximizar a rentabilidade de uma base de clientes.

5.2. GESTÃO DA LEALDADE E A RENDIBILIDADE EM SIMULTANEO

Para gerir a lealdade e a rentabilidade em simultâneo, (kumar & Shah, 2004) aconselham uma abordagem baseada na segmentação que permite para guiar acções de marketing aos clientes/distribuidores leais. Para uma eficiente alocação e um aumento da rentabilidade usa-se uma abordagem de segmentação com base na longevidade e rentabilidade do cliente. A figura 5.2 ilustra a análise efectuada por Reinartz e Kumar (2002) e a sua proposta para fazer de clientes leais clientes rentáveis.

High profitability	<p>Butterflies good fit between company's offerings and customers' needs High profit potential <i>Actions</i> aim to achieve transactional satisfaction, not attitudinal loyalty Milk the accounts only as long as they are active Key challenge is to cease investing soon enough</p>	<p>True friends good fit between company's offerings and customers' needs High profit potential <i>Actions</i> communicate consistently but not too often Build both attitudinal and behavioral loyalty Delight these customers to nurture, defend, and retain them</p>
Low profitability	<p>Strangers little fit between company's offerings and customers' needs lowest profit potential <i>Actions</i> make no investment in these relationships Make profit on every transaction</p>	<p>Barnacles little fit between company's offerings and customers' needs lowest profit potential <i>Actions</i> measure both the size and share of wallet If share of wallet is low, focus on up- and cross-selling If size of wallet is small, impose strict cost controls</p>
	Short-term customers	Long-term customers

Figura 5.2: Transformar os clientes leais em clientes rentáveis

Fonte: Reinartz, W.J. & Kumar, V.(2002) The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 7, 86

Os quatro quadrantes da matriz sugerem a maneira de ordenar os seus clientes com base na sua longevidade e rentabilidade com a empresa. Enquanto, é possível ter clientes de longa data que são marginalmente rentáveis podemos ter clientes de curto prazo com altos níveis de rendimento. É assim evidente que a relação entre a lealdade e rentabilidade não está de todo assegurada.

“*True Friends*” - Verdadeiros Amigos, são de todos os clientes, os clientes de maior valor. Enquadram-se perfeitamente nas ofertas da empresa. São compradores estáveis que compram regularmente, mas não intensivamente ao longo do tempo. Oferecem à empresa o potencial mais alto de lucro. A gestão deste tipo de clientes obriga a uma comunicação consistente mas adequadamente espaçada no tempo. As empresas devem lutar para conseguir uma lealdade attitudinal e comportamental nestes clientes.

“*Butterflies*” - Borboletas, são clientes que apesar de ficarem com a empresa por apenas um curto período de tempo oferecem níveis alto de rentabilidade. São o

tipo de clientes que gostam de encontrar as melhores oportunidades e evitam a construção de uma relação com apenas um fornecedor. As empresas devem parar de investir nestes clientes assim que o seu nível de compra cai. Os gestores devem procurar maneiras de os satisfazer enquanto podem e procurar o momento certo para cessar o investimento. Assim para uma gestão eficaz deste tipo de clientes as empresas devem ambicionar conseguir uma satisfação transaccional e não uma lealdade atitudinal.

“*Barnacles*” - *Percebes*, são os clientes que apesar de serem clientes de longa data, apresentam níveis de rentabilidade muito baixa para empresa. São os clientes mais problemáticos, são clientes de baixo lucro potencial e não geram retornos satisfatórios dos investimentos feitos em manutenção de contas e marketing devido ao baixo tamanho e volume das suas transacções. No entanto, quando geridos adequadamente estes clientes podem tornar-se rentáveis. Para gerir este tipo de clientes as empresas devem identificar se o problema destes clientes se prende com a falta de meios para investir ou se a parcela investida na empresa é que é baixa. Se estivermos perante uma fraca parcela de investimentos então com o *up-selling* e *cross-selling* adequado podemos tentar extrair mais rentabilidade. Mas se o cliente não tem recursos suficiente para comprar na empresa então deve-se tomar apertadas medidas de controlo de custos afim de reduzir possíveis perdas.

“*Strangers*” - Estranhos, como o nome sugere são os clientes menos rentáveis para a empresa. Não se enquadram nas ofertas da empresa. Fazer a gestão destes clientes, a chave é identificá-los o mais cedo possível e bloquear qualquer tipo de investimento no sentido de criar uma relação. Estes clientes não têm qualquer tipo de lealdade perante a empresa e não trazem qualquer lucro. Assim cada uma das transacções com estranhos deve ser lucrativa.

As decisões para alocação de recursos podem ser de dois tipos acções de marketing ofensivas ou acções de marketing defensivas. Enquanto acções de marketing ofensivas envolvem estratégias desenhadas para adicionar clientes e estimular a troca de marca, estratégias defensivas são desenhadas para reduzir a saída de clientes e a troca de marca. O importante de notar é que os recursos disponíveis devem ser alocados aos dois tipos de estratégias em simultâneo para permitir uma eficiente alocação do orçamento de marketing e maximizar a rentabilidade.

A estratégia de otimizar a alocação de recursos possibilita as empresas tomarem determinadas acções de marketing considerando um dado *budget* para um conjunto mais alargado de clientes/fornecedores, equipa as empresas com uma estrutura para validar o retorno dos investimentos de marketing e assim trazer “*accountability*”¹⁵ às acções de marketing.

Relacionar a aquisição e a retenção à rentabilidade é uma estratégia utilizada para alvejar novos clientes e reter clientes/distribuidores lucrativos (Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005).

5.3. A GESTÃO DO CICLO DO VALOR DO CLIENTE

Keiningham et al. (2005) propõem um processo em cinco passos para alavancar os dados de CLV e maximizar os lucros futuros da empresa (ver figura 5.1) Os passos são identificados e comentados de seguida.

Passo 1 : Observação

Esta fase consiste em acumular todos os dados possíveis relacionados com o comportamento do cliente:

- Histórico de compra
- Custos associado ao serviço do cliente
- Share of Wallet do cliente alocado á empresa
- Dados demográficos

¹⁵ responsabilidade

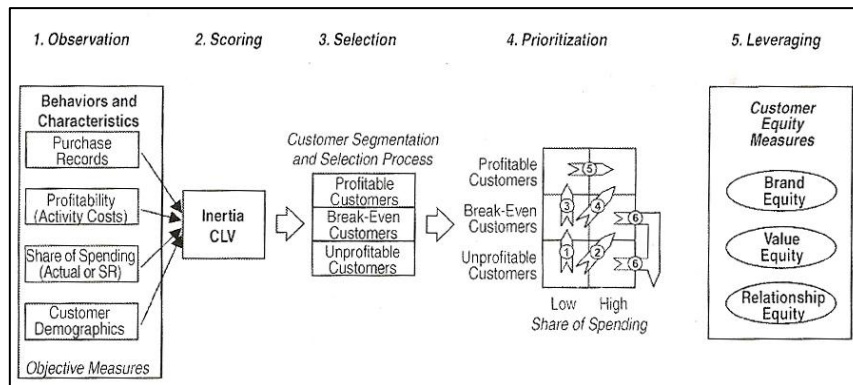


Figura 5-1 :O processo de alavancar o CLV para maximizar os lucros

Fonte: Adaptado de Keiningham, Timothy L., Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, e Henri Wallard (2005), *Loyalty Myths: Hyped Strategies that Will Put You Out of Business and Proven Tactics that really Work*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Habitualmente estes dados surgem de várias fontes dentro da empresa. Neste passo está a desafiante tarefa de integrar com sucesso dados de múltiplas fontes. Este problema acontece essencialmente porque os dados dos clientes estão frequentemente em bases de dados com arquitecturas incompatíveis ou formatos inconsistentes. Por isso mesmo antes do primeiro passo é fundamental assegurar-se da validade, da confiança e da correcção dos dados ao criar uma base de dados única ao nível do cliente e com uma chave única de identificação dos clientes existentes em todas as bases.

Passo 2: Marcar o Score

Com base nos dados comportamentais coligidos no passo 1, é possível calcular o valor de “inércia” do CLV para cada cliente. Este valor inicial de CLV representa o valor esperado do CLV quando a empresa ainda não tomou nenhuma medida. Esta *baseline* do cálculo do CLV. pode ser utilizada como um passo intermediário para efeitos de classificação no próximo passo; este valor não implica que este é o melhor CLV de cada cliente.

Passo 3: Selecção

Utilizando o valor e inércia do CLV calculado para cada cliente, os clientes podem ser alocados a um dos três tipos de clientes com base na sua futura rentabilidade para a empresa: *Profitable Customers* (clientes rentáveis), *Break-Even Customers* (clientes que não dão nem lucro nem prejuízo), *Unprofitable Customers* (clientes não rentáveis). A proporção existente em cada uma das categorias revela até

que ponto a companhia tem gerido as suas relações com os seus clientes e também dá uma forte indicação sob a saúde financeira geral da empresa. Mais o mais importante é que os segmentos obtidos passam a ser a bases para as iniciativas de lealdade ao cliente.

Passo 4: Prioritização

Após a classificação da base de clientes ainda necessitamos de efectuar uma segmentação adicional com base no *Share of Spending (Share of Wallet)*. Esta métrica permite categorizar cada cliente na categoria de baixo *Share of Spending* ou alto *Share of Spending*. Assim com esta matriz de segmentação todos os clientes pertencem a uma das seis celas da matriz.

Podemos agora continuar com a implementação de uma das seis estratégias possíveis adequadas a cada situação.

Para os clientes não rentáveis com baixo *Share of Spending* é sugerido:

Migrar os não rentáveis com baixo *Share of Spending* para o estatuto de *break-even* baixo *Share of Spending* (estratégia 1) ou *break-even* com alto *Share of Spending* (estratégia 2) ou ainda desinvestir dos clientes não rentáveis com baixo *Share of Spending* (estratégia 6).

Para os clientes *Break-even* com baixo *Share of Spending* é sugerido:

Migrar os *Break-even* com baixo *Share of Spending* para o estatuto de rentáveis com baixo *Share of Spending* (estratégia 3) ou estatuto de rentáveis com alto *Share of Spending* (estratégia 4) ou ainda desinvestir dos clientes *Break-even* cujo estatuto não pode ser melhorado (estratégia 6).

Para os clientes rentáveis com baixo *Share of Spending* é sugerido:

Migrar rentáveis com baixo *Share of Spending* para rentáveis com alto *Share of Spending* (estratégia 5)

Passo 5: Alavancar

Cada estratégia requer que se movam o máximo de clientes de uma condição para outra. E para completar a tarefa, o gestor pode escolher influenciar as diferentes

fontes do *customer equity* de acordo com o modelo do Rust, Zeithaml e Lemon (2000, 2004) o valor, a marca e o relacionamento.

As componentes do *customer equity* são apresentadas como os motores para direccionar os esforços e para melhorar o CLV dos clientes. A selecção das estratégias de actuação podem-se basear no cálculo do retorno sobre o investimento calculado para cada uma das componentes.

Por exemplo relacionar o valor da marca ao CLV é uma estratégia utilizada para fazer a gestão individual do valor da marca para o cliente. Isto resulta na maximização do CLV. A ligação entre o valor da marca individual e o CLV é estabelecida num conjunto de passos segundo Kumar (2006), Kumar (2008)., como ilustrado na figura 5.3.

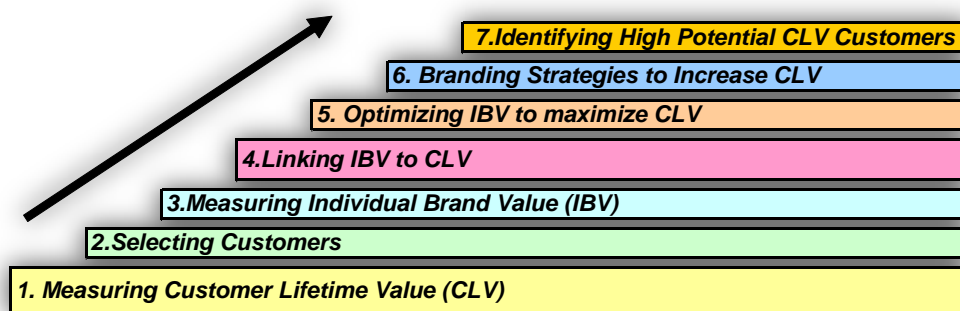


Figura 5.3: Gestão do valor individual da marca e do *Customer Lifetime Value*

Fonte: Kumar, V.(2006), CLV: The Databased Approach, *Journal of Relationship Marketing*, 5,2/3 pp7-35

No primeiro passo, o CLV da base de clientes é calculado. O segundo passo implica efectuar uma selecção de clientes. Aqui os clientes são ordenados com base no seu CLV, e escolhe-se uma amostra (10% de cada decil) para a construção de uma base de dados com uma grande variação do CLV. Em terceiro lugar, para o conjunto dos clientes da amostra vamos obter a medição dos valores da marca individuais.

Estas medidas individuais do valor da marca incluem a medida de conceitos como notoriedade da marca, imagem percebida da marca, confiança, ligação emocional á marca e as compras regulares efectuadas. No passo seguinte, o valor individual da marca é relacionado ao CLV. O cálculo do CLV passa a ser função das preferências do valor individual da marca que foram obtidas no passo anterior. Assim o valor individual da marca e o CLV estão otimizados.

As medidas do valor individual da marca estão otimizadas de forma a maximizar o CLV do cliente. Desta forma os valores individuais da marca otimizados são traduzidos em estratégias de gestão de marca, e o sucesso destas estratégias são medidas ao nível individual com base no CLV. Por fim, o cliente potencial é escolhido por priorizar e seleccionar clientes com base no seu CLV e por identificar valiosos potenciais clientes com base no perfil dos existentes clientes de alto CLV. O CLV de um potencial cliente derivado pelo potencial valor da marca do cliente é calculado com uma estimacão do seu conhecimento da marca, da sua atitude perante a marca e das suas intenções de compra. Kumar and Luo citado em Kumar 2006, 2008 demonstraram que no B2B da indústria de IT um aumento do valor da marca de um conjunto de clientes resultou num aumento de CLV de 34%.

Esta abordagem é muito completa e muito potente e mostra o quão cíclico e contínuo deve ser todo o processo mas em muitas empresas torna-se não operacional e inviável por não existir nem estrutura nem dados necessários à sua implementação imediata.

5.4. A PIRÂMIDE DE CLIENTES

Uma outra ferramenta para a gestão do valor do cliente é a pirâmide de clientes apresentada por Rust, Zeithaml e Lemon (2000, 2001). Os clientes são classificados em função da sua rentabilidade e a empresa oferece serviços e níveis de atendimento ajustados aos segmentos identificados. A pirâmide de clientes corresponderia a um aperfeiçoamento da segmentação tradicional. O conceito vai para além da segmentação por uso. Incorpora o acompanhamento de custos e receitas para segmentos de clientes, identificando assim o seu valor financeiro para a empresa.

Rust, Zeithaml e Lemon (2000, 2001) classificam as camadas que compõem a pirâmide de clientes em:

1. Camada platina: abrange os clientes mais lucrativos da empresa, os grandes utilizadores 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 rentabilidade, que não são tão altos, talvez porque os clientes queiram descontos que limitam as margens ou não sejam tão leais. Podem ser grandes utilizadores mas que minimizam o risco ao trabalhar com vários fornecedores em vez de apenas um.
3. Camada ferro: esta camada é formada pelos clientes essenciais, daqui provêm o volume de negócio necessário à utilização da capacidade da empresa, mas cujos níveis de gastos, lealdade e rentabilidade não são suficientes para justificar tratamento especial.
4. Camada chumbo: consiste nos clientes que oneram a empresa. Exigem mais atenção pelos seus gastos e a sua rentabilidade e por vezes são clientes problemáticos.

Os autores já têm evidências de sucesso com a utilização desta ferramenta na indústria farmacêutica nos Estados Unidos. Nota-se que nos Estados Unidos a prescrição por médico é um dado disponível e acessível aos laboratórios. Esta é uma boa abordagem em casos onde na empresa existam diferenças na rentabilidade dos clientes mas os níveis de serviços aos clientes são os mesmos. No entanto, pela sua simplicidade de implementação esta ferramenta pode ser uma mais-valia e um ponto de partida para a gestão do CLV em PME porque muitas vezes a segmentação por uso já existe e ao adicionar a componente de custos consegue-se esta classificação. Pode após a segmentação da base de clientes usar o CLV de cada um destes grupos para adequar e avaliar o impacto das estratégias de marketing.

5.5. CONCLUSÃO

A semelhança de Kumar e Morris (2007) e Epstein, Friedl e Yuthas, (2008) concluímos que a análise destas metodologias divergentes na sua complexidade e na sua abordagem permitem entender as possibilidades e as oportunidades que existem na utilização de uma métrica como o CLV apesar de todas as dificuldades de implementação. Kumar e Morris (2007) no seu artigo concluem que é possível

seleccionar uma abordagem de acordo com os dados disponíveis e as necessidades da empresa. Assim é possível resumir as complexas metodologias em 5 passos

- 1- Fazer uma segmentação inicial com dados comportamentais
- 2- Medir as margens líquidas (vendas menos os custos associados) dos segmentos
- 3- Calcular o CLV
- 4- Medir o impacto do valor entregue ao cliente
- 5- Decidir as acções a implementar

O resultado deste último passo irá alimentar de novo o passo 1 tornando este processo cíclico. Em cada ciclo estamos a melhorar todo o processo.

6. ESTUDO DE CASO

A indústria farmacêutica, que de alguns anos a esta parte deixou de auferir os crescimentos a dois dígitos a que estava habituada Apifarma, (2008), precisa de racionalizar os seus investimentos. A perda de patentes em produtos-chave, a pressão para uma forte redução dos custos em saúde e a crescente e rápida penetração dos genéricos levam á perda de competitividade e ao desinvestimento progressivo do e no sector. A introdução de modelos como os modelos de valor do cliente podem no nosso entender ser uma solução para maximizar a rentabilidade dos esforços do marketing e das equipas de vendas, em particular no contexto OTC onde existem clientes directos identificados como as farmácias e recentemente as parafarmácias. No entanto, apesar de existir uma venda directa a distribuição é feita via armazenista e em muitas empresas só existe o registo de facturação ao armazenista.

Contactamos para colaborar neste estudo 10 empresas do panorama farmacêutico OTC a actuar no território nacional. Duas empresas não permitiram a disponibilização dos seus dados, três não responderam ao nosso convite e em duas empresas não nos foi possível usar os dados disponibilizados por não existir histórico de vendas ao cliente. Foi interessante verificar que apesar de tudo já existe sensibilidade para esta questão porque em duas situações já tinham sido implementadas ferramentas para guardar o histórico da informação ao cliente mas infelizmente estas alterações tinham sido implementadas há menos de dois anos o que não permitia dados suficientes para a análise a que nos propomos.

6.1.1. METODOLOGIA

A pesquisa corresponde a uma abordagem conclusiva descritiva, tendo como meio o estudo de caso único. Para validar as métricas encontradas efectuamos uma pesquisa com uma abordagem predominantemente quantitativa. Junto de uma empresa OTC da indústria farmacêutica realizamos um estudo exploratório, na forma de estudo de caso onde se tentou avaliar a aplicabilidade das métricas encontradas. Os procedimentos técnicos adoptados foram a análise documental (base de dados). Trabalhou-se com uma análise temporal dos dados de 2005 a 2008.

A empresa analisada actua no mercado OTC. É uma referência no mercado dos suplementos alimentares 100% naturais e nos produtos cosméticos em Portugal e conta com aproximadamente 70 funcionários.

As empresas não têm necessariamente de conhecer o estado da arte das tecnologias de bases de dados e análises para melhorar a rentabilidade dos seus clientes mas devem escolher uma abordagem e iniciar o processo de mudança porque assim progressivamente conseguem reunir a informação que lhes vai dar a possibilidade de medir e gerir o valor dos seus clientes.

Este primeiro passo é o que nós queremos tentar fazer neste estudo de caso pois só foi possível reunir dados de venda. Assim as etapas metodológicas que seguimos foram as seguintes:

- ✓ Etapa 1: Classificação dos clientes em função da sua rentabilidade (a margem de contribuição representa a facturação do cliente durante o ano, subtraídos os custos dos produtos adquiridos por ele no mesmo período)
- ✓ Etapa 2: Determinação das taxas e custos de aquisição, retenção e perda de clientes (global e grupo de clientes), para o mesmo período.
- ✓ Etapa 3: Determinação do valor do cliente de acordo com as equações propostas por Gupta e Lehman (2005)
- ✓ Etapa 4: Análise crítica dos resultados no contexto da empresa analisada.

6.1.2. RESULTADOS

Os dados disponibilizados são referentes a 2005, 2006, 2007 e 2008 e foram processados possibilitando a classificação dos clientes, taxas de retenção e aquisição.

A tabela 6.1 apresenta a classificação dos clientes quanto à sua rentabilidade em 2008, divididos em sete grupos em função da sua margem de contribuição líquida.

Grupos de Clientes/margem de contribuição líquida (€)	2008			
	Nº de clientes	Margem líquida total (€)	Participação margem líquida total	Margem líquida média(€)
> 20.000	5	134.171	11%	26.834
10.000 - 20.000	11	163.647	13%	14.877
8.000 - 10.000	6	51.876	4%	8.646
6.000 - 8.000	29	197.393	16%	6.807
4.000 - 6.000	37	180.961	14%	4.891
2.000 - 4.000	78	233.291	18%	2.991
0 - 2.000	600	305.262	24%	509
Total Geral	766	1.266.600		

Tabela 6.1: Classificação dos clientes em função da margem de contribuição líquida (2008)

Os clientes com margem de contribuição bruta superior a 2.000€ (dois mil euros) são responsáveis por 76% 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 do rendimento (Rust, Zeithmal, Lemon, 2000; 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 tabela 6.2.

Período	2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Número de clientes	%	Número de clientes	%	Número de clientes	%
Taxa de retenção de clientes	448	57%	467	71%	437	57%
Taxa de aquisição de clientes	333	43%	193	29%	329	43%
Ganho real de clientes		13%				16%
Perda de clientes no ano de referência	243	24%	314	32%	223	23%
Perda efectiva de clientes				15%		

Tabela 6.2: Taxa de retenção/aquisição/perda global de clientes por período

Verificamos que apesar de uma elevada taxa de retenção de clientes no período 2006-2007 este é o período onde se regista uma perda efectiva de clientes de 15%.

As taxas de aquisição e retenção global e perda para cada grupo de clientes são apresentadas na tabela 6.3, para o período em análise ou seja 2007-2008.

Grupos de Clientes/margem de contribuição bruta (€)	2007-2008															
	Nº de clientes		Taxa de retenção		Taxa de aquisição novo cliente		Taxa de aquisição cliente de outros		Taxa de aquisição total do grupo		Perda do cliente		Perda para outros grupos		Perda Total do grupo	
	2007	2008	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
> 20.000	6	5	3	60%	1	20%	1	20%	2	40%	1	20%	2	40%	3	60%
10.000 - 20.000	10	11	4	36%	1	9%	6	55%	7	64%	0	0%	6	55%	6	55%
8.000 - 10.000	12	6	1	17%	0	0%	5	83%	5	83%	0	0%	11	183%	11	183%
6.000 - 8.000	23	29	6	21%	3	10%	20	69%	23	79%	1	3%	17	59%	18	62%
4.000 - 6.000	47	37	11	30%	4	11%	22	59%	26	70%	1	3%	35	95%	36	97%
2.000 - 4.000	78	78	22	28%	16	21%	40	51%	56	72%	4	5%	52	67%	56	72%
0 - 2.000	484	600	242	40%	304	51%	54	9%	358	60%	216	36%	26	4%	242	40%

Tabela 6.3: Taxa de aquisição e retenção por grupo de clientes (2007-2008)

Observa-se uma grande mobilidade dos clientes nos grupos em análise. Foi possível identificar, além da aquisição de novos clientes da concorrência, a aquisição de clientes de outros grupos. No que às perdas diz respeito observa-se também uma grande mobilidade nos grupos em análise em particular no grupo “8.000-10.000”.

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.

Após verificar que na teoria existem várias maneiras de calcular o *Customer Lifetime Value* optamos por utilizar o modelo simplificado do Sunil Gupta e Donald Lehman por ser o modelo que necessita de menos dados.

Assumimos ainda uma taxa de desconta igual a 10%.

Para a mensuração do valor do cliente segundo o modelo simplificado proposto por Gupta e Lehman (2005), foi utilizado a equação da secção 3.6. A tabela 6.4 e tabela 6.5 apresentam os resultados obtidos por grupo de clientes e global respectivamente.

Grupos de Clientes/margem de contribuição líquida (€)	2006	2007	2008
> 20.000	0	0	161.005
10.000 - 20.000	0	0	79.612
8.000 - 10.000	8.998	30.868	9.483
6.000 - 8.000	6.572	29.045	46.576
4.000 - 6.000	13.994	68.106	67.860
2.000 - 4.000	28.927	96.983	79.660
0 - 2.000	311.592	305.227	174.435
Total Geral	370.083	530.229	618.631

Tabela 6.4: CLV do cliente (segundo Sunil Gupta e Donald Lehmann versão simplificada)

Valor do cliente por toda a vida- Análise Global		
2006	2007	2008
1.150.294	2.352.612	1.362.584

Tabela 6.5: CLV do cliente- Análise global (segundo Sunil Gupta e Donald Lehmann versão simplificada)

O valor do cliente na análise global duplica de 2006 para 2007 para voltar a diminuir em 2008. Na análise por grupo de cliente verifica-se que em 2006 e 2007 os 2 grupos de clientes com maiores margens de contribuição não apresentam valor de CLV mas em 2008 esse valor é significativamente elevado. Em 2008 e para alguns grupos 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).

Esta análise do CLV permite identificar a necessidade de estratégias para minimizar a mobilidade de clientes nomeadamente nos grupos de clientes “8 000-10000” e “0 -2000”.

O cálculo do CLV vai permitir por um lado avaliar a quantidade de investimento que se pode fazer nestes segmentos e por outro posteriormente avaliar o retorno do investimento analisando o impacto no CLV face ao valor de investimento.

7. CONCLUSÕES

Sabemos que as técnicas do marketing tradicional não estão à altura dos desafios actuais e futuros, com cenários difíceis de entender e compreender. As empresas têm vindo a repensar as suas estratégias de marketing e vendas, porque é o cliente, e não o produto, que constitui o melhor activo da empresa. A produtividade das tradicionais técnicas de marketing não pára de cair, o retorno do investimento nos meios tradicionais de publicidade tem baixado consideravelmente, e o rácio de fracassos de novos produtos continua a aumentar.

Era por isso nosso objectivo, nesta investigação, descrever as melhores práticas de gestão de um portfólio de clientes e definir algumas métricas ou indicadores, que retratem de forma simples e fiável, o valor de um cliente ou de uma base de clientes para uma pequena organização o que julgo ter sido conseguido. Queríamos ainda relacionar as métricas encontradas com os pressupostos dos modelos do valor do cliente existentes orientados para a retenção e rentabilidade do negócio e analisar as diversas possibilidades de utilização. Este segundo objectivo mais prático, na sequência do objectivo anterior, pretendia apresentar uma análise da viabilidade de aplicação na indústria farmacêutica de um modelo de valor de cliente de forma a sugerir, com base nos resultados obtidos, acções relacionadas com políticas de retenção, manutenção e aquisição de clientes.

Os objectivos práticos de investigação desta dissertação não foram atingidos na sua plenitude porque com os dados disponibilizados não foi possível aplicar completamente nenhuma das metodologias de valorização de clientes apresentadas no trabalho. Foi no entanto para a empresa em estudo identificado a necessidade de estratégias para minimizar a mobilidade de clientes e foi possível ainda identificar os grupos de clientes com maior potencial em termos de margem de contribuição.

Conseguimos por isso apesar de tudo dar os primeiros passos na direcção da implementação de métricas para valorizar os clientes usando o modelo simplificado proposto por Gupta e Lehman (2005). Acreditamos que apesar de ainda não ser possível fazer a gestão rentável da base de clientes numa PME poderemos iniciar o caminho para estas práticas fazendo a correcta segmentação e valorização do clientes fazendo uso da métrica do CLV. .

7.1.1. SUGESTÕES

Gostaríamos de deixar uma sugestão para a empresa que possibilitou os dados desta investigação, queríamos desafiar os seus gestores a implementar novas estratégias de acordo com os resultados obtidos nesta investigação e usar a medida do CLV para a priori escolher as estratégias que possam garantir o maior retorno dos investimentos e a posteriori validar o impacto das mesmas na rentabilidade dos seus segmentos de clientes. É nossa convicção que a implementação de estratégias para reduzir a mobilidade dos clientes nos grupos de clientes “8 000-10000” e “0 -2000”, e estratégias para aumentar a aquisição de clientes nos grupos com maior potencial traduzir-se-ão no médio longo prazo em lucros para a empresa.

São muitos os modelos que apresentam fórmulas para calcular o CLV mas muitos deles são demasiado complicados para serem postos em prática devido às nossas empresas estarem na sua grande maioria orientadas para o ciclo do produto e não para o ciclo do cliente. É muito importante pensar a médio longo prazo na necessidade de mudar esta orientação e efectuar essa mudança tanto ao nível conceptual como ao nível das estruturas. Está na hora de deixarmos os gestores de produto para trás e criar o gestor de clientes.

É ainda fundamental, garantir que nas empresas as bases de dados de clientes registem todas as interacções com a empresa mas é também fundamental garantir o registo ao nível de todos os clientes dos custos de marketing incorridos pela empresa nos seus esforços promocionais.

Empresas que pretendam maximizar o valor dos seus clientes precisam de expandir o uso das suas bases de dados para além do *marketing de aquisição*. As empresas que apenas pensam em adquirir novos clientes podem estar numa situação onde estão constantemente a alvejar e adquirir potenciais “switchers”. Não é possível ser bem sucedido na gestão do ciclo de vida do cliente sem integrar e reflectir nas suas bases de dados as relações existentes e o esforço de valorização dos seus clientes. Só assim poderão avaliar e equilibrar estratégias de aquisição e retenção de clientes de grande valor.

7.1.1. LIMITES DA INVESTIGAÇÃO

Foram vários os problemas encontrados na elaboração deste trabalho. Em primeiro lugar, foi difícil conseguir arranjar uma empresa na indústria disposta a colaborar e foi difícil conseguir uma empresa com os dados de histórico de vendas ao cliente necessários ao cálculo do CLV. Mesmo assim só foi possível arranjar dados de facturação pelo facto dos custos de marketing estarem afectos aos orçamentos dos produtos. E sem dados relativos aos custos de marketing dos clientes não foi possível efectuar uma análise mais completa e mais interessante.

Assumimos também alguns pressupostos, como por exemplo uma taxa de desconto de 10%, considerámos a inexistência de vendas cruzadas e por fim admitimos que a perda de um cliente é uma perda definitiva, que facilitaram o cálculo do CLV mas podem fazer com que se levantem questões relativamente ao CLV retratar com realidade o valor de certos clientes.

7.1.2. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Os clientes são todos diferentes pelo que seria interessante levar o cálculo do CLV ao nível individual. Contudo é possível e é vantajoso (mesmo indispensável), por via de uma caracterização capaz, tipificá-los e segmentá-los. Os modelos de valor de cliente revelam-se uma excelente forma de mais-valia para os agrupar por atributos, para desenvolver e implementar estratégias de sucesso e projectar o valor financeiro do cliente durante a sua vida útil de “consumo” – o CLV, *Customer lifetime value*. Nesse sentido, seria interessante investigar a utilização do cálculo do CLV para o aumento da rentabilidade dos clientes em empresas utilizadoras de cartões de fidelização, poderá também ser interessante monitorizar qual a relação entre o CLV dos seus clientes e a implementação de estratégias de marketing. Estarão essas empresas a potenciar os efeitos de um cartão de fidelização?

Após concluir esta investigação e apesar do caminho a percorrer para se poder calcular e usar o CLV como medida de valorização de clientes, acreditamos que as empresas que são capazes de compreender e gerir o CLV da sua base de clientes têm claramente uma vantagem sobre os seus concorrentes. Serão capazes de avaliar uma grande quantidade das decisões a tomar com base no retorno dos seus

investimentos. Como resultado, será possível gerir recursos escassos e direccionar as despesas para onde são realmente necessárias de forma a aumentar o valor do seu bem mais precioso, os seus clientes.

Devida á grande frustração de não ter sido possível demonstrar de forma inequívoca a aplicabilidade do cálculo do CLV e as suas mais-valias práticas, gostaria de sugerir que, se continue a investigar a sua possível utilização e, em trabalhos futuros talvez tentar realizar um trabalho semelhante em outras PME noutros sectores de actividade que com mais facilidade conseguem dados relacionados com as suas actividades de marketing para que se possa com o CLV testar o impacto destas acções sobre os seus clientes.

Para concluir não podemos deixar de concordar com o facto de ser necessário mais do que simples intuição e instinto para fundamentar decisões de investimento em marketing. Existem duas abordagens ao *Customer Lifetime Value/Customer Equity*. Uma abordagem enfatiza o aumento dos activos valor/marca e retenção. A outra abordagem enfatiza o alcance do equilíbrio entre os investimentos em aquisição de clientes, retenção de clientes e venda cruzada. Tentar otimizar o equilíbrio entre o valor/a marca e a retenção de clientes ou o equilíbrio entre aquisição/retenção e clientes e venda cruzada faz todo o sentido. Mas lidar com todos os complexos cálculos apresentados não é fácil. As dificuldades em arranjar os dados necessários aos cálculos, os pressupostos que se tem que fazer e as estimativas que se usam para poder usar as fórmulas não garantem o conforto de uma boa decisão. Mas mantermos as medidas actualmente utilizadas também não dá mais garantias de uma boa decisão por isso devemos continuar a investigar para tentar trazer aos nossos gestores novos modelos para gerir o seu bem mais precioso, os seus clientes.

8. BIBLIOGRAFIA

Alencar, A. J., Ribeiro, E. M., Ferreira, A. L., Schmitz, E. A., Lima, P. M., and Manso, F. S. P. (2006). "Optimized RFV analysis." *Marketing Intelligence & Planning*, 24(2), 106-118.

Apifarma (2008) *A Indústria Farmacêutica em Números* Lisboa: Apifarma

Appiah-Adu, K., and Singh, S. (1998). "Customer orientation and performance: a study of SMEs." *Management Decision*, 36(6), 385-394.

Bauer, H. H., and Hammerschmidt, M. (2005). "Customer-based corporate valuation: integrating the concepts of customer equity and shareholder value." *Management Decision*, 43(331-348).

Baumeister, H., and Kosiuczenko, P. "CARUSO : Customer Care and Relationship Support Office." *ECPPM'2000*, Lisbon, Portugal, Sep 2000.

Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W.J., Rust, R.R. and Swartz, G. (2002). "Seven Barriers to Customer Equity Management" *Journal of Service Research*, 5(August), 77-86.

Berger, P. D., and Nasr, N. I. (1998). "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications." *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.

Blattberg, R. C., and Deighton, J. (1996). "Manage Marketing by the Customer Equity Test." *Harvard Business Review*, July- August, 136-144.

Blattberg, R. C., Getz, G., and Thomas, J. S. (2001). *Customer Equity : Building and Managing Relationship as Valuable Assets*, Harvard Business School.

Cann, C. W. (1998). "Eight steps to building a business-to-business relationship." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 393-405.

Capizzi, M. T., and Ferguson, R. (2005). "Loyalty trends for the twenty-first century." *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 72-80.

Europeia, C. d. (2005). "Comunicação da Comissão ao Conselho, ao parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões : Aplicar o programa comunitário de Lisboa Modernizar a." COM(2005)551.

Cosimo, C. d. N. (2005). *CRM: Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional*, Ediciones Deusto.

Dick, A., and Basu, K. (1994). "Customer Loyalty: Toward an Integrated Framework." *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.

Dowling, G. R., and Uncles, M. D. (1997). "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review*(Summer), 71-81.

Dwyer, R. F. (1997). "Customer Lifetime Valuation to support Marketing decision Making." *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 7-13.

Epstein, M. J., Friedl, M., and Yuthas, K. (2008). "Managing Customer Profitability." *Journal of Accountancy*(December), 54-59.

Galbreath, J., and Rogers, T. (1999). "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business." *The TQM Magazine*, 11(3), 161-171.

Grönroos, C. (1997). "From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing." *Management Decision*, 35(4), 322-339.

Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, England.

Grönroos, C. (1994). "From Marketing mix to relationship marketing : towards a paradigm shift in marketing." *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Gupta, S., and Lehmann, D. R. (2005). *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing.

Gupta, S., and Lehmann, D. R. (2003). "Customers as Assets." *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.

Hill, J. (2001). "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & research*, 7(6), 211-235.

Hill, J., Nancarrow, C., and Wright, L. T. (2002). "Lifecycles and crisis points in SMEs: a case approach." *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 361-369.

Hughes, A. (1996). "Boosting response with RFM." *American Demographics*, 4-10.

Jacoby, Kyner, D.B. (1973). "Brand Loyalty versus repeat purchasing behaviour." *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9.

Jacoby, J., and Chesnut, R. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York.

Jain, D. S., Siddharta S. (2002). "Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions." *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 35-46.

Jones, T. O., and Sasser, W. E. J. (1995). "Why Satisfied Customers Defect." *Harvard Business Review*, November-December, 88-99.

Jones, T., and Taylor, S. E. (2007). "The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions." *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.

Kandampully, J., and Suhartanto, D. (2000). "Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.

Keiningham, T. L., Askoy, L., and Bejou, D. (2006). "Approaches to the Measurement and Management of Customer Value." *Journal of Relationship Marketing*, 5(2/3), 37-54.

Keiningham, T. L., Vavra, T. G., Aksoy, L., and Wallard, H. (2005). *Loyalty Myths :*

Hyped Strategies That will put you out of Business-and Proven Tactics That Really Work, John Wiley & Sons.

Kotorov, R. P. (2003). "Customer relationship management: strategic lessons and future directions." *Business Process Management Journal*, 9(5), 566-571.

Kumar, V. (2008). *Managing Customer For Profit*, Wharton School Publishing.

Kumar, V. (2006). "CLV: The Databased Approach." *Journal of Relationship Marketing*, 5(2/3), 7-35.

kumar, V., and Venkatesan, R. (2005). "Who Are the Multi-Channel Shoppers and How Do they Perform?: Correlates of multi-channel shopping behavior." *Journal of Interactive Marketing*(19), 44-62.

Kumar, V., and Morris, G. (2007). "Measuring and maximizing customer equity a critical analysis." *Journal of Academy of Marketing Science*, 35, 157-171.

Kumar, V., Ramani, G., and Timothy, B. (2004). "Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications." *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 60-72.

Kumar, V., and Reinartz, W. (2006). *Customer Relationship Management - A Databased Approach*, John Wiley & Sons, New York.

Kumar, V., and Shah, D. (2004). "Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century." *Journal of Retailing*, 80(4), 317-330.

Lai, A. W. (1995). "Consumervalue, product benefits and customer value: a consumption behavior approach." *Advances in Consumer Research*, 22, 381-388.

Leão, A. L. M. S., and Mello, S. C. (2003). "Conhecendo o "valor do cliente" de um jornal on-line." *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 22-35.

Lindgreen, A., Palmer, R., and Vanhamme, J. (2004). "Contemporary marketing practice: theoretical propositiona and practical implications." *Marketing Intelligence &*

Planning, 22(6), 673-692.

Martins, E. F. (2006). *Marketing Relacional na Banca: A fidelização e a venda Cruzada*, Vida Economica, Porto.

McMullan, R. (2005). "A multiple-item scale for measuring customer loyalty development." *Journal of Services Marketing*, 19(7), 470-481.

Miglautsch, J. (2002). "Application of RFM principles: What To do with 1-1-1 customers?" *Journal of Database Marketing*, 9, 319-324.

Mittal, B., and Lassar, W. M. (1998). "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty." *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.

Oliver, R. L. (1999). "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.

Ozgener, S., and Iraz, R. (2005). "Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry." *Tourism Management*, In Press, Corrected.

Payne, A. (1994). "Relationship Marketing- Making the Customer Count." *Managing service Quality*, 4(6), 29-31.

Pfeifer, P. E., and Carraway, R. (2000). *Modeling Customer Relationships as Markov Chains*, .

Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., and Conroy, R. M. (2005). "Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending." *Journal of Managerial Issues*, XVII(1), 11-25.

Ministros, P. d. (2005). "Programa do XVII Governo Constitucional 2005-2009." .

Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press.

Reichheld, F. (1993). "Loyalty-Based Management." *Harvard Business Review*, March-April, 64-73.

Reichheld, F., and Sasser, W. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Service." *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.

Reinartz, W. J. , and Kumar, V. (2003). "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration." *Journal of Marketing*, 67(January), 77-99.

Reinartz, W. J., and Kumar, V. (2000). "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing." *Journal of Marketing*, 64(October), 17-35.

Reinartz, W., and Kumar, V. (2002). "The Mismangement of Customer Loyalty." *Harvard Business Review*, 80(7), 4-12.

Reinartz, W., Thomas, J. S., and Kumar, V. (2005). "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Profitability." *Journal of Marketing*(69), 63-79.

Rich, M. K. (2000). "The direction of marketing relationship." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 170-179.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., and Scheffer, P. (2002). "Avoid the Four Perils of CRM." *Harvard Business Review*, February, 101-109.

Rowley, J. (2000). "From users to customers ?" *OCLC Systems & Services*, 16(4), 157-167.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., and Rajendra, K. S. (2004a). "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions." *Journal of Marketing*, 68(October), 76-89.

Rust, R. T., Lemon, K. N., and Zeithaml, V. A. (2004b). "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy." *Journal of Marketing*, 68(January), 109-

127.

Rust, R. T., and Zahorik, A. J. (1993). "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share." *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.

Rust, R. T., Zeithaml, V., and Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Free Press.

Shapiro, B. P. (1974). "Manage the customer, not just the sales force." *Harvard Business Review*, 52(5), 127-136.

Slater, S. (1997). "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm." *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.

Teixeira, L., Gonçalves, C., Domingues, J., and Silva, J. (2007). "Análise de modelos de valor de cliente por toda a vida e influências na rentabilidade organizacional." *FACES R.Adm.*, 6(1), 38-50.

Venkatesan, R., and Kumar, V. (2004). "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy." *Journal of Marketing*, 68(October), 106-125.

Verhoef, P. C., and Langerak, F. (2002). "Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management." *Business Strategy Review*, 13(4), 70-76.

Woodruff, R. B. (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage." *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., and Chou, D. C. (2002). "Adopting customer relationship management technology." *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.

Zeithaml, V., Rust, R. T., and Lemon, K. N. (2001). "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers." *California Management Review*, 43(4), 118-126.