

## **A Contabilidade e o valor real do cliente no processo de CRM: um estudo de caso em empresa do setor de varejo supermercadista**

### **Autores:**

**ALESSANDRA VASCONCELOS GALLON**

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

**ELISETE DAHMER PFITSCHER**

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

**TATIANE DA SILVA FERREIRA VICHROSKI**

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

### **RESUMO**

Tão importante quanto reunir dados transacionais, tipos e padrões de clientes, estimar o mais precisamente possível o valor do cliente, como forma de se analisar e entender cada consumidor, é imprescindível no mercado competitivo atual. Nesta perspectiva, este trabalho propõe uma forma de estimar o valor real do cliente (LTV - *Lifetime Value*) do comércio de varejo supermercadista, com base na sua história transacional e financeira, bem como suas interações com a organização. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório de caso único em empresa do ramo supermercadista, com o intuito de conhecer como o LTV pode ser empregado na tomada de decisão dentro do processo de gerenciamento de relacionamento com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*). Como resultado da pesquisa, verificou-se que a empresa conhecendo o real valor de sua carteira de clientes poderá tratar de forma diferenciada e personalizada um ou cada grupo de clientes, e conseqüentemente reduzirá seus custos e terá como resultado um lucro maior. Constatou-se ainda a valorização da Contabilidade no processo, tanto na realização dos cálculos do custo total de aquisição do cliente, principalmente no que se refere aos controles de compras, quanto no fornecimento aos gestores dos índices de lucratividade e retorno de investimentos com seus clientes.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Valor real do cliente. Ramo supermercadista.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os requisitos de competitividade atualmente estão claramente relacionados à capacidade de integrar toda a empresa e de suprir as especificidades de mercados mais exigentes, e o recurso fundamental é a informação. A necessidade de expansão é uma questão de sobrevivência, visto que se está em um ambiente de extrema competitividade, e que, dificilmente se pode competir, para a maior parte dos ramos de negócio, sem que o uso correto da informação tanto gerencial como a contábil exerça um papel fundamental no comportamento empresarial.

Nesta perspectiva, as empresas estão buscando constantemente a evolução dos serviços prestados aos seus clientes. O crescimento que visa lucros, o aumento da participação no mercado e a excelência em seus produtos e serviços fazem parte desta busca. Sendo assim, novos modelos de gerência de organizações têm surgido. Ferramentas que auxiliam as empresas a atingir esses objetivos e o gerenciamento do relacionamento com o cliente ou

CRM, têm ganhado destaque. O motivo é a visão de que é essencial ter clientes satisfeitos para que o negócio tenha sucesso.

Contudo, como condição básica para permanência no mercado, as empresas estão sempre procurando atrair novos clientes ou ainda oferecendo novas vantagens àqueles já conquistados. Para atingir estes objetivos, em muitos casos, as empresas usam estratégias de *marketing* com o intuito de divulgar ou lançar novos produtos e/ou serviços.

O *marketing* oferece muitos recursos que ajudam a obter novos clientes e a fidelizar os já conquistados. Estas atividades são complexas e exigem investimentos em campanhas promocionais, novas tecnologias, comunicação com os clientes, planejamento de vendas, treinamento de colaboradores sempre galgando o melhor atendimento aos seus clientes. Porém, tão importante quanto conquistar um cliente é mantê-lo. Além do mais, segundo Specialski e Schweitzer (2000 *apud* FERRAZ, 2002), estudos feitos no mercado norte-americano, comprovam que: em cinco anos uma empresa perde metade de seus clientes; a empresa gasta cinco vezes mais na aquisição do novo consumidor do que na retenção do antigo; e, um cliente satisfeito comenta sua compra com cinco pessoas, enquanto um insatisfeito queixa-se da empresa com nove.

Com o intuito de evitar este tipo de problema, Swift (2001) comenta que muitas organizações adotam o CRM, uma estratégia oriunda do *marketing* de relacionamento que tem por objetivo atender e influenciar o comportamento do cliente para melhorar suas compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade das empresas. Para isso, procura fazer do cliente o foco dos negócios, onde todos os processos transitam em torno dele.

A retenção de clientes lucrativos, geralmente conquistada por empresas bem-sucedidas, se dá pela obtenção de informações gerenciais e contábeis detalhadas dos clientes, e não somente através de dados brutos relacionados com transações e pagamentos financeiros.

Considerando, as empresas do ramo supermercadista, bem como todas as empresas em que o cliente é a razão de sua existência, a estratégia de CRM só pode ser adotada através da combinação conjunta de processos, tecnologias e procedimentos comportamentais e, além é claro, que a empresa tenha “foco no cliente” (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001).

Swift (2001) destaca que esta linha de raciocínio não é nova, porém ganhou nova identidade com o surgimento do CRM na última década. No mercado competitivo de hoje nunca foi tão importante equilibrar o negócio e o cliente, principalmente aquele que é lucrativo. As vantagens de um CRM efetivo nunca foram questionadas, mas a questão que permanece é como gerenciá-lo de forma efetiva.

Tão importante quanto reunir dados transacionais, tipos e padrões de clientes é estimar, o mais precisamente possível, o valor do cliente como forma de se analisar e entender cada consumidor. Este entendimento é usado para criar a mensagem mais apropriada através do canal mais apropriado, incluindo todos os pontos de contato com o cliente. E acima de tudo, o quanto de esforços que a organização deve investir para com esse consumidor.

Diante do exposto, surge a seguinte indagação incentivadora da pesquisa: Como estimar o valor real do cliente para que a organização consiga analisar e entender cada consumidor?

Visando responder a essa questão, especificamente relacionada ao ramo supermercadista, o objetivo da pesquisa é expor uma forma de estimar o valor real do cliente (LTV - *Lifetime Value*) do comércio de varejo supermercadista, com base na sua história transacional e financeira, bem como suas interações com a organização, que se transformaram em receitas, e principalmente em lucros.

A relevância da pesquisa evidencia-se na medida em que ressalta os benefícios práticos da teoria sobre cálculo do valor real do cliente e sua importância como informação gerencial para as organizações, e que elucida a partir do uso racional das informações do valor real do cliente, que as organizações poderão com mais eficiência focalizar o cliente, identificar formas de adicionar serviço, investir em qualidade, em melhorias no atendimento e outras ações que agreguem valor a produto. Esse enfoque supera o conceito da competitividade atingida unicamente pela qualidade do produto e assumem a qualidade das ações de *marketing* sob a ótica do atendimento as expectativas do cliente.

## **2 A TEORIA DA CONTABILIDADE E O CONTADOR CONTEMPORÂNEO**

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 42), a Contabilidade é “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objetivo de contabilização”.

Vários enfoques são delineados quando se fala em Teoria da Contabilidade, os mais utilizados são: fiscal, legal, ético, econômico, comportamental e estrutural. Sendo que para a tomada de decisões os mais frequentes são o enfoque econômico e comportamental, os outros quatro possuem seus valores mais direcionados para formação da prática e teoria contábil.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), o enfoque econômico analisa o ambiente externo para facilitar os trabalhos internos da empresa, já o enfoque comportamental trata da informação, peça fundamental para os contadores.

Nesta perspectiva, o principal objetivo da Contabilidade é divulgar informações financeiras para a tomada de decisão, seja este usuário acionista, administrador ou qualquer indivíduo responsável pelas decisões financeiras da empresa. De forma resumida, Iudícibus (2004, p. 25) declara que o objetivo básico da Contabilidade está no “fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”.

Kaplan e Norton (2000) comentam que os sistemas de contabilidade, movidos pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de relatórios financeiros da organização, são demasiadamente obsoletos, agregados e distorcidos para terem relevância para as decisões de planejamento e controle dos gerentes.

O contador contemporâneo, para responder às expectativas atuais dos usuários, deve dominar conhecimentos em informática, administração, direito, línguas estrangeiras, estatística, matemática financeira e principalmente possuir habilidade inter-pessoal. A Contabilidade por ser uma ciência social trabalha diretamente com pessoas, e o contabilista precisa passar a informação de forma clara e concisa para quaisquer interessados nas informações contábeis.

A Contabilidade como fornecedora de informações vem sendo cada vez mais exigida, principalmente quanto à profundidade e abrangência das informações que fornece. Estudando o real valor que os clientes representam para a empresa os gestores poderão projetar um crescimento significativo na geração de receitas a partir do conhecimento individual de seus clientes.

## **3 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)**

Apesar de várias empresas afirmarem atualmente que mantêm relacionamentos com seus clientes, isto não existe de fato, pois seus contatos são puramente transacionais, através de pedidos de compra, preços acordados, contatos visando previsão de consumo, etc. Nesta perspectiva, Swift (2001) relata que para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem ser de mão dupla integradas, registradas e gerenciadas; pois somente com dados

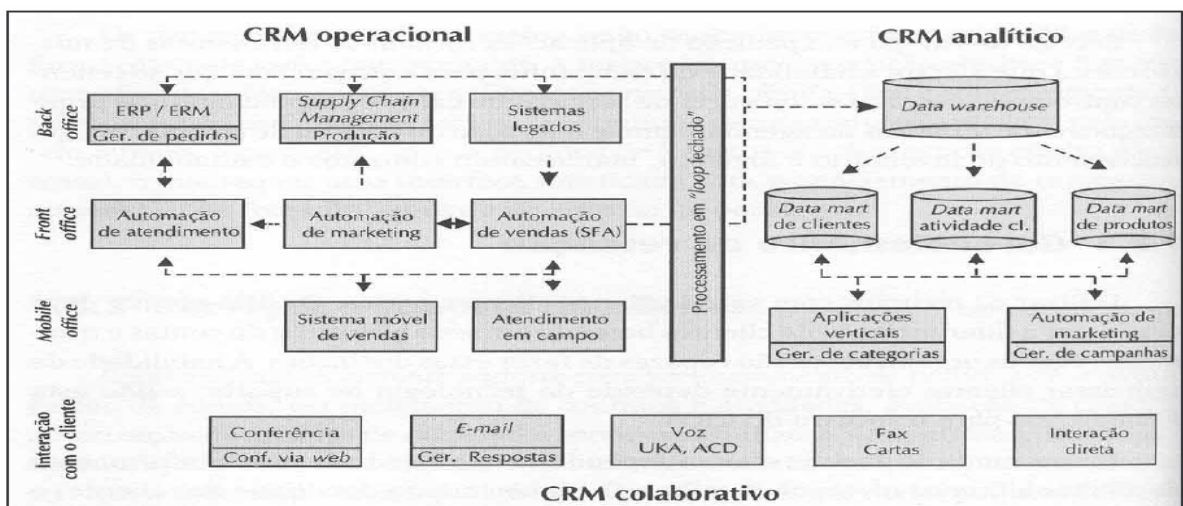
históricos e detalhamento das transações e comunicações é que um relacionamento pode ser efetivamente mantido.

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

De acordo com Peppers, Rogers e Dorf (2001, p. 59), o “CRM é uma infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes”. O principal objetivo de uma empresa ao adotar a essa filosofia, é entender e influenciar o comportamento dos seus clientes, fazendo com que eles permaneçam fiéis à empresa, aumente o volume de suas compras e recomendem a empresa para outros possíveis clientes. Ou seja, o objetivo principal é obter incremento real das suas vendas e, conseqüentemente, aumentar sua lucratividade e rentabilidade (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001).

Nesta perspectiva, a estratégia CRM proporciona à empresa o perfil de seu cliente, possibilitando a execução de um trabalho dirigido de fidelidade. Essencialmente, Peppers, Rogers e Dorf (2001) afirmam que o CRM subdivide-se em três abordagens:

- a) CRM operacional – a maioria das assim chamadas “aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, implementadas através de sistemas como automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call centers*), *sites* de comércio eletrônico e sistemas de pedido automatizados;
- b) CRM analítico – tem como função analisar as informações obtidas nas “aplicações de CRM”, buscando prospectar, segmentar, identificar clientes e seus hábitos de compra, etc. É a fonte de toda a inteligência do processo. Sem essa estratégia todos os outros esforços podem ser considerados nulos, pois é através das ferramentas analíticas é que se descobrem os clientes mais ou menos lucrativos para empresa e com isso pode conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento dos clientes de menor potencial e também um aumento desses custos dos clientes de maior potencial; e
- c) CRM colaborativo – engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados não só para permitir essa interação, mas também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização. Ou seja, o CRM Colaborativo é um conjunto de aplicações para integrar o CRM operacional com o CRM analítico e as soluções aplicadas nos mesmos, conforme demonstra a Figura 1.



### Figura 1 – Demonstração do intercâmbio entre as abordagens de CRM

Verifica-se a interação com o cliente no CRM operacional, analítico e colaborativo. A abordagem operacional do CRM, mais focado nos níveis tático e operacional, visa melhorar o relacionamento direto entre a empresa e os clientes através de canais como a *internet*, atendimento direto na loja ou *call centers*. Através do agrupando tais informações se obtêm, com maior precisão, o perfil do cliente, permitindo melhoramentos na eficácia do relacionamento entre clientes e empresa.

A estratégia analítica do CRM, focada mais especificamente nos níveis tático e estratégico, trata da análise dos dados sobre o cliente nas várias esferas da organização. Descobrendo, entre outras informações, o grau de fidelização dos clientes, seus diferentes tipos, suas preferências e rejeições quanto aos produtos e serviços.

Por sua vez, a abordagem colaborativa do CRM, que procura gerar melhorias nos níveis tático, operacional e estratégico, tem como principal característica a possibilidade de criar, aumentar e gerenciar a interação com os clientes, sendo necessário que a empresa tenha um meio adequado para a interação (CRM operacional) e que possua informações suficientes sobre seus clientes (CRM analítico) de forma centralizada e, é claro, integrada. Contudo, a abordagem colaborativa do CRM procura integrar as estruturas e benefícios das outras duas abordagens descritas (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001).

Nesta pesquisa, a abordagem utilizada está mais relacionada ao CRM analítico, onde se faz necessária uma análise aprofundada dos dados e informações transacionais e financeiras dos clientes, sendo que a mesma vem de encontro aos requisitos necessários à consecução do objetivo apresentado.

#### **4 O VALOR REAL DO CLIENTE (LTV - *Lifetime Value*)**

Entender o valor real de um cliente também tem por base a capacidade de analisar informações completas que se espalham pela organização. Considerando esse aspecto, no que tange a Contabilidade, o objetivo dessa pesquisa é analisar informações sobre o valor real do cliente.

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

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

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

Além do mais, o valor real do cliente serve basicamente para que a organização

consiga diferenciar os clientes, ou seja, realizar segmentação, separando-os de acordo com determinados perfis, para que a empresa saiba com quais vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado, pois os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. Peppers, Rogers e Dorf (2001) ressaltam que a diferenciação dos clientes é importante para que sejam encontrados os clientes de maior valor e os de maior potencial para que as empresas desenvolvam relação de aprendizado com estes clientes e não com todos.

## **5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

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

O estudo de caso foi intensivo e empresa Hippo Supermercados Ltda, empresa do ramo de supermercados estabelecida no município de Florianópolis/SC. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2003).

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

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

Embora tenha sido adotado o rigor científico necessário em pesquisa dessa natureza, ressalta-se o fato do estudo se circunscrever a um único objeto ou fenômeno. Esta estratégia de pesquisa se constitui em uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos, dado as particularidades do sujeito da pesquisa.

## **6 ESTUDOS PRELIMINARES DO CÁLCULO DO VALOR REAL DO CLIENTE E SIMULAÇÃO DO CÁLCULO DO LTV**

Para a consecução do objetivo desse estudo, apresentam-se estudos preliminares onde é abordado como se calcula o valor real do cliente – LTV e a simulação do cálculo do LTV. Fez-se uso de um dos modelos de cálculo propostos pela *Harvard Business School* onde foi realizada uma simulação dos cálculos do LTV retirando como exemplo dois consumidores da sua carteira de clientes, na verdade os extremos, o que mais e menos comprou no período de dois anos no supermercado objeto de estudo. Por último são apresentados os resultados da simulação dos cálculos e o uso do valor real do cliente em benefício da empresa.

### **6.1 Apresentação da empresa**

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

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

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

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

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

O sistema foi desenvolvido pela própria equipe de informática do supermercado com a pretensão de agilizar as compras. O cliente se cadastra uma única vez na loja e depois, a cada compra, insere sua digital em um equipamento, localizado em todos os caixas, que informará dados do seu cadastro. Foi também perguntado ao gestor da empresa se há algum problema nesse sistema de fidelização por meio de identificação digital, e o mesmo respondeu: “inicialmente houve, com alguns clientes idosos e com pessoas que mexem muito com produtos de limpeza, que com o passar do tempo perdem a digital, mas o número de ocorrências desse problema é baixo”.

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

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

## **6.2 Como Calcular o Valor Real do Cliente (LTV)**

O primeiro modelo utilizado neste estudo para calcular o valor real do cliente é abordado por inúmeros autores, tais como: Mckim e Hughes (2000), Ryals e Knox (2001), Peppers, Rogers e Dorf (2001) e Bayer (2002) que, na busca por métricas que consigam mostrar o sucesso da estratégia de CRM, abordam o *Lifetime Value*.

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

Com o objetivo de maximizar o relacionamento com o cliente, isto é, buscar o maior lucro com o menor investimento, os primeiros fatores a serem analisados são a lucratividade esperada do cliente e o tempo esperado que esse permaneça no relacionamento. Neste

processo, procura-se identificar os requisitos do cliente e encontrar formas de aumentar sua lealdade. Ryals e Knox (2001) em sua pesquisa, constataram que a retenção do cliente significa um ativo importante para a organização, porque gera aumento de lucratividade.

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

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

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

Onde,

$t$  = período de tempo;

$T$  = extensão do horizonte de planejamento;

$d$  = fator de desconto;

$F_{it}$  = frequência esperada de compra, pelo cliente  $i$  do produto por período  $t$ ;

$S_{it}$  = a participação esperada da carteira do cliente  $i$  para esta marca no período  $t$ ; e

$\pi_{it}$  = média de contribuição de uma compra pelo indivíduo  $i$  no período  $t$ .

Os outros dois modelos analisados foram propostos pela *Harvard Business School*, desenvolvido pelo professor Steven Wheelwright, e implementado em um *software* chamado “*The HBS Toolkit: Lifetime Customer Value Calculator*”.

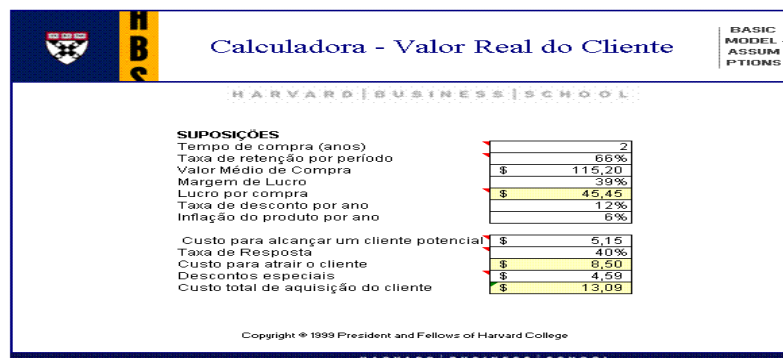
O HBS caracteriza-se como uma ferramenta que calcula o valor real do cliente em seu ciclo da vida econômico, além de estimar o custo de adquiri-lo. Dois modelos de cálculo são abordados. O simples tem uma visão de um único produto e estimativas simplificadas e o complexo permite o exame de múltiplos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

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

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

No cálculo do modelo simples, o cliente é considerado com um ciclo de vida econômica infinita, já que esta não representa uma distorção considerável, a menos que as taxas de retenção sejam extremamente elevadas. A Figura 2 relaciona as variáveis e estimativas para o cálculo do valor do cliente no modelo simples.

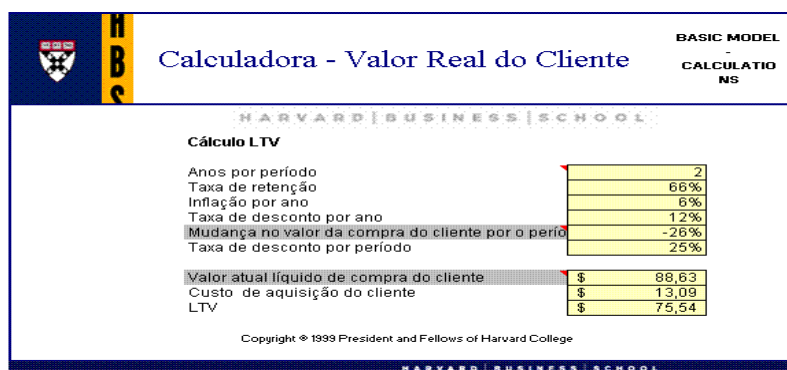




Fonte: Disponível em: < <http://hbswk.hbs.edu/pubcontent/lifetimevalue.xls> >.

Figura 2 – Tela do *software* HBS com as variáveis e estimativas para o cálculo do LTV no modelo simples

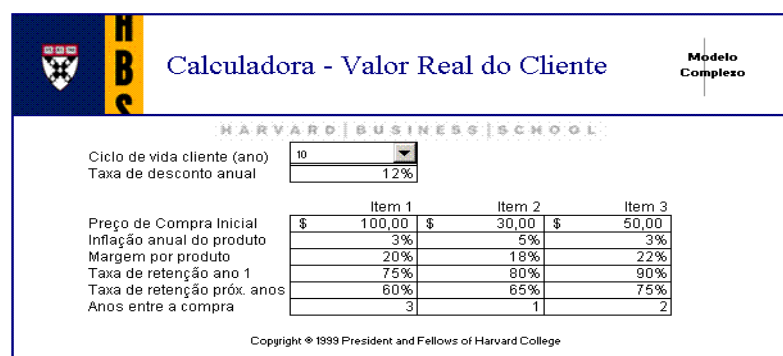
A Figura 3 demonstra o cálculo o LTV propriamente dito com o uso das variáveis retiradas da Figura 2.



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

Figura 3 – Tela do *software* HBS com o resultado do cálculo LTV no modelo simples

No modelo complexo, pode-se atribuir um ciclo de vida econômico limitado ao cliente, sendo que as taxas de retenção múltiplas poderão ser ajustadas nos diferentes anos, além de produtos múltiplos serem considerados. A Figura 4 mostra as variáveis necessárias para que se consiga calcular o LTV do cliente no modelo complexo.



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

Figura 4 – Tela do *software* HBS com as variáveis e estimativas para o cálculo do LTV no modelo complexo

Na Figura 5, observa-se que é levado em conta informações transacionais de vários produtos, ao contrário do modelo simples que tem como base um único produto.

Calculadora - Valor Real do Cliente															Modelo Complexo		
HARVARD BUSINESS SCHOOL																	
	Valor por Compra			Margem por Compra			Taxa de Retenção			Taxa de Manutenção			Lucro por Cliente Adquirido				
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3		
Year 1	\$ 100,00	\$ 30,00	\$ 50,00	20%	18%	22%	75%	80%	90%	100%	100%	100%	\$ 20,00	\$ 5,40	\$ 11,00		
Year 2	\$ -	\$ 31,50	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	75%	80%	90%	\$ -	\$ 4,54	\$ -		
Year 3	\$ -	\$ 33,09	\$ 53,05	20%	18%	22%	60%	65%	75%	45%	52%	68%	\$ -	\$ 3,10	\$ 7,88		
Year 4	\$ 109,27	\$ 34,73	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	27%	34%	51%	\$ 5,90	\$ 2,11	\$ -		
Year 5	\$ -	\$ 36,47	\$ 56,28	20%	18%	22%	60%	65%	75%	16%	22%	38%	\$ -	\$ 1,44	\$ 4,70		
Year 6	\$ -	\$ 38,29	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	10%	14%	28%	\$ -	\$ 0,99	\$ -		
Year 7	\$ 119,41	\$ 40,20	\$ 59,70	20%	18%	22%	60%	65%	75%	6%	9%	21%	\$ 1,39	\$ 0,67	\$ 2,81		
Year 8	\$ -	\$ 42,21	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	3%	6%	16%	\$ -	\$ 0,46	\$ -		
Year 9	\$ -	\$ 44,32	\$ 63,34	20%	18%	22%	60%	65%	75%	2%	4%	12%	\$ -	\$ 0,31	\$ 1,67		
Year 10	\$ 130,48	\$ 46,54	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	1%	3%	9%	\$ 0,33	\$ 0,21	\$ -		
LTV - Distribuído por Produto																	
	Item 1	Item 2	Item 3														
	\$ 22,34	\$ 13,97	\$ 19,97														
Total LTV \$ 56,28																	

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

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

Figura 5 – Tela do *software* HBS com o resultado do cálculo LTV no modelo complexo

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

### 6.3 Simulação do Cálculo do LTV

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

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

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

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

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

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

- Tempo de compra (anos) = Período de tempo em anos;
- Taxa de retenção por período = probabilidade que um dado cliente (em um período) continuar a comprar;
- Valor médio de compra = Média de compra do cliente no período (anos);

- d) Margem de lucro = Média da margem no período;
- e) Lucro por compra = Média no período (Valor da Venda – Descontos – Custo da Venda);
- f) Taxa de desconto por ano = Custo do capital, ou seja, preço do dinheiro a ser emprestado à empresa por entidades financiadoras ou por investidores;
- g) Inflação do produto por ano = Inflação anual, estimada durante os próximos dois anos;
- h) Custos para alcançar um cliente potencial = Custos de anúncios, de envio de propagandas individuais, mala direta, etc., (custo total/número de clientes fidelizados, ou seja, 4% em média do valor de compra, segundo entrevista com representante da empresa – Apêndice A);
- i) Taxa de resposta = Porcentagem dos clientes potenciais que fazem uma compra inicial;
- j) Custo para atrair o cliente = Outros custos gerados para atraí-lo (1% do valor de compra, segundo entrevista com representante da empresa);
- k) Descontos especiais = Média de desconto no período (15% para 300 produtos, segundo entrevista com representante da empresa); e
- l) Custo total de aquisição do cliente = Custo para atrair o cliente + Descontos especiais.

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de *Harvard Business School*.

A Tabela 1 apresenta as variáveis necessárias para o cálculo do LTV do cliente que menos comprou no período de dois anos. O levantamento das variáveis foi feito no banco de dados do Hippo Supermercados, obtendo como resultado uma média de lucro por compra de R\$ 45,45. A empresa gastou uma média de R\$ 17,26 para atrair o cliente que menos comprou no período selecionado, e obteve como resultado um custo total de aquisição de R\$ 21,85.

A Tabela 2 demonstra variáveis utilizadas para se calcular o valor real do cliente que mais comprou no período selecionado.

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

Informações Prévias	
Tempo de compra (anos)	2
Taxa de retenção por período	69%
Valor Médio de Compra	\$ 1.726,06
Margem de Lucro	41%
Lucro por compra	\$ 707,66
Taxa de desconto por ano	12%
Inflação do produto por ano	6%
Custo para alcançar um cliente potencial	\$ 69,04

Taxa de Resposta	80%
Custo para atrair o cliente	\$ 17,26
Descontos especiais	\$ 38,59
Custo total de aquisição do cliente	\$ 55,85

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de *Harvard Business School*.

Observa-se como resultado no levantamento das variáveis do cliente que mais comprou no período de dois anos uma média de lucro por compra de R\$ 707,66, ou seja, o cliente que menos comprou representa apenas 6,42% do que mais comprou. Verifica-se como resultado um custo total de aquisição de R\$ 55,85, possuindo uma variação percentual entre o cliente que mais e menos comprou de 60,88%.

Para mostrar a viabilidade dos cálculos, apresenta-se na seção seguinte o resultado da simulação do cálculo do LTV. Os valores são representados através da média, ou seja, no banco de dados da empresa constam quantas vezes o cliente comprou e quanto monetariamente representa o documental emitido, então se somou todos os valores e racionalizou-se pelo número de meses, que no caso são vinte e quatro (dois anos).

#### 6.4 Resultado da simulação do cálculo do LTV

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

Mudança no valor da compra do cliente por período =

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

Valor atual líquido de compra do cliente =

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

LTV =

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

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos do cliente que menos comprou.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de *Harvard Business School*.

A Tabela 4 demonstra os resultados obtidos do cliente que mais comprou.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de *Harvard Business School*.

Verifica-se uma considerável diferença entre o valor real de cada cliente (que menos e mais comprou), quando se leva em conta o resultado final. O cliente que menos comprou apresenta um LTV de R\$ 73,01 e a média do LTV do que mais comprou foi de R\$ 1.421,16.

Dessa forma, o LTV mostra que os clientes não são iguais e possibilita a constatação de que investimentos em *marketing* em toda a base de clientes pode ser um desperdício.

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

### 6.5 Uso do LTV pela organização

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

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

Assim, cabe o profissional de Contabilidade auxiliar o gestor na utilização do LTV, como mais um indicador para atestar a saúde econômico-financeira da empresa.

Na Tabela 5 sugere-se, a partir de um exemplo fictício de sumarização dos resultados, o valor médio do LTV.

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

A sumarização, levando-se em conta o LTV, permite avaliar e simular o que acontece se a estratégia de CRM exigir em certas situações o aumento da taxa de retenção, aumento do faturamento médio por cliente ou diminuição do custo por venda.

Além do mais, verifica-se com este tipo de sumarização uma maior visibilidade sobre o comportamento da empresa em relação ao LTV de seus clientes, ou seja, permite análises hipotéticas como a queda brusca no número de clientes, influenciando o faturamento e a lucratividade, e por outro lado, permite avaliar o seu valor, transportado para o presente com os descontos apropriados a carteira de clientes.

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

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

Do até aqui exposto, constata-se que a empresa conhecendo seus clientes e trabalhando principalmente para os que realmente são lucrativos, passa a torná-los ainda mais ao transcorrer do tempo, com um LTV maior. Para se conseguir continuamente êxito nos negócios a empresa deve investir com frequência em treinamentos para os colaboradores e assim estará oferecendo um atendimento cada dia melhor aos seus clientes, levando-se em consideração que um cliente satisfeito comenta com cinco pessoas e um insatisfeito queixa-se da empresa para nove, conforme Specialski e Schweitzer (2000 *apud* FERRAZ, 2002).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou simular o valor real do cliente no varejo supermercadista, com o intuito de fornecer mais um indicador para fomentar a análise da carteira de clientes,

promovendo assim a fidelização, o aumento do faturamento e lucratividade da organização. Para tanto, foram utilizados modelos que atendessem plenamente a simulação além de ferramentas específicas que suprissem as necessidades e requisitos definidos como alvo de atuação deste trabalho.

Uma medida essencial de qualquer empresa que tem o foco no cliente é a sua capacidade de planejar e executar diferentes estratégias para clientes diferentes. Isso pode gerar um crescimento mais seguro e eficaz. No caso das empresas do ramo supermercadista, isso não é diferente. Assim, verificou-se que a fórmula do LVT, quando bem aplicada, pode proporcionar a empresa os nichos de mercado e com isso poderá se investir nos clientes que relativamente auxiliam no crescimento da empresa.

Demonstrou-se que cada cliente possui um perfil diferente e este deve ser conhecido pelos seus gestores. A empresa sabendo quanto vale sua carteira de clientes e principalmente quanto vale cada cliente individualmente, pode concentrar seus esforços naqueles que dão efetivamente um maior lucro a empresa. Pode-se também planejar formas de fidelizar ainda mais esses clientes que já são lucrativos, já que o mais importante é a informação, o que pode ser decidido através dela, abre-se um leque muito grande de alternativas. Cabe ao usuário da informação utilizá-la da melhor maneira possível para o constante crescimento da instituição.

Foi possível simular, com a utilização do modelo proposto pela *Harvard Business School*, o valor real de dois clientes de um supermercado, o mais e menos lucrativo para a empresa, tendo como instrumento valores reais de clientes cadastrados no banco de dados da mesma e constatou-se que a empresa estudada poderia se beneficiar com as informações do valor real do cliente.

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

Por fim, sugere-se que os profissionais da área de Ciências Contábeis aprofundem os estudos sobre o assunto aqui abordado, explorando o modelo complexo proposto pela *Harvard Business School*, ou até mesmo a fórmula abordada pelos autores Mckim e Hughes (2000), Ryals e Knox (2001), Peppers, Rogers e Dorf (2001) e Bayer (2002). E como recomendações para futuros trabalhos, entendem-se que poderiam ser analisados clientes de ramos de atividade diferentes, para fornecer a média existente na empresa de LTV por ramo de atividade, bem como o custo de aquisição do cliente.

## REFERÊNCIAS

- BAYER, J.A. *Show me the ROI. Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM*. White Paper Teradata. 2002.
- CERVO, A.; BERVIAN, A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.
- FERRAZ, S. F. *Uma estratégia para a implantação do gerenciamento do relacionamento com o cliente - CRM - em supermercados*. Florianópolis, 2002. 109 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- GORDON, A.W. *Customer relationship measurement. Marketing Research*. Chicago.1999.
- HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M.F. *Teoria da Contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. *Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico*. São Paulo: Campus, 2000.
- LEITE, M.M. *Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MCKIM, B.; HUGHES, A. *How to measure CRM success*. *Target Marketing*. Philadelphia: Oct. 2000.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RYALS, L.; KNOX, S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, *European Management Journal* (9:5), p. 534-542, 2001.
- SABATINO, L. *Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2003.
- SWIFT, R. *CRM o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- The HBS Toolkit: Lifetime Customer Value Calculator*. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=1436&t=marketing>>. Acesso em: 20 fev. 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, reimpressão 2003.