

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**BRUNA RORATO**

**ADOÇÃO DA MÉTRICA DO VALOR DO CLIENTE: FATORES LIMITADORES  
DO PROCESSO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

**SÃO LEOPOLDO**

**2016**

Bruna Rorato

ADOÇÃO DA MÉTRICA DO VALOR DO CLIENTE: FATORES LIMITADORES DO  
PROCESSO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Programa de Pós  
Graduação em Administração da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

São Leopoldo

2016

## Ficha Catalográfica

R787a Rorato, Bruna

Adoção da métrica do valor do cliente: fatores limitadores do processo no contexto empresarial. / por Bruna Rorato. – 2016. 104f.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2016. “Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez, Ciências Administrativas”.

1. Administração de empresas - Marketing de relacionamento. 2. Marketing de relacionamento - Clientes - Contatos. 3. Métricas de marketing – Clientes - Contatos. I. Título.

CDU 658.89

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

Bruna Rorato

ADOÇÃO DA MÉTRICA DO VALOR DO CLIENTE: FATORES LIMITADORES DO  
PROCESSO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Programa de Pós  
Graduação em Administração da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. CELSO AUGUSTO DE MATOS - UNISINOS

---

Prof. Dr. LIVIA D'AVILA - FURG

---

Prof. Dr. RODRIGO CASTILHOS - UNISINOS

## AGRADECIMENTOS

Ao fim de dois dos mais difíceis e desafiadores anos da minha vida, em especial, gostaria de registrar o meu agradecimento maior para Deus, por me proporcionar ter sempre disposição o suficiente para viver uma vida repleta de novos desafios e novas conquistas, como o sonho de realizar o mestrado. Além de toda a força quando, por muitas vezes, pensei que não seria possível vencer o cansaço dos inúmeros trabalhos, artigos e leituras.

À minha família e amigos pela compreensão da ausência e pela motivação, muitas vezes em pequenos gestos para seguir em frente. Em especial, a minha mãe que se fez presente diariamente reduzindo qualquer tipo de trabalho capaz de atrapalhar a realização deste sonho.

Aos colegas por todo companheirismo e troca de conhecimentos ao longo destes dois anos, em especial aos amigos Felipe Franzon, Raquel Rapach e Alexandre Viegas da Silva pelas inúmeras ajudas ao longo do curso, sem dúvida vocês fizeram toda a diferença.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos que me apresentaram um novo mundo, uma nova maneira de pensar e analisar situações, fazendo-me crescer como aluna, pesquisadora e profissional.

Ao meu orientador Guilherme Trez, que acreditou e apostou neste trabalho e dividiu o seu conhecimento e experiência para a realização desta dissertação.

Aos entrevistados por dedicarem parte do seu tempo para a realização deste estudo, em especial ao Rafael Sachete (Grupo Arezzo), Thiago Nahas (Grupo Iesa) e Miguel Wasem (Grupo Paquetá) por todo o auxílio na coleta de dados nas empresas pesquisadas.

A todos, meu muito obrigado!

*“How we think determines what we measure” — Albert Einstein.*

## RESUMO

Saber conduzir a base de clientes de maneira a tornar eficiente o investimento em marketing é um fator importante no processo estratégico das empresas hoje em dia. As empresas podem obter diversos ganhos ao adotar um modelo de gestão baseado na métrica do valor do cliente, tanto em fatores econômicos quanto em fatores que abordam o retorno do investimento em marketing. O objetivo geral deste estudo é identificar nas empresas pesquisadas os principais fatores que limitam a utilização da métrica valor do cliente nos processos estratégicos. O estudo buscou avaliar por meio da revisão bibliográfica e empresas pesquisadas como a métrica do valor do cliente está inserida no dia a dia das companhias analisadas, quais são os indicadores presentes nos processos e como os setores financeiro e marketing se relacionam quando o assunto em questão é “cliente”. Os temas valor do cliente (CE) e valor do cliente ao longo da vida (CLV) ainda apresentam diversas lacunas como a relação das estratégias de marketing interligadas com o retorno para a empresa, a interpretação dos investidores com referência as métricas de marketing e a real eficiência das estratégias de marketing. A análise sobre os fatores limitadores da utilização da métrica do valor cliente, bem como os indicadores utilizados pelas organizações, foi embasada através da coleta de dados qualitativa por meio de entrevistas, realizadas em três empresas pré selecionadas, com a alta gerência comercial, financeira e de marketing de cada, totalizando nove entrevistas e uma entrevista de apoio com um consultor financeiro especializado em valor de empresas. Como principais resultados da pesquisa aponta-se: falta de foco no valor do cliente na empresa, orientação estratégica somente no incremento de receita por meio de novos clientes, cliente visto como ativo intangível no processo estratégico e falta de conhecimento das métricas de marketing. Dentre estes aspectos, destacam-se os fatores limitadores decorrentes destas causas: o fator tecnológico, o fator cultural e o fator comunicação eficiente entre as áreas.

**Palavras-chave:** Valor do Cliente. Valor do Cliente ao Longo da Vida. Retorno em Marketing. Métricas de Marketing.

## ABSTRACT

Knowing how to conduct customer base in order to make efficient marketing investment is an important factor in the strategic process of the companies today. The companies can get many gains by adopting a management model based on metrics of customer equity, both on economic factors as factors that address the return on marketing investment. The aim of this study is to identify the companies surveyed the main factors that limit the use of measuring customers equity in strategic processes. The study evaluated through literature review and companies surveyed as the metric of customer equity is included on the day-to-day of the analyzed companies, which are the indicators present in the process and how the financial sectors and marketing relate when the subject matter is "customer". The Customer Equity issues (CE) and Customer Lifetime Value (CLV) still have several shortcomings such as relationship marketing strategies linked with the return to the company, the interpretation of investors with reference marketing metrics and the actual efficiency of strategies marketing. The analysis of the limiting factors of the use of customer equity metrics and indicators used by organizations, was based by qualitative data collection through interviews conducted in three pre selected companies with high commercial, financial and marketing management, totaling nine interviews and a supporting interview with an expert financial advisor in value companies. The main results on this research is pointed out: lack of focus on customer equity in the company, strategic guidance only on revenue growth through new customers, customer viewed as an intangible asset in the strategic process and lack of knowledge of marketing metrics. Among these aspects, it highlights the technological and cultural factor and efficient communication between the areas.

**Key Words:** Customer Equity. Customer Lifetime Value. Return on Marketing. Marketing Metrics.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Métricas de marketing: o marketing no centro da organização.....	21
Figura 2 - Retorno em marketing.....	42
Figura 3 - Etapas da pesquisa.....	47
Figura 4 – Matriz síntese dos resultados.....	81
Figura 5 - Adoção da métrica do valor do cliente.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do CLV .....	28
Quadro 2 - Evolução do CE .....	35
Quadro 3 - Operacionalização do CLV e CE.....	43
Quadro 4 - Perfil das empresas analisadas .....	49
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados .....	49
Quadro 6 - Categorias de pesquisa .....	51
Quadro 7 - Análise de resultados - Retenção e Aquisição de clientes .....	56
Quadro 8- Análise de resultados - Dificuldades.....	67
Quadro 9 - Análise dos resultados - Fator Tecnológico .....	72
Quadro 10 - Análise dos resultados - Fator Cultural.....	75
Quadro 11- Análise dos resultados - Comunicação entre as áreas.....	80
Quadro 12 – Síntese dos resultados.....	82

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CE	Customer Equity
CLV	Customer Lifetime Value
MSI	Marketing Science Institute
CRM	Customer Relationship Management

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Contexto do Problema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Métricas de Marketing</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Retorno em Marketing</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 Valor do Cliente ao Longo da Vida – Customer Lifetime Value (CLV)</b> .....	<b>27</b>
2.3.1 Custo de Aquisição .....	32
2.3.2 Custo de Retenção .....	33
<b>2.4 Valor do Cliente – Customer Equity (CE)</b> .....	<b>34</b>
<b>2.5 Estudos recentes na área</b> .....	<b>39</b>
<b>2.6 Síntese da literatura e quadro de análise</b> .....	<b>41</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 Etapas da Pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3 Universo de Pesquisa e Definição de Amostragem</b> .....	<b>48</b>
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	<b>50</b>
<b>3.5 Análise de Dados</b> .....	<b>51</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1 Empresas Pesquisadas</b> .....	<b>53</b>
4.1.1 Grupo Paquetá .....	53
4.1.2 Grupo Iesa Veículos .....	53
4.1.3 Grupo Arezzo .....	54
<b>4.2 Discussão dos resultados</b> .....	<b>54</b>
4.2.1 Valor do Cliente .....	54
4.2.2 Indicadores .....	65
4.2.3 Fator Tecnológico .....	69
4.2.4 Fator Cultural .....	73
4.2.5 Fator Comunicação entre Áreas .....	76
4.2.6 Síntese dos resultados.....	81
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE D - PROTOCOLO DE PESQUISA – CONSULTOR FINANCEIRO .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE E – RESUMO COMPLEMENTAR DA COLETA DE DADOS .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca por respostas sobre o retorno do investimento em marketing, os gestores estão em constante pressão para mensurar e demonstrar a efetividade do marketing para investidores e partes interessadas, sendo os temas mensuração do retorno em marketing e métricas de marketing cada vez mais presentes no seu cotidiano. Somando-se a isso, estudos apontam que de 20 a 25% das despesas organizacionais referem-se a investimentos de marketing (STEWART, 2009), fazendo com que de acordo com o *Marketing Science Institute* (MSI) os estudos de métricas, como o valor do cliente, estejam na lista de prioridades de estudos do Instituto nos anos de 2014 a 2016.

Desta forma dois tipos de pesquisa vêm ganhando importância: uma delas é o desenvolvimento de métodos para mensurar o retorno do investimento das ações de marketing, e outra é o cálculo do valor do cliente (*customer equity*, CE) e valor do cliente ao longo da vida dele com a empresa (*customer lifetime value*, CLV) (SILVEIRA, OLIVEIRA e LUCE, 2012). Nesse sentido o valor do cliente ao longo da vida (CLV) é a soma dos fluxos de caixa gerados ao longo do relacionamento do cliente junto à empresa, ou de um segmento de clientes dentro da organização (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007); já o valor do cliente (CE) é definido como a soma do CLV (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008). Vale ressaltar que no contexto de relacionamento com o cliente, tanto *customer equity* quanto *customer lifetime value* são métricas importantes quando fala-se em investimentos de marketing, auxiliando na eficiência e retorno das ações (SINGH e JAIN, 2008).

Destaca-se, também, que nos últimos anos surgiram diversas publicações que relacionam o valor do cliente com a valorização dos ativos da empresa. Srinivasan e Hanssens (2008) enfatizam que o valor do cliente e o valor de mercado da empresa estão intrinsecamente relacionados, uma vez que são baseados em um valor presente de um fluxo de caixa futuro esperado. Complementando, os autores Ramos, Freire e Brandão (2013) abordam que estudos sobre a relação entre métricas de marketing e valor da organização tem por objetivo complementar o conhecimento sobre estratégias de marketing e retorno para a parte interessada, tanto no meio acadêmico quanto para os investidores.

Levando em consideração estas questões, tem-se a oportunidade de analisar como as empresas veem o valor do cliente como uma métrica de marketing no seu processo estratégico.

Somando-se a isso, os fatores limitadores pelos quais os gestores não a utilizam, ainda, na maioria das empresas, para determinar os investimentos disponíveis para cada cliente.

Para os autores Hanssens, Thorpe e Finkbeiner (2008) as empresas podem ter diversos ganhos ao adotar um modelo de métricas de marketing baseado no valor do cliente, tanto em fatores econômicos quanto os que controlam os impactos dos investimentos em marketing. Rust, Mormann e Bhalla (2009) afirmaram que para uma organização ser agressiva competitivamente no mercado, ela deve direcionar as transações que maximizam o CLV, alterando a estratégia e a estrutura da organização e reinventando o departamento de marketing para um “departamento do cliente”. A grande diferença está entre “empurrar produtos” para o consumidor e servir os consumidores e segmentos.

Entretanto, cabe enfatizar que as empresas podem não ter o conhecimento de como a interação de métricas relacionadas ao cliente tendem a auxiliar os gestores no seu processo estratégico, além da importância da utilização do valor do cliente como um indicador no seu cotidiano que pode solucionar, muitas vezes, as dúvidas relacionadas a mensuração do retorno do investimento em marketing. Pontos estes que justificam a escolha do tema para pesquisa, ainda recente no campo de estudo brasileiro.

Sendo assim, quando se fala em alocação de investimentos em marketing na base atual e de prospecção de clientes como um dos problemas que existem no gerenciamento organizacional, surgem questões como: Qual o real retorno de cada investimento realizado por cliente? Atender o cliente, a qualquer custo, vale a pena para a empresa? Quem são os clientes potenciais da empresa e como ela aloca recursos para estes? Quem são os clientes mais rentáveis da empresa? E os menos rentáveis? Quanto custa para a empresa recuperar um cliente? E adquirir um cliente?

Nas últimas décadas, o valor do cliente veio à tona como uma métrica importante, onde os clientes ativos são considerados muito valiosos para a empresa. Somando-se a isso, o termo “valor do cliente” tem recebido uma atenção significativa dos profissionais, acadêmicos e pesquisadores, avaliando como uma empresa relaciona as suas decisões táticas e estratégicas, aliando os investimentos em marketing e analisando o seu retorno (BALA e CHAHAL, 2014).

A partir desta lógica, a presente dissertação busca compreender os fatores limitadores do uso de métricas de marketing, como o valor do cliente, no contexto gerencial das empresas. Tem como pretensão contribuir teoricamente e gerencialmente sobre estes fatores, decorrentes

das causas encontradas na pesquisa realizada, a fim de proporcionar um cenário favorável a adoção de métricas de marketing no ambiente estratégico das organizações.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos da seguinte forma:

- Capítulo 1: Apresenta a introdução ao tema, o contexto do problema de pesquisa e os objetivos norteadores do estudo, explicitando a importância de pesquisar o campo de métricas de marketing e justificando a escolha do assunto em questão.
- Capítulo 2: O marco teórico desta pesquisa estará desenvolvido da seguinte maneira: métricas de marketing, retorno em marketing, valor do cliente ao longo da vida, valor do cliente, estudos recentes sobre o tema em questão e uma breve síntese da literatura juntamente com o quadro de análise. Destaca-se que para auxílio no desenvolvimento teórico deste estudo, buscou-se na literatura acadêmica o construto valor do cliente.
- Capítulo 3: Trata dos procedimentos metodológicos utilizados para realização do estudo, tais como caracterização da pesquisa, etapas, universo de amostra de dados e análise.
- Capítulo 4: Aborda a análise de resultados encontrados por meio da coleta de dados (entrevistas semiestruturadas).
- Capítulo 5: Apresenta as considerações finais da pesquisa, explicitando as contribuições teóricas e gerenciais, limitações e sugestões para futuros estudos.

Por fim, tem-se as referências bibliográficas que respaldaram a elaboração desta dissertação e apêndices.

## **1.1 Contexto do Problema**

Para Fetahu (2014), mais de 55% dos profissionais de marketing não estão familiarizados e não possuem conhecimento sobre as métricas voltadas para o cliente, e a sua importância para mensurar e evidenciar o seu trabalho no dia a dia. Desta forma, pode-se considerar o assunto “Adoção da métrica do valor do cliente: Fatores limitadores do processo no contexto empresarial”, como uma nova abordagem tanto para o contexto acadêmico quanto para o empresarial, o que estimula a oportunidade de estudar este tema e como ele pode contribuir para as organizações.

Além disso, considera-se relevante este tema pelo fato de haver oportunidades de estudo relacionando métricas de marketing, valor do cliente e retorno do investimento em marketing. Sendo assim, destaca-se que pensar no custo de um cliente para a empresa é um dos fatores



mais importantes no contexto gerencial e que utilizá-lo como base no processo estratégico pode acarretar em diversos benefícios para as organizações.

Hanssens, Thorpe e Finkbeiner (2008) afirmam que a tática de marketing que foca somente na venda possui um efeito negativo no valor do cliente. Somando-se a isso, eles afirmam que infelizmente no modelo de mix de marketing o retorno do investimento não está desenvolvido pelas empresas, enfatizando que há muitas organizações que acreditam na importância do valor do cliente, mas não aplicam no dia a dia as decisões baseadas nesta métrica.

Complementando, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) destacam que cada vez mais os pesquisadores reconhecem a importância de atentar as necessidades dos clientes e o valor percebido para determinar uma decisão estratégica, ressaltando que uma estratégia bem sucedida é aquela que descobre novas maneiras de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Estes autores argumentam, ainda, que a essência da estratégia da empresa deve fornecer valor para o cliente. Contudo, de acordo com Bala e Chahal (2014), o conceito do valor do cliente como uma métrica para a efetividade de ações ainda é muito recente no domínio do marketing, uma vez que o marketing carece de métricas que se relacionam com o desempenho financeiro da organização (STEWART, 2009).

Como justificativa da escolha do tema do estudo, Rust, Lemon e Hogan (2002) enfatizam que os profissionais de marketing estão desenvolvendo novos caminhos para o sucesso das estratégias de marketing, sendo o valor do cliente visto como um paradigma emergente, de forma a descrever aspectos chave de como o marketing pode ser desenvolvido no atual mundo empresarial. Os autores afirmaram, ainda, a importância do valor do cliente como um gerenciamento que foca no esforço das empresas em aumentar o seu CLV.

Nesse sentido, a rápida alteração das percepções dos clientes, o alto índice de competitividade organizacional com a globalização da informação, além da dificuldade em tangibilizar a causa e o efeito entre o mercado e a mensuração da *performance* dos clientes ao longo do tempo, tem feito com que as empresas repensem na forma de como o marketing está sendo tratado e qual o real valor de cada cliente para a organização. Assim, justifica-se a importância do estudo tanto no campo organizacional, quando se aborda a operacionalização da métrica do valor do cliente, quanto no contexto acadêmico, preenchendo lacunas a serem pesquisadas.

Cabe apontar que até o momento os estudos sobre a métrica do valor do cliente ressaltaram a sua importância e modelos de cálculo (*frameworks*). Desta forma, ainda há uma lacuna na literatura sobre os fatores limitadores da utilização da métrica do valor do cliente no contexto empresarial.

Vale evidenciar a variedade de literaturas sobre métricas de marketing e a métrica do valor do cliente. Entretanto, a atual inexistência de estudos sobre a operacionalização de uma gestão voltada a métrica do valor do cliente motivou a elaboração desta pesquisa que pretende auxiliar, também, as empresas a reconhecerem as possíveis causas que impedem a adoção de um modelo gerencial baseado no cliente como principal orientação estratégica.

Somando-se a isso, a pesquisa visa contribuir, ainda, para a importância da utilização da métrica do valor do cliente para o cálculo do retorno em marketing e comunicação entre as áreas financeira e marketing, sendo que os estudos até o presente momento direcionaram para o retorno em marketing digital, marca e maximização do valor do cliente. Fato este evidenciado no artigo de Kumar *et.al.* (2016), que aborda que cerca de 80% dos estudos atuais sobre a mensuração do retorno do investimento em marketing estão voltados a mensurar investimentos somente em mídias sociais e não no contexto geral empresarial.

Enfatiza-se que o crescente interesse e a relevância deste tema reforçam a importância de estudá-lo, uma vez que o uso da métrica do valor do cliente no processo estratégico é uma abordagem pouco utilizada ainda. Nesse sentido, surgem as seguintes questões que auxiliaram no direcionamento da pesquisa: Quais são as métricas utilizadas como base no processo estratégico das empresas? Os gestores das organizações utilizam o valor do cliente como métrica de marketing no contexto gerencial? O que os leva a não utilizar a métrica do valor do cliente? Como é realizado o processo de alocação de investimento em cada cliente na organização? O conceito valor do cliente é compreendido pela empresa?

Sendo assim, esta dissertação se propõe a avançar no campo teórico e prático ao auxiliar na compreensão dos fatores limitadores decorrentes das causas encontradas na pesquisa realizada, tendo como norteador do estudo o seguinte problema de pesquisa: **Quais os fatores que limitam a utilização da métrica valor do cliente nos processos estratégicos nas empresas pesquisadas?**

## 1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa dividem-se em: geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O estudo tem por objetivo geral identificar nas empresas pesquisadas os principais fatores que limitam a utilização da métrica valor do cliente nos processos estratégicos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos têm-se os seguintes:

(a) Compreender como os elementos-chave para a pesquisa (métricas de marketing, retorno em marketing, valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida) estão disseminados no contexto empresarial;

(b) Investigar como a métrica do valor do cliente está de fato inserida no dia a dia das empresas pesquisadas e como os gestores veem esta métrica no seu cotidiano;

(c) Analisar as barreiras que as empresas encontram na utilização da métrica de valor do cliente no seu processo estratégico;

(d) Analisar a relação entre a área financeira com a de marketing para análise de resultados nas empresas pesquisadas;

(e) Compreender as demais métricas utilizadas pelas empresas pesquisadas e como os entrevistados avaliam o desempenho destas.

Considera-se este estudo como uma forma de entendimento dos fatores limitadores da utilização da métrica do valor do cliente no contexto gerencial das empresas, além de analisar como as métricas de marketing e indicadores estão inseridos no dia a dia das companhias e a comunicação entre os setores financeiro e marketing.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Saber a maneira de como conduzir os valores dos clientes da organização é um fator importante na tomada de decisão de qualquer empresa, e a formulação de como fazer pode garantir vantagem competitiva perante as demais (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Os autores complementam que a chave para o sucesso é manter fortes relações com clientes lucrativos ao longo do tempo, enfatizando a importância da empresa entender o que leva o cliente a comprar dela.

Kumar (2015) destaca que o marketing se tornou um “futuro promissor” quando fala-se em vê-lo além de uma despesa e sim como uma variável de investimento. Como resultado disso, o campo de estudo do marketing tem atraído atenção significativa e elevou a responsabilidade em relação ao desempenho dos investimentos.

Ressalta-se que quando se fala em marketing é importante as empresas analisarem as estratégias que possuem maior impacto, comparar a sua *performance* com os seus concorrentes, além de projetar o retorno em marketing. Milichovsky e Simberova (2015) enfatizam que os objetivos da empresa e as métricas de desempenho caminham juntas na organização, destacando que os conceitos e métricas que direcionam a gestão de marketing incluem métricas voltadas aos clientes, como o valor do cliente e o valor do cliente ao longo da vida.

Desta forma os clientes são ativos valiosos para a empresa, mas adquiri-los e mantê-los pode se tornar caro. Na medida em que diferentes estratégias de marketing que envolvem aquisição e retenção de clientes são efetuadas, a influência sobre a rentabilidade da empresa a longo prazo pode ser afetada diretamente (VILLANUEVA, YOO e HANSSENS, 2007).

Somando-se a isso, os autores Wiesel, Skiera e Villanueva (2008) destacam que para manter ou adquirir clientes, a empresa deve investir capital, refletindo diretamente nos investimentos e no retorno em marketing. Já Rust, Zeithaml e Lemon (2001) abordam que na era do “marketing um a um” a análise dos fatores de valor dos diferentes tipos de clientes podem prover um retorno ainda maior para a empresa. Eles citam o exemplo da empresa Bell Canada, onde o diretor de planejamento ressalta a possibilidade que, por meio do valor do cliente, aumentar o senso de “intimidade com o cliente”, sendo possível entender quem são os clientes, do que eles gostam e quais expectativas que estão sendo entregues.

Nesse sentido, ter estes conceitos de valor do cliente (CE) e valor do cliente ao longo da vida (CLV) definidos no escopo estratégico da organização pode auxiliar no processo

estratégico, principalmente quando se aborda a eficiência das estratégias adotadas pela empresa, de maneira a comprovar se de fato o investimento no cliente está tendo retorno. Somando-se a isso, tanto o CE quanto o CLV se mostram importantes para as organizações quando se fala em evidenciar quem são os clientes mais valiosos da empresa e quanto está sendo investido para mantê-los.

Além disso, acredita-se que avaliar o valor do cliente e o valor do cliente ao longo da vida pode auxiliar a gestão nas seguintes áreas: (a) Alocação de gastos com marketing e rentabilidade em longo prazo; (b) Compreensão da relação entre as despesas de marketing, métricas de marketing e desempenho financeiro; (c) Prestação de uma abordagem focada no cliente para medir o valor da empresa; (d) Ferramentas e métricas para aumentar a produtividade de plataformas de relacionamento com o cliente (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Vale destacar que os temas “valor do cliente” e “valor do cliente ao longo da vida” ainda apresentam diversas lacunas como a relação das estratégias de marketing interligadas com o retorno para a empresa, além da interpretação dos investidores com referência as métricas de marketing e a real eficiência das estratégias de marketing focadas no cliente.

Desta forma, de maneira a compreender os elementos-chave deste estudo e como eles estão inseridos no contexto empresarial, neste capítulo serão abordados os conceitos de métricas de marketing, retorno em marketing, valor do cliente ao longo da vida, valor do cliente, estudos recentes sobre o tema e uma síntese da literatura.

## **2.1 Métricas de Marketing**

Selecionar, calcular e explicar as principais métricas empresariais para os acionistas e partes interessadas da organização faz parte do dia a dia dos gestores. Somado a isso, eles devem saber analisar como cada uma é constituída e de que maneira pode ser utilizada na tomada de decisão estratégica. Nesse sentido, Farris (p. 15, 2007) afirma que “uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica”. As métricas são utilizadas para explicar fenômenos, diagnosticar métodos e projetar resultados, facilitando a compreensão de todos os envolvidos.

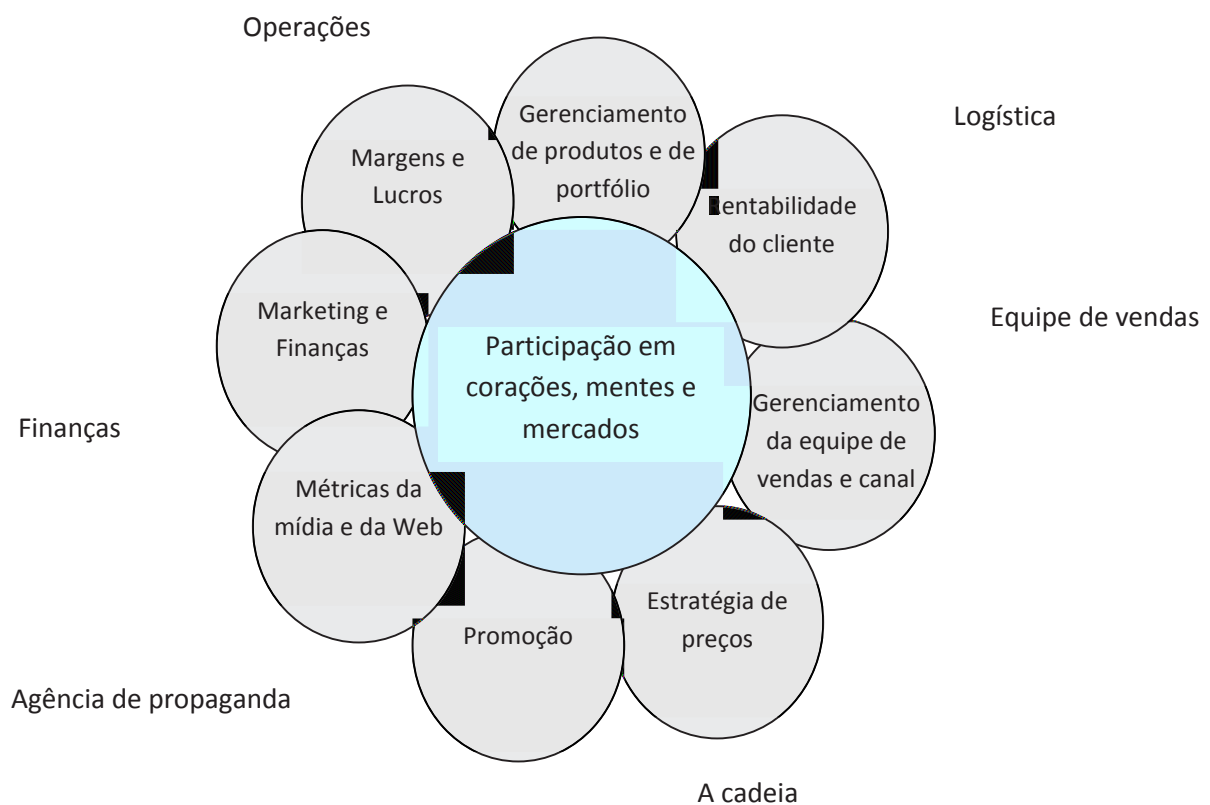
Para Ramos, Freire e Brandão (2013) a melhor métrica para avaliar o valor para o acionista é o valor de mercado da empresa. Entretanto, quando se fala em métricas de marketing

destaca-se que, no passado, profissionais de marketing as mapeavam baseados na subjetividade, especialmente em áreas voltadas para o cliente, atributos de produto, associações de marca e satisfação do consumidor (SEGGIE, CAVUSGIL e PHELAN, 2007).

Já Fetahu (2014) afirma que métricas de marketing podem ser definidas como medições que ajudam a quantificar o desempenho do marketing por meio de indicadores. Elas podem mensurar a experiência de um cliente, a lealdade, incrementos de vendas, imagem, percepção do cliente sobre a empresa, lucro e retorno dos investimentos.

Nesse sentido, a fim de explicitar as métricas de marketing, Farris (2007) as resume da seguinte maneira:

Figura 1 - Métricas de marketing: o marketing no centro da organização



Fonte: FARRIS, 2007, p. 19.

Na figura 1, o autor traz o cliente como o centro de todos os processos da empresa e a interdependência das métricas de marketing. Sendo assim, margens e lucros referem-se as estruturas de custo e lucratividade; Gerenciamento de produtos e portfólio designa a estratégia de produtos e valor da marca; Rentabilidade do cliente considera o valor individual do cliente; Gerenciamento da equipe de vendas e canal se refere a organização, desempenho e remuneração da equipe de vendas; Estratégia de preços relata a otimização de preços e maximização dos

lucros; Promoção destaca cupons, descontos e concessão no canal de vendas; Métricas da mídia e da web abordam métricas especializadas na divulgação de produtos e da marca e, por fim, marketing e finanças enfatiza a avaliação financeira dos programas de marketing.

O tema métricas de marketing vem recebendo atenção especial nos últimos anos em decorrência de uma posição da área de marketing que objetiva avaliar o desempenho financeiro real das ações de marketing da empresa. Farris (p. 16, 2007) ressalta que “cada vez mais os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões”. Sendo assim, as estratégias de marketing precisam ser captadas por meio de métricas que permitem os investidores a tomarem decisões baseados no valor final da organização, contemplando o retorno do investimento em marketing (RAMOS, FREIRE e BRANDÃO, 2013).

Milichovsky e Simberova (2015) dividem as métricas de marketing em quatro categorias principais:

- Medida Financeira Única: Representa o primeiro esforço para avaliar o desempenho de marketing comparando as atividades realizadas com os custos de implementação.
- Medidas não Financeiras: Avaliação de custos por meio de métricas não financeiras ou métricas qualitativas tais como quota de mercado, satisfação do cliente ou valor de marca.
- Métricas para mensuração da evolução da performance do marketing analisando orçamentos e absorção dos recursos investidos.
- Múltiplas métricas: Estas métricas dependem diretamente do tipo de estratégia de marketing que cada empresa pode utilizar: (1) Prospecção, (2) Defender, (3) Analisar. O tipo de estratégia reflete a posição das empresas no mercado devido a um nível inovador e o uso de vantagens competitivas.

Vale destacar que a grande amplitude das métricas de marketing possibilitou os gerentes de marketing a alterar continuamente o conjunto de medidas que são utilizadas para apresentar um caminho positivo para as organizações (SEGGIE, CAVUSGIL e PHELAN, 2007). Em geral, as métricas de marketing se propõem a mensurar em que medida diferentes ações e estratégias de marketing influenciam o valor da empresa (RAMOS, FREIRE e BRANDÃO, 2013).

Fetahu (2014) aborda que há muitos elementos e variáveis que influenciam e medem esforços de marketing. Para entender melhor as métricas é necessário definir os esforços a

serem medidos. Geralmente as métricas de marketing podem produzir três categorias de resultados:

- Consciência - Taxa de reconhecimento da marca, produtos e da própria empresa entre os clientes. Diferentes conhecimentos sobre a empresa podem elevar o conhecimento sobre a existência da empresa e ofertas.
- Percepção - A posição que a empresa e suas ofertas ocupam na mente dos clientes. É muito importante saber a reação do cliente em relação à empresa, a sua estimativa sobre os produtos e a posição competitiva em relação a outras empresas no mercado.
- Comportamento - A reação dos clientes com a empresa devido a consciência e percepção, bem como as condições de mercado no momento em que eles são induzidos a expressar alguma reação.

A autora afirma, ainda, que estas três categorias são traduzidas em ações concretas como o aumento de vendas, redução do retorno do investimento realizado, aceleração do tempo de retorno e aumento da taxa de retorno.

Já Milichovsky e Simberova (2015) afirmam que as métricas de marketing incluem a definição dos objetivos do negócio, medem o grau de conclusão e fornecem *feedback* sobre os processos. Desta forma, os autores complementam que as métricas são consideradas um padrão de mensuração e são utilizadas como indicadores de referência para eficácia de resultados dentro das empresas.

Complementando, Wiesel, Skiera e Villanueva (2008) ressaltam: (1) A necessidade crescente de métricas para monitorar as atividades de gestão dos clientes nos relatórios financeiros, (2) Avaliação dos critérios relevantes para relatórios financeiros, (3) Técnica para relatar o valor da base de clientes e seu desenvolvimento ao longo do tempo (4) Modelo que corresponda financeiramente e relate critérios analisados.

Nesse sentido, o tratamento do marketing como um investimento implica mais do que apenas a existência de métricas financeiras. No passado, as métricas de marketing eram muitas vezes vistas como itens a serem alcançados independentemente de outras medidas. Por exemplo, uma empresa pode estabelecer metas para a quota de mercado, a contribuição bruta e satisfação do cliente. No entanto, para medir realmente o retorno sobre o marketing, estudiosos e profissionais devem desenvolver métricas que vinculem todos os aspectos do desempenho do marketing para as cadeias como um todo. Isso permite que os profissionais de marketing afastem-se de modelos mais antigos de investimento em marketing, tendenciando-



os a agregar ambas as medidas financeiras e não-financeiras em toda a base de clientes (SEGGIE, CAVUSGIL e PHELAN, 2007).

Além disso, destaca-se que o marketing necessita de medidas padrão que se relacionam com os resultados incrementais de curto prazo e os efeitos em longo prazo, e essas medidas se conectam com o fluxo de caixa da empresa (STEWART, 2009).

Cabe ressaltar o exemplo de algumas métricas utilizadas nas empresas: (1) Receita; (2) Vendas - Geração de oportunidades; (3) Vendas e retorno; (4) Retorno sobre o investimento para os programas de marketing; (5) Retenção de clientes, lealdade e satisfação. Estas medidas são resultados de marketing que representam valores financeiros ou são relativamente simples de conectar-se ao retorno esperado de marketing (STEWART, 2009).

Sendo assim, Gupta, Lehmann e Stuart (2004) propõem um método de avaliação financeira baseado no conceito chave da métrica de valor do cliente para a empresa. O método proposto pelos autores enfatiza uma análise de valor na base de clientes e a expectativa futura da seguinte maneira: (a) Prover insights de expectativas; (b) Facilitar projeções para novos e crescentes projetos; (c) Prover análises para a relação de cliente para cliente.

Complementando, relatórios sobre a gestão de clientes de uma empresa devem concentrar-se no valor da base de clientes, em vez de concentrarem-se em métricas de valor orientada para o curto prazo, tais como a rentabilidade atual.

Portanto, considera-se importante os investidores receberem informações sobre (1) Métrica de clientes (por exemplo, o cliente retenção, o fluxo de clientes de caixa); (2) O valor do cliente base (normalmente operacionalizada como *customer equity*), (3) Componentes do capital próprio do cliente (por exemplo, o valor do cliente antes dos gastos de marketing – total de despesas, o total de despesas de aquisição ou retenção); (4) Mutações do patrimônio líquido do cliente e componentes ao longo do tempo; (5) Os efeitos do cliente ao longo do tempo. Esses dados, de acordo com os autores, podem fornecer informações valiosas para os investidores (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008).

Vale evidenciar, ainda, a contribuição de Fetahu (2014), que aborda a crescente importância do marketing na visão de investimentos e retornos. Segundo a autora, este processo passa por quatro estágios:

- Primeiro Estágio: Estudo sobre as métricas de retorno do investimento em marketing como função, aliando o marketing como o principal elo na cadeia de negócio. Ou seja, centrar-

se como mensuração de saída do financeiro, fluxo de caixa e faturamento, indicadores que medem a produtividade dos esforços em produzir resultados financeiros proveniente dos investimentos em marketing.

- Segundo Estágio: O segundo estágio aborda a criação de novas métricas não financeiras como, por exemplo, a qualidade dos serviços, lealdade, satisfação do cliente e valor de marca. A partir do momento que a orientação da empresa é o cliente e a relação com ele avaliar métricas como captação de novos clientes, esforços para construção de satisfação, esforços de retenção, formação de imagem e valor de marca torna-se facilmente uma métrica possível de ser medida. Uma vez que clientes satisfeitos e leais tendem a aumentar receitas e lucros e diminuir custos de transação e retenção de cliente.
- Terceiro Estágio: A terceira fase passa evolui para outras métricas como, por exemplo, ativos financeiros, auditoria, orientação de implementação e orientação de mercado. Estas métricas medem a integração da empresa com o ambiente do marketing, sendo possível encontrar dados como custo e benefício dos programas de marketing e a sua adequação ao mercado. Nesta fase torna-se importante a implantação de um Sistema de Informações de Marketing.
- Quarto Estágio: A quarta e última etapa pertence a era moderna do marketing, onde diversas métricas são necessárias para avaliar a eficiência e eficácia dos investimentos em marketing, auxiliando na direção de novos mercados, metas e resultados de desempenho. Além disso, neste estágio é possível avaliar como melhor alocar os ativos de marketing com maior retorno do investimento.

Sendo assim, no contexto de fornecer informações pertinentes para os investidores, apresenta-se o próximo sub capítulo: retorno em marketing.

## **2.2 Retorno em Marketing**

Os gestores de marketing estão sob constante pressão para medir e demonstrar a eficácia do marketing (FARRIS, 2007), e os acadêmicos estão ativamente desenvolvendo novos métodos para ajudá-los nessa tarefa. Como exemplo, o *Marketing Science Institute* (MSI) solicita constante investigação sobre métricas para avaliar o resultado dos esforços de marketing e retorno sobre o investimento gasto, sendo uma das prioridades de investigação em mais de uma década (SILVEIRA, OLIVEIRA e LUCE, 2012).

Além disso, Pauwels (2015) enfatiza que os gerentes são frustrados pela diferença entre a promessa e a prática do efeito de mensurar o retorno do investimento em marketing. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) destacaram que uma das oportunidades mais estimulantes no desenvolvimento da organização é a possibilidade dos investimentos em marketing serem justificáveis.

Desta forma, retorno em marketing pode ser definido como a receita gerada por um programa de marketing dividido pelo custo em um determinado nível de risco (STEWART, 2009). Complementando, Farris (p. 334, 2007) afirma que o propósito do retorno em marketing é “mensurar a taxa em que a despesa com marketing contribui para os lucros”.

Uma segunda forma de retorno sobre o investimento em marketing surge de efeitos a longo prazo. Estes efeitos ocorrem no presente, mas podem alterar fundamentalmente o mercado a longo prazo, ou pelo menos por algum período no futuro. Atividades destinadas a construir marcas de valor são bons exemplos. Ressalta-se que impactos a longo prazo são mais difíceis de medir, embora já existem estudos sobre este tema na literatura.

Somando-se a isso, para Stewart (2009) um dos problemas em análise dos efeitos a longo prazo é que, a fim de avaliar o impacto das ações de marketing, os gestores devem saber o ponto de partida ou a linha de base (que poderia ser a parte de mercado, volume de vendas, o valor da marca, a preferência de marca, ou a fidelidade do cliente e retenção) e, em seguida, analisar que o aumento pode ter ocorrido como resultado de ações de marketing em relação a essa linha de base. As despesas e atividades que criam esse efeito continuam a ter influência no mercado ao longo do tempo após o impacto inicial. Farris (2007) ressalta que os profissionais de marketing acreditam que muitas atividades geram resultados duradouros e, portanto, podem ser consideradas como “investimentos” no futuro do negócio.

Dados estes resultados e a necessidade de vincular os resultados de marketing para o desempenho financeiro, existe uma ligação causal entre as ações de marketing específicas e resultados de marketing a cada um destes tipos de retorno de marketing (STEWART, 2009). Complementa-se que para as empresas medirem o retorno sobre o marketing é essencial que os gastos com o marketing sejam vistos como um investimento, ou seja, uma perspectiva que vai além de medidas de simples mensuração e considera que investimentos devem ser avaliados de acordo com o retorno sobre o gasto em marketing (SEGGIE, CAVUSGIL e PHELAN, 2007).

De acordo com os autores Seggie, Cavusgil e Phelan (2007), medir o retorno sobre o marketing é essencial para avaliarem os gastos de marketing como forma de investimento. Para

os autores, muitas empresas têm visto o marketing como uma despesa de curto prazo. No entanto, somente por meio do tratamento dos gastos de marketing como um investimento, o marketing pode ser comparado com os outros ativos tangíveis e intangíveis da organização, permitindo que a função de marketing venha a desempenhar um papel na estratégia da empresa. Nesse sentido, o tratamento do marketing como um investimento é mais do que apenas a existência de uma métrica financeira, sendo necessário definir as relações entre os resultados de marketing e finanças.

Desta forma, é importante destacar que retorno em marketing pode ser considerado uma métrica financeira porque: (1) Finanças é a língua da empresa; (2) Empresas públicas são avaliadas com base em indicadores financeiros; (3) As métricas financeiras são uma maneira de comparar alternativas e ações de outra forma não comparáveis em todos os mercados, como produtos e clientes; (4) Métrica financeira promove o *marketing accountability*; (5) Métrica financeira promove a aprendizagem organizacional e o trabalho em equipe pois fornece uma linguagem comum; (6) Métricas financeiras são a maneira de responder perguntas sobre o mix de marketing ideal quando se trata de atividades de marketing bastante distintas e resultados de marketing (STEWART, 2009).

Para Tescasiu (2015), quando fala-se em retorno do investimento em marketing, os gestores possuem uma infinidade de métricas possíveis de utilização para avaliar o retorno do investimento em marketing, entre elas a avaliação de satisfação do consumidor, compromisso e lealdade junto a marca, estratégia da empresa e resultados e, por fim, métricas associadas a indicadores financeiros como lucros, gastos com marketing e taxas de desconto.

Sendo assim, ao abordar as métricas de marketing que interagem com questões financeiras relacionadas a lucratividade, investimentos a longo prazo e fluxo de receitas, apresenta-se a métrica valor do cliente ao longo da vida, a ser estudada a seguir.

### **2.3 Valor do Cliente ao Longo da Vida – Customer Lifetime Value (CLV)**

Os profissionais de marketing foram os primeiros a calcular o valor projetado da vida de um grupo de clientes. Armados com grandes bases de dados sobre clientes e operações, eles olharam para a métrica do CLV como uma ferramenta poderosa para orientar a alocação de recursos visando a rentabilidade a longo prazo (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

O surgimento do conceito de CLV possibilitou o acesso a informação da lucratividade do cliente de maneira individualizada (SILVEIRA, 2007). Medir o valor do cliente ao longo da vida é uma prática utilizada para avaliar as decisões no contexto da gestão de relacionamento com o cliente. Para uma empresa, é importante formar algumas expectativas quanto ao valor da vida de cada cliente no momento em que ele começa a fazer negócios com a empresa, e em cada compra efetuada (SINGH e JAIN, 2008).

Nesse sentido, os clientes e os canais de relacionamento são ativos da organização que devem ser cultivados. Eles podem ser vistos como uma forma de investimento e geração de fluxo de receita. Consequentemente, quando se fala em valor da vida de um cliente na organização considera-se o fluxo de receita em clientes potenciais e os custos associados com a geração de receitas e da duração do relacionamento com a empresa, ressaltando que os custos e receitas para cada período de tempo devem ser projetados e descontados para o valor presente (STAHL, MATZLER e HINTERHUBER, 2002).

Desta forma, valor do cliente ao longo da vida (CLV) é um conceito fundamental de equidade do cliente. É definido como o valor presente líquido de todos os lucros obtidos a partir de um cliente individual sobre a vida de seu/sua relação com uma empresa (BALA e CHAHAL, 2014). Somando-se a isso, é a soma dos fluxos de caixa gerados ao longo da vida de um indivíduo cliente, ou de um segmento de clientes dentro da empresa (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Vale enfatizar que o valor do cliente ao longo da vida (CLV) é o valor que um cliente proporciona à empresa durante o tempo em que ele está ativo, normalmente ele é calculado como o valor presente líquido que o cliente gera para a empresa ao longo do tempo. Complementando, CLV é o valor do relacionamento com o cliente para a empresa em termos monetários (RAMOS, FREIRE e BRANDÃO, 2013).

Cabe destacar a evolução do CLV, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Evolução do CLV

ANO	AUTOR	CONCEITO
1989	Dwyer	Construto importante para orçar uma série de decisões de marketing, tais como programas de aquisição de clientes.
1998	Berger e Nasr	Utilizado para otimizar a alocação do orçamento entre a retenção e aquisição de clientes.
2002	Stahl, Matzler e Hinterhuber	O relacionamento com o cliente é visto como geradores dos fluxos de receitas.

2004	Gupta, Lehmann e Stuart	Fluxo futuro projetado – previsão de número de clientes com base na aquisição, retenção e expansão de clientes, bem como os seus custos relacionados.
2007	Villanueva, Yoo e Hanssens	O fato de que o CLV depende do modo de aquisição do cliente tem implicações importantes para gestão.
2008	Wiesel, Skiera e Villanueva	Os CLVS antes dos gastos em marketing resultam de várias métricas como fluxos de caixa gerados por um cliente (fluxo de caixa do cliente) e duração do relacionamento de um cliente com a empresa.
2014	Valenzuela <i>et.al.</i>	A definição do CLV voltado para vendas é o uso do CLV para selecionar, iniciar, desenvolver e manter relações com o cliente

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Com base no quadro da evolução do CLV, foi possível identificar que o contexto inicial do CLV abordava a importância somente para aquisição de clientes e decisões de marketing, tendo o conceito evoluído anos após para a retenção e expansão de clientes também. Com o passar dos anos o CLV começou a ser visto como uma ferramenta importante para o fluxo de receita e suporte para tomada de decisão com relação aos clientes, sendo visto atualmente como uma ferramenta importante para gestão das empresas, principalmente no que tange a manter clientes.

Quando se fala em modelos básicos para medir o CLV, enfatiza-se o conceito essencial da métrica baseando-se na abordagem financeira do fluxo de caixa descontado, ou seja, é necessário estimar o lucro futuro advindo do valor do cliente ao longo da vida na organização. Desta forma, alguns autores utilizam o tempo finito para a vida do cliente na empresa, enquanto outros consideram a taxa de retenção como métrica para definir o valor do tempo de vida do cliente (RAMOS, FREIRE e BRANDÃO, 2013).

Nesse sentido, medir o CLV tornou-se uma questão importante para o desenvolvimento e manutenção do cliente a longo prazo, facilitando a formulação de estratégias e auxiliando na construção de uma base de informação que possa projetar o valor financeiro do cliente durante a sua vida na empresa (STAHL, MATZLER e HINTERHUBER; 2002). Sendo assim, o número real de clientes ativos e uma previsão de clientes a serem adquiridas no futuro permitem estimar o valor da base de clientes da empresa (atual e futura) (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

Em síntese, medir o CLV requer: (1) Uma alocação exata de custos para os relacionamentos com os clientes de acordo com os recursos empregados; (2) Uma estimativa de todos os benefícios monetários e não monetários criados por meio do relacionamento com o cliente; (3) Considerar custos e receitas possíveis ao longo do período de tempo estimado de

um relacionamento com o cliente; (4) Fluxo de caixa futuro gerado ao longo do intervalo de tempo estimado de um relacionamento com o cliente; (5) Uma estimativa da relação de riscos (STAHL, MATZLER e HINTERHUBER, 2002).

Já quando se enfatiza o tema base de clientes, vale abordar que o valor da base de clientes de uma empresa é a soma do valor da vida de seus clientes atuais e futuros. Para construir um modelo matemático e empiricamente estimável é necessário primeiramente construir um modelo para o valor da vida de um grupo de clientes, então agregar este valor em todas as bases atuais e futuras e, finalmente, construir modelos para prever as principais perspectivas para este modelo (por exemplo, o número de clientes futuros).

Como tal, o CLV contribui para uma avaliação mais precisa da base de clientes de uma empresa na data atual e avalia o valor da base de clientes de uma empresa (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008). Destaca-se, também, que o marketing direto utiliza o CLV como base para maximização de lucros (HAN LEE *et.al.*, 2014).

Farris (2007) enfatiza que a rentabilidade do cliente é uma métrica que aborda o desempenho financeiro da relação com o cliente durante os anos, já o valor do cliente ao longo da vida vai além, avaliando as relações já existentes com as possíveis futuras.

Literaturas recentes destacam a evidência de que o valor do cliente ao longo da vida pode ser utilizado para gerar estratégias para o cliente e otimizar o desempenho da empresa. Especificamente essas estratégias incluem a seleção de clientes, segmentação, melhor utilização dos recursos e comparar e analisar a sequência de compras visando perspectivas rentáveis. Elas auxiliam as empresas a maximizar o valor do cliente e a lucratividade da organização, consequentemente aumentando o valor para os acionistas (BALA e CHAHAL, 2014).

De acordo com os autores Stahl, Matzler e Hinterhuber (2002) um conceito mais abrangente do CLV é baseado nos seguintes componentes: base de dados de clientes potenciais, crescimento potencial, redes e aprendizagem potencial, descritos a seguir:

- **BASE POTENCIAL:** Constitui a base da relação de clientes, bem como os custos de aquisição, o desenvolvimento e a retenção. O fluxo de caixa de cada período é então descontado a um valor presente líquido. Destaca-se que o valor da base de clientes pode ser considerado o número real de clientes atuais e uma previsão de clientes a ser adquirido no futuro (atual e futura) (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

- **CRESCIMENTO POTENCIAL:** O fluxo de caixa pode variar conforme o resultado do aumento de vendas ou passar para a próxima fase do ciclo de vida do consumidor.



- REDE POTENCIAL: Entrada em novos mercados e estabelecimento de uma nova relação de consumo.
- POTENCIAL DE APRENDIZAGEM: Refere-se à obtenção de conhecimento por meio da interação com o cliente. O conhecimento do cliente torna possível testar e refinar os diferentes tipos de conhecimento, tais como as condições de mercado (concorrentes, clientes, canais, fornecedores, grupos de interesses sociais e políticos), tecnologias e processos de negócios ou tendências futuras. Este tipo de conhecimento pode ser transferido para as previsões e os planejamentos mais confiáveis, proporcionando uma melhor compreensão das correntes e futuras necessidades dos clientes e, conseqüentemente, levando a uma maior qualidade de produtos e processos.

Além disso, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) destacam os fatores que influenciam o CLV:

- Horizonte de planejamento: um planejamento de curto prazo reduz o valor do cliente, a partir do momento que aumenta o período do planejamento, o CLV também cresce, uma vez que ganhos futuros estão sendo contabilizados;
  - Taxa de desconto: quanto mais alta a taxa de desconto menor o CLV;
  - Participação na carteira de clientes;
  - Escolha aleatória de marcas;
  - Cálculo do CLV: custos de marketing e manutenção;
  - Novos concorrentes;
  - Retenção de clientes.

Sendo assim, pode-se definir o valor de um cliente para a empresa como a soma esperada de ganhos futuros, que se baseia na taxa de retenção e margem de lucro. O valor de todos os clientes é determinado pela taxa e custo de aquisição de novos clientes. A premissa da avaliação baseada no cliente é: se o valor a longo prazo de um cliente pode ser estimado pelo valor do cliente ao longo da vida na empresa e pode-se prever o crescimento do número de clientes, então valoriza-se a atual e futura base de clientes (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

Cabe ressaltar, quando se aborda base de clientes, que a retenção do cliente é uma das variáveis mais críticas quando fala-se em lucro da vida do cliente. Complementa-se apresentando uma forte ligação entre o valor do cliente e valor da empresa. Uma boa métrica para o valor do cliente é o ponto de partida para uma melhor gestão de clientes como ativos (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).



Já quando se fala em manter clientes, a literatura sobre CRM (*Customer Relationship Management*) argumenta que existem diversos benefícios anexados aos clientes de longo relacionamento: (1) É mais barato manter os clientes do que adquiri-los; (2) Os custos de servir os clientes ao longo da vida são menores do que aqueles de servir novos clientes; (3) Clientes de longa duração aumentam a reputação da empresa e atraem novos clientes; (4) Clientes de longa duração são menos sensíveis a preços do que novos clientes; (5) Clientes de longa duração são mais propensos a aumentar as suas compras na empresa (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Somando-se a isso, taxas de aquisição e retenção futura são importantes fontes de pesquisa para o campo do CLV/CE (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008), ou seja, definir um orçamento de marketing se torna equilibrar o que é gasto na aquisição de clientes com o que é gasto na retenção dos mesmos (BLATTBERG e DEIGHTON, 1996), detalhados a seguir.

### 2.3.1 Custo de Aquisição

Durante décadas, as empresas concentraram-se em estratégias na aquisição de novos clientes para melhorar a sua *performance* de mercado. Elas começaram a medir as taxas de perda do cliente e identificar clientes de alto valor, objetivando evitar a perda de tais clientes. Estes esforços foram motivados por estudos recentes no campo da gestão de relacionamento com cliente (CRM), dos quais a aquisição e a retenção de clientes estão no centro do processo (DONG, YAO e CUI, 2011).

Nesse sentido, apesar da aquisição e retenção de clientes serem tarefas separadas, elas, no entanto, convergem entre si e devem trabalhar juntas para aumentar a quota de mercado da empresa (DONG, YAO e CUI, 2011).

Destaca-se que o processo de aquisição é importante para a criação de empresas e para competição em mercados em crescimento. Entretanto, a organização precisa atentar para uma ilusão de um possível rentável crescimento com relação a adquirir novos clientes, quando na verdade ela pode estar adquirindo clientes não rentáveis (VILLANUEVA, YOO e HANSSENS, 2007).

Os gastos de marketing com aquisição de clientes representam para muitas empresas uma das despesas mais importantes e é amplamente conhecido que o processo de aquisição tem

um efeito significativo sobre a futura probabilidade de retenção. Os pesquisadores também investigaram a eficácia de diferentes canais de comunicação de marketing e forneceram modelos para alocar o orçamento para aquisição de rentabilidade futura (VILLANUEVA, YOO e HANSSENS, 2007).

No entanto, apesar de conceitualmente simples para definir, é um tanto difícil estimar precisamente o custo de aquisição de um cliente em um cenário empírico. As empresas utilizam práticas de gestão para definir quais custos devem ser incluídos nesta medida (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004). Complementando, os autores operacionalizaram o custo de aquisição dividindo o custo efetivo de aquisição pelo número de clientes recém adquiridos para cada período de tempo (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

Ressalta-se que os custos de aquisição são em parte influenciados pela atitude dos clientes, ou seja, a literatura evidencia que clientes com atitudes favoráveis para um produto ou marca respondem mais rapidamente e de maneira eficaz aos esforços de marketing, tendo os custos de aquisição de clientes reduzidos. O mesmo se aplica aos clientes que estão insatisfeitos com seu relacionamento com um concorrente (STAHL, MATZLER e HINTERHUBER, 2002).

### 2.3.2 Custo de Retenção

Quando se fala em retenção de clientes é importante destacar que historicamente este assunto foi tratado de duas maneiras: “perder para ganhar” e “sempre vender”, onde o cliente pode não dar o retorno esperado para a empresa (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2004).

A retenção do cliente é uma das variáveis mais críticas que afetam os clientes e o seu lucro durante o seu tempo de relacionamento com a empresa. No entanto, é um tanto difícil de obter estimativas precisas de retenção de clientes, pelo menos a partir de dados disponíveis atualmente nas empresas (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

O relacionamento da empresa com o cliente é um fator importante relacionado com CLV, sendo compreensível que pesquisadores e profissionais têm se interessado em analisar como a retenção de clientes (ou lealdade) pode ser aumentada. A maior parte da literatura sobre a retenção de clientes tem focado na compreensão para determinar a retenção de clientes e as consequências de maiores taxas de retenção (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

As razões pelas quais os clientes decidem ser fiel a uma empresa específica ao longo do tempo não são fáceis de determinar. Algumas das razões podem ser intrínsecas ao cliente (por

exemplo, a propensão para mudar ou sensibilidade ao preço), enquanto outras podem ser extrínsecas (por exemplo, as ações dos concorrentes). Desta forma há muitos fatores que afetam a decisão de um cliente para continuar o relacionamento com uma empresa (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Somando-se a isso, a importância da gestão de retenção tem sido reconhecida no início do relacionamento com o cliente. Os gestores devem ser capazes de identificar e prever os clientes com maior probabilidade de retenção, uma vez que esses clientes estão mais "vulneráveis". O marketing pode auxiliar no desenvolvimento de modelos que identificam os clientes "vulneráveis" e na concepção de modelos que possam calcular o efeito das estratégias de marketing visando minimizar a retenção (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Cabe mencionar a ligação entre a satisfação e a retenção do cliente. Alguns pesquisadores têm mostrado evidência empírica de uma correlação positiva entre a satisfação do cliente e a rentabilidade e/ou a duração do relacionamento com a empresa.

A natureza das ligações entre satisfação, retenção e lucratividade não são necessariamente imediatas, simétricas e lineares. Pesquisas mais recentes têm sugerido como uma generalização empírica a relação entre a melhoria da satisfação do cliente, o desempenho financeiro da empresa e o incremento do valor do cliente (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007), abordado a seguir.

#### **2.4 Valor do Cliente – Customer Equity (CE)**

Quando se fala em especificar o valor da empresa, é importante saber de fato quanto custa a atual base de clientes da organização, bem como a projeção futura de faturamento destes clientes. Desta forma, utilizar a métrica do valor do cliente pode auxiliar na hora de formular as estratégias de marketing, uma vez que o *customer equity* pode ser considerado uma estimativa de receitas futuras por meio dos clientes da base, possibilitando entender o retorno em marketing, além do valor da empresa.

Kumar (2015) destaca que o valor do cliente se estabeleceu como uma das métricas mais dominantes atualmente para os gestores para medir e gerenciar o desempenho da empresa. Nesse sentido, vale ressaltar que termo *customer equity* foi utilizado pela primeira vez no ano de 1996, por Blattberg e Deighton no artigo *Manage Marketing by the Customer Equity Test*, publicado na *Harvard Business Review*. Os autores apresentaram uma proposta com base na

carteira de clientes da organização e a partir de critérios praticados com os ativos tradicionais da empresa, criando o conceito de valor do cliente. O estudo proposto ocorreria por meio do balanço de custos de aquisição do cliente, bem como o custo de retenção dele (SILVEIRA, 2007).

Para melhor caracterizar a evolução do CE, apresenta-se o quadro abaixo:

Quadro 2 - Evolução do CE

ANO	AUTOR	CONCEITO
1996	Blattberg e Deighton	Seus principais determinantes são os custos de adquirir clientes e o fluxo de lucros futuros dos clientes retidos.
2004	Gupta, Lehmann e Stuart	É o ponto de partida para uma melhor gestão dos clientes ativos da empresa.
2004	Rust, Zeithaml e Lemon	Resume-se em toda a base da empresa atual e potencial de clientes.
2007	Hanssens e Villanueva	Reconhece os clientes como a principal fonte de fluxo de caixa atual e futuro.
2008	Wiesel, Skiera e Villanueva	Definido como a soma dos CLVS dos clientes atuais da empresa no período determinado.
2014	Bala e Chahal	Métrica relevante para medir o valor dos clientes para a empresa, mensurar o retorno do marketing, classificar os clientes com base na sua contribuição dos lucros, saber o valor a ser investido na retenção e aquisição de clientes e determinar o verdadeiro valor para o acionista.
2015	Milichovsky e Simberova	Para um sistema eficaz de marketing baseado em métricas é necessário concentrar a atenção sobre os clientes, o potencial comportamento e a segmentação de clientes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com base no quadro 2, a contextualização do valor do cliente iniciou a partir de Blattberg e Deighton, em 1996, ao enfatizar a retenção e aquisição como determinantes do valor do cliente, logo após foi reconhecido a importância da gestão de clientes, alternando anos depois para a segmentação de acordo com o potencial de cada cliente. A evolução do conceito do CE levou os autores a definir o cliente como o centro da organização, a principal fonte de fluxo de caixa e, atualmente, é uma métrica importante para mensurar o retorno em marketing, classificando os clientes de acordo com a sua lucratividade além de ser vista como uma grande ferramenta para tomada de decisão estratégica.

Este tema vem ganhando espaço no mercado corporativo e por meio da análise dos estudos, nota-se que as correlações entre os conceitos de CE e CLV definem que o valor de mercado representa o verdadeiro valor da empresa (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004). Complementando, o valor do cliente é uma abordagem relativamente nova para a estratégia e

retorno dos investimentos em marketing, considerada valiosa para a empresa, uma vez que clientes são difíceis para adquirir e mantê-los (BALA e CHAHAL, 2014).

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor do cliente representa uma maneira totalmente diferente de ver a lucratividade da empresa, os clientes, o gerenciamento de informações, o marketing e a estratégia. Eles partem da ideia de que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa, e não somente a lucratividade do produto ou o valor da marca importam.

Corroborando, Seggie, Cavusgil e Phelan (2007) abordaram que o valor do cliente se coloca como uma alternativa positiva ao valor de uma marca. Isso reflete no fato de que o foco da empresa deve estar no cliente e não a marca. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) destacam que a estrutura de valor do cliente redefine a estratégia competitiva destacando a abordagem realmente centrada no cliente. Por meio da orientação da organização centrada no cliente, a estratégia deve ser baseada não somente em produtos, mas também em fatores que influenciam o valor do cliente.

Nesse sentido, Kumar (2015) aborda que a iniciativa de explicar os cálculos do marketing também acompanha a mudança da estratégia principal da empresa não ser em produtos e sim em clientes, desenvolvendo um *portfólio* de valor de cliente e as suas necessidades.

Seggie, Cavusgil e Phelan (2007) complementam, ainda, que a chave do sucesso é descobrir as maneiras pelas quais a empresa pode se posicionar de maneira única no mercado a fim de maximizar os lucros com os seus clientes. Desta forma, o valor do cliente e a avaliação de mercado estão intrinsecamente relacionados, uma vez que são duas versões do valor presente de um fluxo de caixa futuro esperado. Esta conexão auxilia a fazer o marketing e o financeiro mais relevantes e responsáveis (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Como exemplo, em um estudo com uma pequena amostra de cinco empresas, Gupta, Lehmann e Stuart (2004) demonstraram como valorizar os clientes torna viável para as empresas e agrega valor, uma vez que o valor do cliente move-se em paralelo com o valor de mercado para três das cinco empresas pesquisadas.

Cabe ressaltar que o paradigma do *Customer Equity* reconhece os clientes como a principal fonte de ambos os fluxos de caixa: atuais e futuros. Neste sentido, a empresa está interessada em maximizar o valor presente líquido de ambas as bases (atuais e futuras) dos clientes, o que é considerado uma boa referência para o valor de uma empresa. Assim, modelos

de valor do cliente emergem como ferramentas poderosas para maximizar o retorno sobre os investimentos em marketing, e orientar a alocação do orçamento de marketing (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007). No entanto, a maximização do valor do cliente pode implicar um estreitamento da base de clientes, uma vez que a empresa tende a concentrar seus esforços somente nos clientes mais rentáveis (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

Em uma tentativa de complementar as pesquisas anteriores, a literatura sobre o valor do cliente tem dois objetivos bem definidos: (a) A medição financeira do relacionamento com o cliente; (b) A identificação de estratégias que constroem relacionamentos lucrativos. Assim, modelos de valor do cliente estão prestes a orientar a alocação de recursos com o objetivo de maximizar não somente o valor do cliente, mas também o valor da empresa (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Han Lee *et.al* (2014) aborda que embora os pesquisadores vêm estudando o valor do cliente há um longo tempo, é necessário antes de aceitar o conceito, incluí-lo como uma métrica de dados de clientes e utilizar esta informação para estratégias de marketing e tomadas de decisão. Nesse sentido, destaca-se o cliente como um ativo que as empresas e organizações devem mensurar, gerenciar e maximizar, assim como qualquer outro ativo (RAMOS, FREIRE e BRANDÃO, 2013).

Desta forma, o valor do cliente é uma ferramenta de marketing que opera entre dois departamentos diferentes – marketing e finanças (BALA e CHAHAL, 2014). Destaca-se que os dois departamentos são caracterizados como de longo prazo, ou seja, a partir do momento em que mede-se o valor dos ativos intangíveis com tangíveis de marketing (clientes contra marcas), ambos contam com a lealdade do cliente como uma construção fundamental da sua natureza de operação (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).

Rust, Zeithaml e Lemon (2004) abordam que o valor do cliente prevê uma estrutura baseada no cliente como norteador da estratégia competitiva. Em suma, permite que a empresa analise sua posição competitiva e identifique as medidas mais eficazes para melhorar os fatores que afetam diretamente o valor do cliente, estabelecendo uma abordagem financeiramente sustentável principalmente quando se estuda a maximização do valor da empresa.

Os autores complementam ainda que, quando se fala em estrutura de valor para o cliente, é importante destacar os atributos relevantes para cada tipo de cliente, fator este que auxilia na formulação de estratégias por meio de uma base de informações, permitindo projetar o valor

financeiro do cliente durante a sua vida útil na empresa, consequentemente contribuindo na tomada de decisão dos investidores e parte interessada (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2004).

Cabe destacar que o valor do cliente é uma métrica relevante para: (a) Medir o valor dos clientes para a empresa; (b) Medir a comercialização bem sucedida de uma empresa; (c) Classificar os clientes com base em sua contribuição para os lucros; (d) Saber quanto dinheiro deve ser investido na retenção e aquisição de clientes rentáveis em uma organização para obter retorno positivo sobre o investimento; (e) Determinar a verdadeira lucratividade e valor de uma companhia. No entanto, a sua crescente relevância destaca que há, ainda, um número de desafios no cálculo do valor do cliente (BALA e CHAHAL, 2014).

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o cálculo do valor do cliente é definido como o total do seu valor por toda a vida na empresa descontado de todos os clientes da organização. Os autores relataram ainda que para compreender o valor do cliente é necessário responder duas questões: (1) O que leva um cliente optar por fazer negócios com a empresa? (2) O que leva o cliente a voltar a comprar da empresa?

Enfatiza-se que, inicialmente, é importante avaliar o valor do cliente para que seja possível estabelecer uma relação com a área financeira e assim satisfazer os anseios dos acionistas da organização. A avaliação individualizada do cliente permite ações de marketing mais específicas e eficazes, uma vez que é possível medir, também, o retorno do investimento em marketing (SILVEIRA, 2007). Assim, um número crescente de gestores percebem que a última medida de valor da sua empresa é o valor do cliente, que é a soma dos valores da vida do cliente de todos os clientes da sua empresa (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008).

Corroborando, Rust, Zeithaml e Lemon (p, 160, 2001) destacam que “a verdadeira medida competitiva é a participação do valor do cliente”. Ou seja, a parcela do valor total por toda a vida dos clientes no mercado é um quadro real de como a empresa está se saindo competitivamente. Duas empresas podem ter a mesma participação de mercado, mas a que conseguir atrair e reter mais clientes será a vencedora.

Quando fala-se em valor do cliente, valor do cliente ao longo da vida e direcionamento de *performance*, a empresa necessita de maneira rápida determinar onde pode ganhar ou perder competitividade com base no valor do cliente. É importante mensurar o valor do cliente para utilizar de base de dados nas decisões para o gerenciamento de ações de marketing. Esta linha de estudo aborda que os clientes são ativos de alto valor e tem a capacidade de gerar retorno



para a organização, sendo o valor do marketing transformado de despesa para investimento (SILVEIRA, 2007).

Enfatiza-se a importância de monitorar o valor do cliente ao longo do tempo pelos seguintes motivos: (a) O monitoramento reforça a intenção de melhoria; (b) As ações dos concorrentes alteram o cenário estratégico ao longo do tempo; (c) As necessidades e expectativas do cliente transformam-se com o tempo, alterando a maneira de como o valor do cliente é avaliado, além do desempenho (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

Somando-se a isso, Hanssens e Villanueva (2007) alertam que os gestores que não abraçarem uma visão de valor do cliente na empresa correm risco nas seguintes questões: (a) Dificuldade de alocação de recursos para ações de marketing; (b) Gastos com ações ou monitoramento de métricas que não afetam significativamente o comportamento dos clientes; (c) Investimento em empresas que não possuem perspectivas financeiras a longo prazo; (d) Investimento em plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*) sem uma análise cuidadosa de como será realizado o tratamento dos clientes para elevação do valor do cliente.

Ressalta-se que o valor do cliente proporciona informações sobre que tipos de clientes são mais valiosos e como fidelizá-los. Uma característica particular dos relatórios do cliente é que ele permite rastrear o valor da base atual de clientes ao longo do tempo (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008).

Desta forma, diversos estudos relatam a importância das métricas de valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida no dia a dia empresarial, principalmente no que tange a fatores base de marketing, como segmentação, aquisição, retenção e fidelização de clientes. No próximo capítulo serão abordados estudos recentes da área e como isto está sendo compreendido no contexto empresarial.

## **2.5 Estudos recentes na área**

Estudos recentes na área alertam para a *performance* da equipe comercial das empresas atrelada a maneiras de lidar com as informações obtidas por meio da análise do CE e CLV. Desta forma, a definição da orientação da gestão comercial para o CLV é o grau em que um vendedor se utiliza das métricas para selecionar, iniciar, desenvolver, e manter relacionamentos com os clientes.



O CE e CLV são normalmente definidos e estimados em um nível individual do cliente ou segmento. Isso permite diferenciar entre os clientes que são mais rentáveis do que outros ao invés de simplesmente examinar a rentabilidade média geral (VALENZUELA *et.al.*, 2014). Somado a isso, adotar comportamentos orientados para as métricas do CE e CLV exigem recursos em termos de custos de tempo e complexidade dos vendedores, personalizando produtos/serviços para atender os clientes de alto valor. A não utilização correta da informação do CE e CLV podem afetar negativamente as receitas e lucros e, por consequência, o desempenho do vendedor

Existem diversos fatores que podem moderar o relacionamento entre a área comercial, a orientação do CLV/CE e o desempenho do vendedor. Além disso, o vendedor traz certas características com ele como, por exemplo, uma interação para personalizar produtos e serviços baseado no CLV/CE. Eles podem usar, também, estas informações antes ou durante uma interação para personalizar produtos e serviços para o cliente.

Cabe ressaltar que a venda realizada por vendedores com um elevado nível de orientação para o cliente, adaptando o comportamento e questionando perguntas eficazes pode maximizar o CLV e o CE e garantir lucros maiores. Portanto, isso torna mais fácil para o vendedor transferir a orientação das métricas em lucros (VALENZUELA *et.al.*, 2014).

Nesse sentido, Rust e Huang (2014) citam a importância da leitura destas métricas em clientes individuais fazendo parte da rotina da área comercial. Isto se traduz como um *score* para decidir quais clientes valem os esforços para oferecer o melhor serviço individualizado. Sendo um mundo de transação, a rentabilidade da operação é o que importa. Em um mundo de relacionamento, o valor futuro da relação torna-se importante.

Quando se fala em agregar diferenciais em serviço, é essencial o valor do cliente a longo prazo, tendo cada vez mais as receitas derivando da criação e do sustento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, aumentando o valor futuro destas relações (RUST e HUANG, 2014).

Somando-se a isso, para Malshe e Agarwal (2015) a equipe de marketing começou a estudar a interação entre a estratégia de marketing e aumento de capital próprio, além de como ocorre a influência entre a estratégia de marketing e os efeitos no investimento em marketing. Os autores complementam que a pesquisa aborda, ainda, que o aumento de capital pode influenciar na satisfação dos clientes. E questionam, também, se o impacto da satisfação do consumidor modera o valor da empresa e o aumento de capital. Eles afirmam, ainda, que o

impacto do aumento da satisfação é economicamente significativo, bem como a satisfação é afetada não somente por atitudes de marketing, mas também por decisões financeiras.

Ressalta-se outro estudo que está em destaque, Petersen, Kushwaha e Kumar (2015) abordam um modelo conceitual fundamentado na tomada de decisão financeira do consumidor, ou seja, o impacto cultural e o link entre os esforços de marketing e tomada de decisão financeira do cliente. Além disso, os autores desenvolveram hipóteses para o efeito direto da cultura nacional sobre a decisão financeira do consumidor, usando as teorias de diferenças culturais e, também, foi desenvolvido hipóteses no que diz respeito ao impacto da cultura nacional na capacidade de resposta do cliente para os esforços de marketing da empresa.

Já Haan, Verhoef e Wiesel (2015) abordam as métricas de *feedback* do consumidor no processo de retenção da empresa, ou seja, gestores são guiados por estas métricas e interpretam mudanças como prováveis frustrações, trabalhando para diminuí-las e aumentando o efeito do mix de marketing junto ao cliente.

Krush, Sohi e Saini (2015) publicaram a relação de como a influência do marketing com os demais setores agrega para as atividades de marketing. Complementando, os autores afirmaram ainda que a relação entre as capacidades do marketing e as influencias também estão nos estudos recentes no campo do marketing.

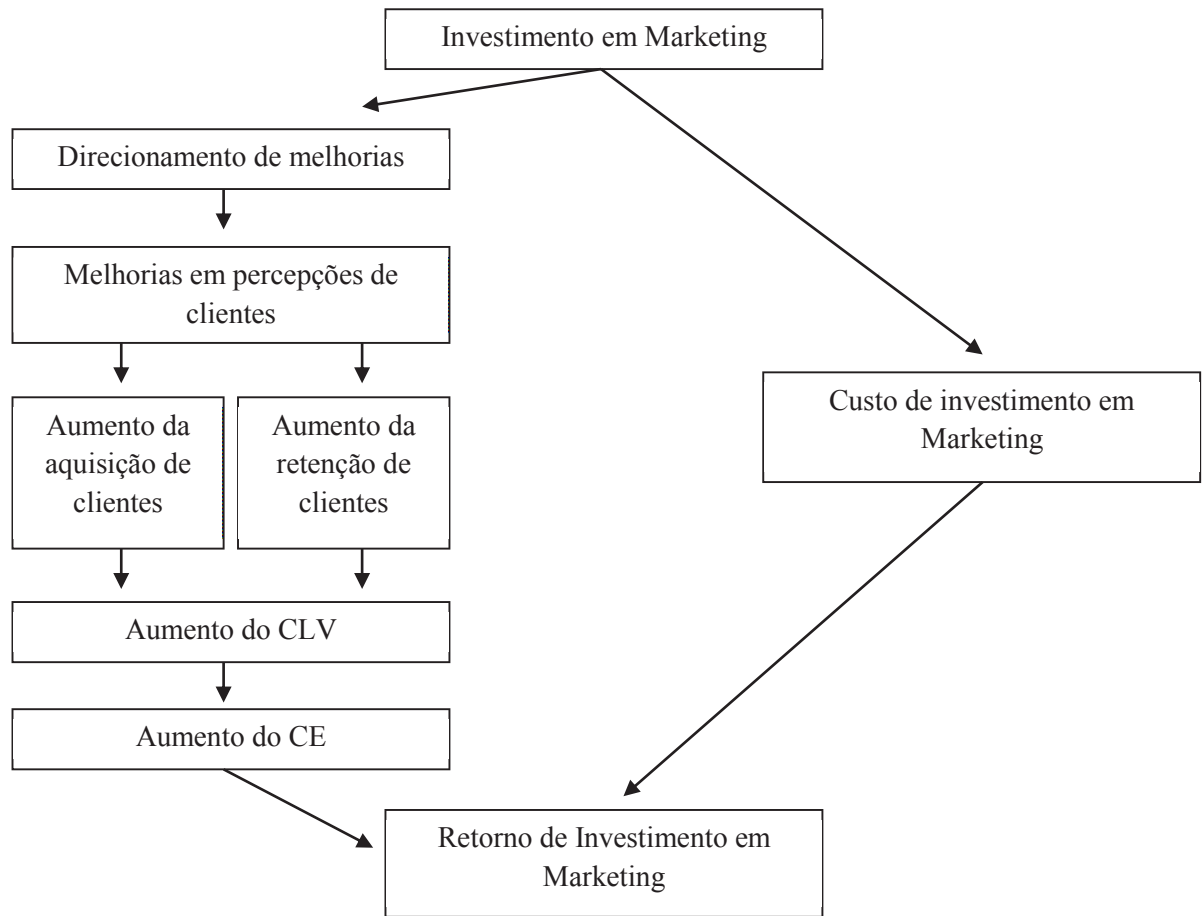
Cabe destacar que por meio da análise de estudos recentes, não há uma publicação clara que reforça o uso de fato da métrica do valor do cliente nas organizações. Estudos enfatizam a forma de atuação da métrica valor do cliente, porém não como de fato ela é utilizada pelas organizações, limitando o campo de pesquisa. Entretanto, oportunizando uma contribuição de estudo no meio acadêmico e empresarial que aborda de fato a utilização do valor do cliente como métrica de marketing no contexto gerencial.

## **2.6 Síntese da literatura e quadro de análise**

Neste sub capítulo será exposto a síntese da literatura e o quadro de análise operacional, base para a aplicação do método de pesquisa.

Como síntese da literatura, Rust, Zeithaml e Lemon (2004) ilustraram o processo de investimento em marketing focando nas métricas de valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida, culminando na análise de retorno do investimento, de acordo com a figura 2 abaixo:

Figura 2 - Retorno em marketing



Fonte: Rust, Zeithaml e Lemon, 2004.

A figura 2 relata uma visão ampla do modelo conceitual que os autores Rust, Zeithaml e Lemon (2004) utilizam para avaliar o retorno em marketing. Para os autores, o marketing é visto como um investimento que produz uma melhoria em um direcionamento de valor do cliente. Conseqüentemente, a percepção dos clientes melhora e resulta em um aumento de aquisição e retenção de clientes. Quanto maior a aquisição e retenção de cliente, maior o CLV e por consequência o CE. O aumento do valor do cliente, quando considerado a relação com o custo de investimento em marketing, resulta em um maior retorno sobre o investimento de marketing.

Em síntese, todos os conceitos estudados na pesquisa convergem para uma avaliação de retorno de investimento em marketing. Como norteador deste estudo, foram avaliados os conceitos juntamente com a operacionalização que os autores chave utilizaram para delinear o CLV e o CE, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Operacionalização do CLV e CE

	CONCEITO	OPERACIONALIZAÇÃO
CLV	CLV é utilizado para otimizar a alocação do orçamento entre a retenção e aquisição de clientes (BERGER e NASR, 1998).	Quantidade de vendas para o cliente ao longo de um ano, taxa anual de retenção e taxa de contribuição bruta anual.
	Uma vez que nem todos os clientes são financeiramente atraentes para a empresa, é crucial que sua rentabilidade seja determinada e que recursos sejam alocados de acordo com o tempo de vida do cliente (CLV). O relacionamento com o cliente é visto como geradores dos fluxos de receitas (STAHL, MATZLER e HINTERHUBER, 2002).	Segmentação de clientes de acordo com: base de clientes potencial, potencial de crescimento, <i>networking</i> potencial, potencial de aprendizagem com clientes.
	O fato de que o CLV depende do modo de aquisição do cliente tem implicações importantes para gestão (VILLANUEVA, YOO e HANSSENS, 2007).	Efeitos diretos de aquisição, efeitos cruzados (indução de aquisiçãoXfuturas aquisições), futuras aquisições, efeito boca a boca.
	Os CLVS antes dos gastos em marketing resultam de várias métricas de clientes, tais como fluxos de caixa gerados por um cliente (fluxo de caixa do cliente) e duração do relacionamento de um cliente com a empresa (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008).	Número de clientes, número de novos clientes, número de clientes perdidos, fluxo de caixa do cliente, taxa de retenção, valor gasto em retenção por cliente, valor gasto em aquisição por cliente.
	A definição do CLV voltado para vendas é o uso do CLV para selecionar, iniciar, desenvolver e manter relações com o cliente (VALENZUELA <i>et.al</i> , 2014).	<i>Performance</i> do vendedor, orientação que o vendedor recebe do CLV, orientação personalizada do cliente, comportamento de venda adotado, experiência do vendedor.
CE	A métrica de valor do cliente é o ponto de partida para uma melhor gestão dos clientes ativos da empresa (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).	Análise de quantidade e margem constante na aquisição e retenção de clientes.
	O total dos valores da vida do cliente. Resume-se em toda a base da empresa atual e potencial de clientes (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2004).	Amostra de clientes, utilizando dados individuais de compra e intenção de compra baseados na marca.
	O conceito de valor do cliente reconhece os clientes como a principal fonte de fluxo de caixa atual e futuro (HANSSENS e VILLANUEVA, 2007).	Aquisição, retenção por segmento e grupo de clientes.
	O valor do cliente é definido como a soma dos CLVS dos clientes atuais da empresa no período determinado (WIESEL, SKIERA e VILLANUEVA, 2008).	Número de clientes, número de novos clientes, número de clientes perdidos, fluxo de caixa do cliente, taxa de retenção, valor gasto em retenção por cliente, valor gasto em aquisição por cliente.

	É uma métrica relevante para medir o valor dos clientes para a empresa, mensurar o retorno do marketing, classificar os clientes com base na sua contribuição dos lucros, saber o valor a ser investido na retenção e aquisição de clientes e determinar o verdadeiro valor para o acionista (BALA e CHAHAL, 2014).	Margem do cliente, taxa de retenção e taxa de desconto e número de clientes.
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Destaca-se que as métricas do valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida podem auxiliar nos seguintes itens: na aquisição de clientes, onde é importante a empresa saber o quanto investe para adquirir um cliente; na segmentação de clientes que pode proporcionar maior lucro de maneira a concentrar os esforços de marketing no segmento em questão; para determinar quanto realmente pode-se investir para manter clientes, bem como a rentabilidade individual de cada cliente em longo prazo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo busca apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa sobre os fatores limitadores da utilização da métrica “valor do cliente”. Marsulo e Silva (2005) afirmam que os processos científicos estão alicerçados em um contexto de mundo e de ciência, incorporando as dimensões teóricas e conceituais articuladoras da prática e da teoria, bem como as metodologias específicas e procedimentos necessários para a construção do conhecimento. As autoras complementam que, como via de acesso à ciência, pressupõe-se a construção de um método a fim de atingir um objetivo em busca do conhecimento.

Complementando, Oliveira (2010, p. 43) destaca que “metodologia é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos”.

Desta forma, tendo como objetivo esclarecer as razões pelas quais o método foi escolhido, bem como descrever os passos para a realização do estudo, neste capítulo serão apresentadas a caracterização da pesquisa, etapas, métodos e técnicas que viabilizaram a realização da dissertação, além dos procedimentos e técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Como auxílio para construção da pesquisa foi utilizado o estudo exploratório a fim de favorecer a familiarização do tema em questão, ampliando a compreensão e classificando as categorias de análise. De acordo com Oliveira (2010) o estudo exploratório requer um amplo levantamento bibliográfico, análise de documentos, observações de fatos e fenômenos. Koche (2012) complementa que o objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é descrever ou caracterizar as variáveis que se deseja conhecer.

Nesse sentido, três questões foram utilizadas para auxiliar na compreensão da utilização da métrica valor do cliente, a partir das empresas pesquisadas, e na elaboração do roteiro de pesquisa: Qual (quais) as métricas base as empresas pesquisadas possuem no seu contexto gerencial? Por que a utilização da métrica valor do cliente possui fatores limitadores de uso? Qual é a visão do setor financeiro com o retorno de marketing esperado?

A fim de responder as questões, o estudo contou com uma revisão na literatura acerca de artigos publicados em *journals* da área, sendo a pesquisa bibliográfica um auxílio para atingir os objetivos do estudo. Oliveira (2010) aborda que a principal finalidade de uma pesquisa bibliográfica é auxiliar o pesquisador no contato direto com obras, artigos ou documentos relevantes sobre o tema em estudo.

Sendo assim, de maneira a sistematizar e categorizar o referencial teórico da pesquisa, foi realizado um estudo dos autores-chave dos conceitos abordados sendo escolhidos pela relevância de citações em artigos publicados do meio.

Com relação aos procedimentos para descrição e explicação dos fatos, o estudo se desenvolveu tendo como característica a abordagem qualitativa, onde todos os fatos e fenômenos são significativos e relevantes, além de serem trabalhados por meio das técnicas de entrevistas, observações, análise de conteúdo, estudo de caso e estudos etnográficos (OLIVEIRA, 2010).

Cabe ressaltar que optou-se pela pesquisa qualitativa uma vez que ela tem por objetivo analisar em profundidade um tema até então pouco explorado, sendo a opção de questionário descartado por conter alternativas fechadas de respostas. Nesse sentido, vale destacar que o critério mais importante a ser considerado na escolha do método desta dissertação não é numérico, uma vez que a finalidade da pesquisa não é somente quantificar opiniões e sim explorar e compreender os diversos pontos de vista dos entrevistados formalizando um contexto final (FRASER e GONDIM, 2004).

A abordagem qualitativa tem por objetivo facilitar a descrição de problemas e hipóteses, bem como analisar a interação entre as variáveis. Além disso, por meio da pesquisa qualitativa é possível ampliar o campo de coleta dos dados, uma vez que a interação entre o pesquisador e o entrevistado permite a indagação de diferentes experiências e percepções dos pesquisados frente ao problema de pesquisa em questão, vantagem esta enfatizada por Fraser e Gondim (2004):

[...] Outra vantagem é a flexibilização na condução do processo de pesquisa e na avaliação de seus resultados, visto que o entrevistado tem um papel ativo na construção da interpretação do pesquisador. Esta seria uma modalidade de triangulação (confiabilidade), pois, ao invés de o pesquisador sustentar suas conclusões apenas na interpretação que faz do que o entrevistado diz, ele concede a este último a oportunidade de legitimá-la. Este é um dos aspectos que caracteriza o produto da entrevista qualitativa como um texto negociado

Somando-se a afirmação, Silverman (2009) destaca que a entrevista é utilizada quando os pesquisadores objetivam explorar experiências, valores e atitudes, itens que não podem

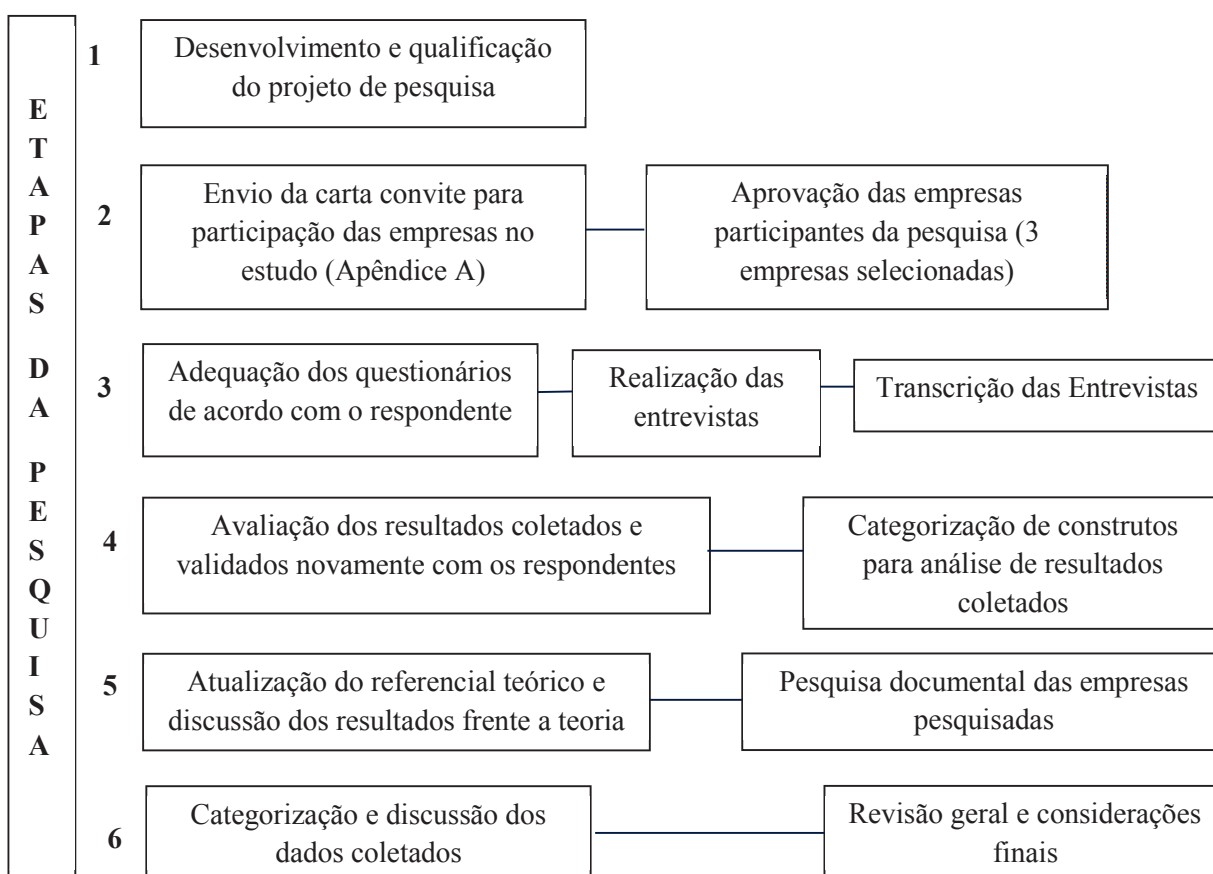
necessariamente serem observados em um questionário formal, ou seja, para revelar informações complexas a entrevista é mais apropriada que o questionário.

Complementando, a abordagem qualitativa se detém a uma visão sistêmica do problema ou objeto de estudo, tendo como implicação as publicações que segundo a literatura são pertinentes ao tema, bem como as observações, aplicação de entrevistas e análise de dados.

### 3.2 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em seis etapas, conforme figura abaixo:

Figura 3 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

De acordo com a figura 3 o estudo desenvolveu-se em seis etapas distintas, iniciando na qualificação do projeto de pesquisa seguido da aprovação das empresas a serem analisadas. Após o aceite das empresas foi realizado a qualificação do instrumento de pesquisa



discriminando-o por setores, logo após efetuando as entrevistas individuais, pré agendadas e semi estruturadas, sendo a transcrição realizada no prazo de sete dias a contar da entrevista.

A partir da transcrição das entrevistas foi possível fazer a avaliação e validação dos dados coletados, além de categorizar os principais pontos abordados para análise do estudo. A fim de melhor análise dos resultados, foram realizadas pesquisas nas características de cada mercado e empresa pesquisada, bem como ampliar o referencial teórico, com o objetivo de reunir o máximo de informações possíveis para embasar as análises.

Com as pesquisas realizadas e informações coletadas, foi realizada a análise dos resultados, as considerações finais e, por fim, a revisão geral da dissertação.

### **3.3 Universo de Pesquisa e Definição de Amostragem**

A pesquisa foi realizada com três empresas pré determinadas, sendo três respondentes em cada uma (um gestor comercial, um gestor de marketing e um gestor financeiro), tendo como objetivo de estudo analisar sob diversas óticas os fatores limitadores da utilização do valor do cliente e demais métricas e a sua aplicação nas empresas estudadas. Destaca-se que foram utilizados roteiros específicos para cada área em questão (um para marketing e comercial e outro para área financeira), os roteiros serão apresentados nos apêndices C e D.

Para escolha das empresas a serem analisadas foram considerados como critérios os seguintes pontos:

- Ser de grande porte de empresa – Acima de 300 funcionários;
- Estar no mercado há mais de 10 anos;
- Ter um contexto relacional com os seus clientes;
- Ser reconhecida no mercado como marca expressiva;
- Possuir carteira de clientes expressiva numericamente.

A partir destes critérios para o estudo em questão, as empresas que participaram da dissertação foram o Grupo Paquetá<sup>1</sup>, o Grupo Iesa Veículos e o Grupo Arezzo, conforme quadro abaixo:

---

<sup>1</sup> Grupo Paquetá: Para elaborar as análises desta dissertação foram coletadas somente informações das Lojas Paquetá – Segmento varejista pertencente ao Grupo Paquetá.

Quadro 4 - Perfil das empresas analisadas

	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Atividade Principal</b>	<b>Marcas</b>	<b>Faturamento Anual</b>	<b>Número de Funcionários</b>
<b>GRUPO AREZZO</b>	1972	Fabricação de Bolsas e Sapatos.	Arezzo; Schutz; Alexandre Birmann; Ana Capri;	1.400.000.000,00	2.300
<b>GRUPO IESA</b>	1992	Revenda de Veículos Novos, Usados e Assistência Técnica.	BMW; Motorrad; Mini; Harley Davidson; Jeep; Renault; Nissan; Iesa Multimarcas;	850.000.000,00	600
<b>GRUPO PAQUETÁ</b>	1945	Fabricação Infantil, Bolsas e Sapatos; Varejo Multimarcas.	Paquetá; Gaston; Paquetá Esportes; Esposende; Dumond; Capodarte; Lilly's Closet, Ateliermix; Ortopé; Praticard;	2.300.000.000,00	18.000

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Já os respondentes da pesquisa são os responsáveis pelos setores financeiro, marketing e comercial destas empresas, sendo três respondentes para as entrevistas em profundidade de cada empresa em análise, conforme quadro 5 abaixo:

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

	<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
<b>GRUPO AREZZO</b>	Diretora de Marketing	MBA em Moda	8 anos
	Gerente de Vendas	Graduação em Administração	6 anos
	Gerente Financeiro	MBA em Finanças	11 anos

<b>GRUPO IESA</b>	Diretor Financeiro	MBA em Gestão Empresarial	15 anos
	Diretor Comercial	Graduação em Administração	10 anos
	Diretor de Marketing	MBA em Gestão Empresarial	10 anos
<b>LOJAS PAQUETÁ</b>	Gerente de Marketing	Graduação em Comércio Exterior	9 anos
	Gerente Financeiro	Pós MBA em Estratégia	17 anos
	Gerente Comercial	MBA em Gestão de Varejo	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Além das empresas pesquisadas, foi utilizado uma entrevista de apoio com um consultor financeiro especializado em finanças corporativas e avaliação econômica de empresas. A entrevista teve como objetivo compreender como a base de clientes é vista hoje para cálculo financeiro, além da visão atual do cliente como ativo para cálculo contábil na área de finanças.

Cabe ressaltar que o objetivo das entrevistas em profundidade foi de realizar um contraponto da visão da métrica de valor do cliente entre as áreas tática e operacional da empresa, além da visão contábil no contexto gerencial. Desta forma, vale destacar que a característica da amostra foi intencional e, neste caso, o pesquisador tem por objetivo analisar um determinado tema sem ter a preocupação de fazer generalizações em relação ao universo de pesquisa (OLIVEIRA, 2010).

### 3.4 Coleta de Dados

Com o objetivo de nortear a coleta de dados, elaborou-se dois roteiros de entrevista semi estruturados, com questões abertas e seguindo a lógica no referencial teórico (Apêndice C e D). A coleta de dados foi realizada em quatro etapas, sendo cada etapa constituída por uma empresa a ser analisada e, para finalizar, com o consultor financeiro. As entrevistas tiveram como objetivo compreender como os respondentes olham para o valor do cliente na organização e quais métricas são utilizadas no contexto gerencial. O questionamento foi realizado por meio de entrevistas presenciais em profundidade no período de julho a outubro de 2015, tendo em média a duração de 45 minutos cada.

Oliveira (2010, p. 86) destaca a entrevista como “um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisado e entrevistado e a obtenção de descrições detalhadas

sobre o que se está pesquisando”. Vale destacar que as entrevistas foram de característica semi estruturadas, onde o entrevistador tem a liberdade para direcionar cada situação que considere adequada. Somando-se a isso as perguntas foram abertas permitindo o entrevistado responder livremente, o que possibilitou investigações mais profundas e precisas.

Complementando o processo de coleta de dados, as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas em um prazo máximo de sete dias contados a partir da coleta, a fim de conservar os dados e não perder nenhuma informação, aumentando a legitimidade do estudo e permitindo a verificação e validação a qualquer momento.

### 3.5 Análise de Dados

Para análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo possibilitando uma melhor compreensão do estudo e aprofundando as características extraindo os dados mais relevantes para a pesquisa. Bardin (2009) destaca que a técnica da análise de conteúdo aumenta a propensão para descoberta.

Cabe destacar que a análise dos dados desta pesquisa seguiu a orientação de Bardin (2009), elencando-a em três etapas:

- Primeira Etapa: Organização dos dados por meio de leituras objetivando a familiarização com o conteúdo a ser analisado;
- Segunda Etapa: Exploração dos dados coletados categorizando e classificando-os, com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados;
- Terceira Etapa: Tratamento e interpretação dos resultados.

Além disso, a análise dos dados coletados foram categorizados de acordo com a estrutura do referencial teórico, conforme quadro de categorias abaixo:

Quadro 6 - Categorias de pesquisa

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>AUTORES REFERÊNCIA</b>
Métricas de Marketing	Indicadores de Marketing; Satisfação; Lealdade;	Farris (2007); Stewart (2009); Wiesel, Skiera e Villanueva (2008)
Retorno em Marketing	Comunicação entre áreas; Tecnologia;	Rust, Zeithaml e Lemon (2001) ; Stewart (2009); Seggie, Cavusgil e Phelan (2007)
Valor do cliente ao longo da vida (CLV)	Retenção e Aquisição de clientes; Base de clientes;	Gupta, Lehmann e Stuart (2004); Hanssens e Villanueva (2007); Wiesel, Skiera e Villanueva (2008); Rust, Zeithaml e Lemon (2001)

Valor do Cliente (CE)	Cliente; Rentabilidade; Cultura;	Gupta, Lehmann e Stuart (2004); Hanssens e Villanueva (2007); Wiesel, Skiera e Villanueva (2008); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); Seggie, Cavusgil e Phelan (2007); Bala e Chahal (2014); Fetahu (2014);
-----------------------	-------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Severino (2007, p. 121) enfatiza a análise de conteúdo como uma “metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento”. Desta forma, a análise de conteúdo descreve, analisa e interpreta as mensagens do discurso do entrevistado.

Somando-se à ideia, a análise de conteúdo é utilizada para estudar e analisar o material coletado da abordagem qualitativa, tendo como objetivo uma melhor compreensão da comunicação, além de aprofundar características e identificar os aspectos mais relevantes de uma pesquisa. Destaca-se, também, que com o objetivo de melhor explicitar os resultados que foram obtidos, estabeleceu-se correlações entre as afirmações dos respondentes, presente nos quadros das discussões de dados.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta as empresas que contribuíram para a realização da pesquisa e a análise dos resultados obtidos em uma perspectiva analítica comparando os pontos abordados no referencial teórico.

### 4.1 Empresas Pesquisadas

#### 4.1.1 Grupo Paquetá

O Grupo Paquetá foi fundado no dia 20 de junho de 1945, em Sapiranga, Rio Grande do Sul. A empresa possui dezoito mil colaboradores e atualmente está presente em dezoito países. Somando-se a isso, é formada pelos seguintes segmentos: indústria de calçados, varejo de calçados, marcas próprias, empreendimentos imobiliários e administradora de cartões de crédito.

Hoje o Grupo fabrica doze milhões de pares femininos, masculino e infantil por ano, além de investir cerca de vinte milhões por ano em estrutura e modernização das marcas do Varejo (Site Paquetá, 2016). Possui em seu portfólio as marcas Paquetá, Gaston, Paquetá Esportes, Esposende, Dumond, Capodarte, Lilly's Closet, Ateliermix e Ortopé.

Cabe ressaltar que na estrutura da empresa atual os segmentos estão divididos por bandeiras, a área de marketing é corporativa do Grupo e responsável pela definição de políticas e ações macros. Além disso, dentro de cada bandeira existe uma pessoa de marketing que é ligada a gestão do marketing corporativo e a gestão comercial geral da bandeira (Gestor Comercial Lojas Paquetá, 2015).

#### 4.1.2 Grupo Iesa Veículos

O Grupo Iesa Veículos está presente no mercado desde 1992, sendo atualmente um dos grupos automotivos mais representativos do Brasil do segmento, tendo em seu *portfólio* marcas como BMW, BMW Motorrad, MINI, Harley-Davidson, Jeep, Nissan e Renault. Somando-se a isso, com posse de dez concessionárias Renault, é a maior rede Renault do Brasil.

Destaca-se que o Grupo Iesa, prezando pela qualidade e excelência no atendimento, em 2014 conquistou o prêmio de melhor concessionária Renault do Brasil, além de ser eleita, no mesmo ano, uma das 100 maiores marcas do Rio Grande do Sul pela Revista Amanhã (Site Grupo Iesa, 2016).

Vale enfatizar que o Grupo possui cerca de quatro mil passagens por mês nas oficinas, fatura cerca de R\$ 850 milhões por ano e possui 600 funcionários atualmente.

#### 4.1.3 Grupo Arezzo

O Grupo Arezzo foi fundado em 1972 e em 2011 se tornou uma companhia aberta tendo as suas ações negociadas da BM&FBovespa. Comercializa atualmente cerca de nove milhões de pares de calçados por ano, além de bolsas e acessórios (Site Grupo Arezzo, 2016).

Possui em seu *portfólio* as marcas Arezzo, Schutz, Anacapri e Alexandre Birman, sendo a qualidade, design, conforto e inovação os diferenciais das marcas.

Evidencia-se que por sete anos consecutivos foi considerada a melhor franquia de calçados, vestuários e acessórios de acordo com a Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. Possui em seu modelo de negócios a venda para o varejo multimarcas, ecommerce, lojas próprias e o modelo de franquias que, desde 2004, possui o selo de excelência da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

O Grupo Arezzo possui em sua estrutura unidades de negócio, responsáveis pelas ações e resultados de cada marca, reportando a diretoria de marketing as suas ações. Seu faturamento está em R\$ 1.400.000.000,00 anual e conta com 2.300 colaboradores atualmente.

## 4.2 Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta as análises e discussões dos resultados encontrados por meio da coleta de dados nas empresas pesquisadas.

### 4.2.1 Valor do Cliente

Para Spiller e Tuten (2015) o panorama do marketing está mudando e, ao contrário de anos atrás, as atividades de marketing produzem uma infinidade de métricas a serem medidas

e analisadas para amparar uma visão estratégica significativa. Complementando, Milichovsky e Simberova (2015) afirmam que para um sistema eficaz de marketing baseado em métricas é necessário concentrar a atenção sobre os clientes, o potencial comportamento e a segmentação de clientes.

Desta forma, quando questionado se as empresas analisadas na pesquisa possuíam o conhecimento de quanto custava reter e adquirir um cliente, todos os respondentes afirmaram não ter este conhecimento. Entretanto, o Gerente Financeiro das Lojas Paquetá não possui mapeado hoje internamente o custo de adquirir e reter um cliente, mas tem certeza que poderia ter. Quando questionado o porquê ele afirma que possui dados para ver, porém não é visto. Acredita que o motivo de não ser visto é a empresa ter o foco no faturamento sempre. Ele destaca, ainda, que seria importante voltar um pouco e mostrar os projetos do marketing e fazer um plano de pagamento desse investimento e o que retorna efetivamente.

Nesse sentido, a informação do Gestor Financeiro das Lojas Paquetá abre um leque de possíveis questionamentos como: (a) Porque as empresas visam somente o faturamento e não como é possível aumentar a rentabilidade de um cliente individual ou um segmento de clientes? (b) Porque as empresas não atentam a quantos clientes estão deixando de reter e visam somente a estratégia de adquirir clientes? (c) Porque não existem métricas nas empresas analisadas voltadas aos clientes se existem dados disponíveis?

A análise deste trabalho, conforme Stahl, Matzler e Hinterhuber (2002) pressupõem que medir o CLV é uma questão importante para o desenvolvimento e manutenção do cliente a longo prazo, projetando o valor financeiro do cliente durante o seu tempo de relacionamento com a empresa. Além disso, o número de clientes ativos juntamente com uma previsão de clientes a serem adquiridas no futuro permitem estimar o valor da base de clientes da empresa (GUPTA, LEHMANN e STUART, 2004).

Sendo assim, quando questionados sobre indicadores de satisfação e continuidade do cliente na empresa, o Gerente de Marketing do Grupo Iesa destacou:

[...] o que conta muito é a experiência vivida pelo cliente, o que trabalhamos é com indicadores para manter o cliente satisfeito. Para o nosso cliente a relação constante é uma experiência negativa, uma vez que o cliente não quer estar sempre dentro da concessionária, isto gera um custo para ele.

Cabe ressaltar que enquanto o Grupo Iesa é avaliado pelas marcas a manter um nível de satisfação elevado do cliente dentro da concessionária, na Arezzo e nas Lojas Paquetá os respondentes afirmaram não ter esta métrica destacada na empresa. Entretanto, a Gerente de



Marketing da Arezzo destacou que a companhia possui um sistema de relacionamento com o cliente (CRM) onde é analisado a base de clientes na tentativa de estudar e tentar entender o porquê ele não compra mais da empresa, na tentativa de resgatá-lo.

Pode-se considerar esta forma de atuação estratégica um tanto quanto arriscada uma vez que somente é visto quando o cliente deixou de comprar na empresa, sendo um trabalho mais difícil e, por vezes, de maior custo trazê-lo de volta. Hanssens e Villanueva (2007) destacam a importância do relacionamento da empresa com o cliente para aumento do CLV, sendo compreensível que profissionais têm se interessado em analisar como a retenção de clientes (ou lealdade) pode ser aumentada.

Quando fala-se em lealdade, ainda, cabe questionar se o Grupo Iesa teria a estratégia de medir praticamente 100% a satisfação do seu cliente sem ter a obrigação e ser bonificado em *performance* pelas marcas que detém, uma vez que tanto a Arezzo quanto as Lojas Paqueta estão preocupadas somente no valor final de receita, deixando para trás o que pode ter se perdido ou, além disso, o porque os clientes estão deixando de comprar das empresas.

Vale destacar os principais trechos quando abordou-se o tema de retenção e aquisição de clientes com as empresas entrevistadas.

Quadro 7 - Análise de resultados - Retenção e Aquisição de clientes

<b>AREZZO</b>	<b>GRUPO IESA</b>	<b>LOJAS PAQUETA</b>
<i>“Não segmentamos o investimento em retenção e aquisição porque ele é focado no consumidor final, independente onde o cliente irá comprar. O canal que o cliente irá comprar as nossas marcas para nós não tem interferência, sendo a nossa maior preocupação chegar nesse cliente, não sabemos e não temos métricas também para informar quanto custa</i>	<i>“No telemarketing falamos em retenção de clientes porém não temos uma estratégia para isso. Promovemos ações com desconto especiais, este é um formato básico, a empresa não possui um programa específico para isso. Para mim tanto adquirir quanto reter clientes têm o mesmo peso, a mesma importância, uma vez que preciso ter um cliente para posteriormente</i>	<i>“A Paqueta já vem há algum tempo em processos de mudanças e dentro desse processo tem um projeto com o objetivo de entender o que o cliente espera da empresa. Essa é a proposta que a companhia tem, porém não é o que executamos. Temos ações isoladas no ponto de venda para adquirir clientes, outra ação em massa que fazemos é em cima da base de clientes dos cartões, com</i>

<i>para trazer ele de volta”.</i> <i>Gerente Financeiro, Arezzo</i>	<i>reter alguém”.</i> <i>Gerente Comercial, Grupo Iesa</i>	<i>ações de comunicação via mensagem de promoções e novas coleções, sendo vista como uma ação de oportunidade”.</i> <i>Gerente Comercial, Paqueta</i>
--	--	---

Fonte: Coleta de dados, 2015.

A partir das informações expostas no quadro 7 fica claro que as empresas entrevistadas não possuem métricas de retenção de clientes, tão pouco possuem planos estratégicos e informações de custos para tais ações. As Lojas Paquetá, contudo, possui um projeto para entender o que o cliente espera da empresa, mas não é executado na prática ainda. Estas afirmações possibilitam as empresas analisadas terem oportunidades de angariar receita por meio da compreensão do cliente, o que hoje, na prática, elas veem oportunidades de aumento de receita somente em adquirir clientes novos, deixando para trás possíveis incrementos por meio da base de clientes.

Com isso, cabe enfatizar que as empresas não possuem estratégias diferentes para cada tipo de cliente em sua base de dados, não sendo a retenção e a aquisição pontos que elas analisam para tomar uma decisão de investimentos em marketing.

Nesse sentido, Pauwels (2015) afirma que o marketing se torna tangível por meio de uma interpretação de métricas para agir com base em uma visão concreta. Além disso, o autor destaca que atualmente é comum encontrar nas empresas muitos dados, muitas ações, porém pouca ligação entre eles.

Corroborando com o autor, foi possível perceber que as empresas possuem os dados necessários para segmentar os clientes que vale a pena reter em sua base de clientes e os custos de mantê-los, entretanto estes dados não são utilizados para investimentos em marketing, sendo atualmente os investimentos captados para uma grande massa de clientes somente.

Como sugestão de análise do tempo de permanência da base de clientes, de acordo com o Consultor Financeiro entrevistado, o método utilizado atualmente para avaliação da carteira de clientes se dá a partir do cruzamento de informações a fim de verificar quantos clientes permaneceram ao longo do tempo. Para ele o ideal é utilizar três anos para definir a depreciação da carteira de clientes da empresa. Pode se somar a isso, um possível cálculo de quanto está

sendo investido em marketing *versus* qual seria a depreciação da carteira, além da análise de tipos de investimento em segmentos de clientes.

Stahl, Matzler e Hinterhuber (2002) afirmam que clientes e canais de relacionamento são ativos da organização que devem ser cultivados. Eles podem ser vistos como uma forma de investimento e geração de fluxo de receita. Quando se fala em valor da vida de um cliente na organização considera-se o fluxo de receita em clientes potenciais e os custos associados com a geração de receitas e duração do relacionamento com a empresa.

Vale abordar a afirmação do Consultor Financeiro que, para o dia a dia em avaliação de valor de empresas, é utilizado na média de três anos para cálculo da depreciação da carteira de clientes em função da dificuldade das empresas apresentarem relatórios gerenciais confiáveis. Ele complementa que, a partir destes dados, é calculado o quanto de clientes a empresa perde a cada tempo e o quanto adquire.

Somando-se a isso, ele destaca: “[...] verificamos dados como o número de clientes que é perdido a cada ‘x’ tempo e o quanto de receita está atrelado a estes clientes, quanto de resultado eles geram e quanto tempo na média eles vão existir”.

Desta forma, destaca-se a importância de unir a métrica do valor do cliente (CE), valor do cliente ao longo da vida (CLV) e o valor da empresa. Entretanto, hoje esta visão não é utilizada pelas organizações, além do cliente ser visto como um ativo intangível, de difícil mensuração, pela gerência corporativa.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) abordam que o valor do cliente e a avaliação de mercado estão intrinsecamente relacionados, uma vez que são duas versões do valor presente de um fluxo de caixa futuro esperado. Esta conexão auxilia a fazer o marketing e o financeiro mais relevantes e responsáveis com relação a aquisição e retenção de clientes.

Contudo, conforme relatado pelo Consultor Financeiro e analisado nas empresas pesquisadas, o déficit de dados disponíveis e organizados atrapalha a gestão de análises. Como pode-se verificar, por exemplo, que como indicador de aquisição de clientes, as empresas pesquisadas utilizam um contador de fluxo de loja, nas Lojas Paquetá e Arezzo eletrônico e no Grupo Iesa por meio de uma contagem manual da recepcionista de cada loja. Este método ainda é deficiente para analisar qual de fato é o custo de aquisição de um cliente, visto que pode apresentar falhas seja na forma humana, ou por tecnologia uma vez que o contador eletrônico não anula a repetição da entrada do cliente na loja

Nesse sentido, o Gerente Financeiro da Arezzo (2015) afirma:

Eu não sei quanto custa perder um cliente porque nunca foi objeto de estudo pelo motivo da empresa viver muitos anos de crescimento exponencial, onde foram realizados diversos esforços para crescimento e aquisição de clientes, ficando para trás o que poderíamos estar deixando de capturar ou perdendo e olhando somente para o quanto podia adquirir.

Enfatiza-se a importância de utilizar a métrica do valor do cliente a fim de mensurar qual o real custo de um cliente para a empresa e em qual segmento de clientes vale a pena investir. Para Kumar (2015) o valor do cliente se estabeleceu como uma das métricas mais dominantes para os gestores para medir e gerenciar o desempenho da empresa. Além disso, os autores destacam que as empresas precisam ter uma compreensão clara do papel da utilização de métricas de marketing, orientação e práticas de comunicação focadas no valor do cliente com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa.

Desta forma, com exceção do Gerente de Marketing do Grupo Iesa, os demais gerentes não possuem conhecimento do que se refere a métrica do valor do cliente. Cabe evidenciar a sua afirmação:

Conheço sim a métrica do valor do cliente, porém eu não tenho um conceito firmado, mas sei que na forma de avaliar o valor de um cliente existe de maneira a cascatear todos os resultados e custos que a empresa teve e qual cliente que vale a pena continuar investindo ou até quanto vale investir para ele continuar cliente ou se vale a pena trazer ele de volta. E quais clientes estão perdendo e não tem valor para você e não vale a pena trazer ele de volta. Gerente de Marketing, Grupo Iesa, 2015.

A partir desta afirmação e com base na escolaridade dos entrevistados, informada nos procedimentos metodológicos desta dissertação, existe a lacuna sobre a disseminação da utilização e conceito da métrica do valor do cliente nas instituições de ensino e grupos de empresários. Para Fetahu (2014), mais de 55% dos profissionais de marketing não estão familiarizados e não possuem conhecimento sobre as métricas voltadas para o cliente e a sua importância na organização.

Somando-se a isso, o Gerente Financeiro do Grupo Iesa declarou que gostaria de tornar tangível o valor do cliente e inclusive dar vantagens para a base de clientes que realmente vale a pena permanecer na empresa. Afirmou: “Hoje avaliamos todos os clientes de maneira igual, bem como o valor que damos para eles. Neste sentido gostaríamos de ter isso mapeado de maneira mais eficiente”.

Um ponto a enfatizar é que tanto as Lojas Paquetá quanto a Arezzo realizam pesquisas pagas a cada período de tempo para entender qual é o seu perfil de cliente e o que é relevante

para ele. O Gerente Comercial das Lojas Paquetá argumenta “esses atributos que levamos em conta para desenhar uma pessoa para direcionar os nossos esforços de marketing”.

Porém, cabe ressaltar que este perfil de cliente diz respeito somente a elaboração de campanhas de marketing e criação de coleções, não sendo confirmado após um período de tempo se realmente o perfil se enquadrou, ou ainda, quais os impactos de direcionamento que este perfil gerou para a empresa em termos de retenção, aquisição e valor do cliente. Tendo em vista esta análise, a Gerente de Marketing das Lojas Paquetá afirma que hoje na companhia todos os clientes são iguais e a empresa opta por fazer campanhas de marketing para um público em massa. Além disso, quando questionada sobre a orientação da comunicação baseada no valor do cliente ela enfatizou que “hoje a base de clientes é muito desatualizada em dados pessoais de cadastro, temos algum plano pequeno de valorização de aniversários, mas algo muito pequeno ainda, basicamente como teste”.

Com base nesta afirmação, vale destacar a pouca atenção das empresas pesquisadas aos dados pessoais dos clientes onde, por sua vez, a empresa pode estar perdendo oportunidades de conhecer melhor o seu cliente, gerar qualificações para a base que realmente vale a pena investir, além do simples direcionamento de campanhas tornando-as mais eficientes, uma vez que hoje as campanhas são para uma grande massa e os entrevistados não sabem responder sobre quem, por exemplo, dentro da base de clientes, é um potencial cliente rentável para a empresa.

Complementando, o Gerente de Marketing do Grupo Iesa destacou que a empresa não possui informações de quantas vezes um cliente comprou e qual é o perfil dele junto ao Grupo, além de não ter dados de ligações familiares.

Pode-se dizer que estas declarações deixam claro uma oportunidade de aumento de receita, notória mais uma vez, dentro da própria base de clientes das empresas entrevistadas, onde elas desconhecem dados importantes para investimentos de marketing focados no valor do cliente. Nesta instância, cabe enfatizar a afirmação do Gerente de Marketing do Grupo Iesa “para eu que trabalho nesta área é uma frustração muito grande pois eu gostaria de ter estes dados para utilização”.

Contudo, evidenciou-se que as empresas possuem acesso a dados pessoais dos clientes, porém não são utilizados para formulação de estratégias de marketing ora por efetuarem um marketing em massa, ora por acreditarem que não possuem disponibilidade para analisarem estes dados ou, ainda, por possuírem foco somente na entrada de receita, deixando para trás a

oportunidade de estudar o porquê os clientes deixam de comprar da empresa e as possíveis oportunidades da própria base de clientes.

Corroborando, a Gerente de Marketing das Lojas Paquetá declara “Se eu levantar uma pesquisa interna consigo levantar dados estratégicos, mas não usamos porque acredito que é cultural fazer a mídia em massa, de trabalhar sempre chamando clientes novos ao invés de trabalhar com o que temos na base de clientes”.

Somando-se a isso, para o Gerente Comercial do Grupo Iesa “a empresa não possui foco para analisar indicadores com relação a clientes, porque a demanda acontece naturalmente em função da garantia”. Ele argumenta que acredita que o Grupo trabalha a informação e não sobre a informação: “Tenho consciência que nós deveríamos utilizar a informação melhor, mas nós não fizemos, se formos fazer um trabalho específico precisamos ter uma pessoa dedicada a fazer isso, não utilizamos hoje por falta de foco, uma vez que a demanda é natural”.

Nesse sentido, é importante separar as três empresas entrevistadas na questão de investimentos em marketing, uma vez que o Grupo Iesa possui uma demanda natural, visto que são praticamente únicos detentores da venda das marcas no Estado do Rio Grande do Sul e por consequência fazem uso mais do marketing das próprias marcas, não sendo a grande preocupação do Grupo. Já as empresas Arezzo e Lojas Paquetá, como fabricante dos produtos e organizações do varejo, precisam estar atentas para adquirir clientes.

Um ponto que cabe enfatizar foi que, na empresa Arezzo, não foi notada a segmentação com foco na lealdade dentro das diferentes marcas da empresa, sendo evidenciado praticamente as mesmas estratégias de marketing para tickets médio de venda amplos. Já nas Lojas Paquetá, que possuem cerca de 3.500.000 de clientes ativos, o marketing em massa parece ter mais significado.

Quando questionados sobre o conhecimento da informação de porquê o cliente não compra mais da empresa, todos os entrevistados afirmaram crenças pessoais baseadas nas suas experiências para responder esta pergunta, não sendo esta uma questão que é analisada dentro das empresas pesquisadas e possui uma resposta concreta que de fato explicam os motivos.

Cita-se a frase do Gerente Comercial das Lojas Paquetá “Acredito que ele deixa de comprar na Paquetá por não achar o seu produto ideal, mas isso é o que eu penso. Temos métricas bem informais como por exemplo o índice de clientes que não compraram por não achar a sua numeração”. Complementando, o Gerente Financeiro do Grupo Arezzo aborda que

este assunto nunca foi pesquisado e pauta para estudo e também não sabe informar se essa informação existe na companhia.

Villanueva, Yoo e Hanssens (2007) ressaltam que os clientes são ativos valiosos para a empresa, na medida em que diferentes estratégias de marketing que envolvem aquisição e retenção de clientes são efetuadas, a influência sobre a rentabilidade da empresa a longo prazo pode ser afetada diretamente, ou seja, adquiri-los e mantê-los pode se tornar caro.

Vale destacar a afirmação do Gerente Financeiro do Grupo Arezzo “Acredito que com esse ajuste de mercado que vivemos hoje é um momento importante para as pessoas pararem e começarem a olhar o que eu deixei para trás ou quais os clientes não atendemos mais”.

Com base na afirmação dos autores e a observação do Gerente Financeiro do Grupo Arezzo, é válido enfatizar a importância de entender o porquê o cliente deixou de comprar da empresa, quais os fatores motivadores e o quanto este cliente de fato trazia de retorno para a organização, uma vez que o custo de reter um cliente muitas vezes pode ser bastante elevado.

Para Tescasiu (2015) existem inúmeras métricas para utilizar na tentativa de avaliar o custo de reter e adquirir clientes, tais como: satisfação em relação à marca, o compromisso do cliente e a lealdade, a estratégia da empresa e seus resultados, entre outras. Além disso, essas métricas devem estar associadas a indicadores financeiros como lucro, gastos com marketing e taxa de desconto, sendo classificadas como: 1. Indicadores de Mercado; 2. Indicadores de Marca; 3. Indicadores do Cliente.

Um ponto positivo a destacar é o caso do Grupo Iesa, onde as montadoras exigem da companhia medir a percepção do cliente, tendo com isso um dado de cordialidade no atendimento mais mensurável. Entretanto, conforme o Gerente Comercial do Grupo, eles recebem indicadores diários, tanto de venda quanto de passagens por oficina, porém enfatiza que não possuem hoje uma área de inteligência para trabalhar esses dados. Cita, ainda, “[...] temos indicadores porém não tomamos nenhuma decisão com eles” e sugere que “[...] o ideal seria termos o núcleo comercial, o núcleo de estratégia e o núcleo de marketing”.

Complementando, a Gerente de Marketing das Lojas Paquetá afirmou “Acredito que deveríamos direcionar as nossas ações de marketing mas não utilizamos a base de clientes como deveríamos porque não temos uma área específica que se preocupa com o cliente”.

Por meio destas afirmações pode-se ressaltar a falta de foco na base de clientes e a orientação estratégica de vender somente e não manter um relacionamento com o cliente, uma vez que de acordo com a afirmação do Gestor Comercial do Grupo Iesa, não existe um núcleo



capaz de trabalhar os dados relacionados a clientes. Quando questionado o porquê da não existência do núcleo, ele não soube afirmar.

Fato este confirmado por meio da afirmação do Gerente de Marketing do Grupo Iesa quando questionado sobre a segmentação de clientes, ele destacou que na companhia é realizado negócio a negócio e que, se for decidido que será vendido com uma margem negativa, foi porque a empresa tomou essa decisão. Essa visão contraria a estratégia da empresa que é de marketing em massa e não a segmentação de um grupo de clientes potenciais, gerando um trabalho maior ao analisar caso a caso do que um segmento de clientes de valor maior, melhor retorno e impacto de imagem.

Um fator importante a destacar é a parceria com o cliente, lembrada pelo Gerente Financeiro das Lojas Paquetá, citando: “a análise financeira é friamente vista por meio dos limites de crédito somente. Mas o fundamental é a parceria agregando valor, uma vez que a empresa pode contar com o cliente ao longo do período, ou seja, contar com essa venda futura”.

Para o Gerente Comercial do Grupo Iesa o maior atributo para fidelizar o cliente é a qualidade do serviço prestado, sendo a empresa remunerada pelas marcas por nível de *performance* em atendimento. Complementando para a Gerente de Marketing da Arezzo cada vez mais o serviço é importante para a compra ser efetuada. Para ela, não basta ter somente o produto bom. O ambiente, o envolvimento e a relação do cliente com a marca são extremamente fortes para fidelização de um cliente.

Cabe destacar que, para o Gerente Comercial do Grupo Arezzo, existe uma deficiência em termos de indicadores em clientes e em canal como, por exemplo, margem, tamanho de mercado, tamanho de carteira, segmentação. Entretanto, o que foi visto é que de fato existem estas informações na empresa, porém não são utilizadas para elaboração de estratégias e processos gerenciais.

Relato este que foi visto nas Lojas Paquetá, onde o Gerente Financeiro afirmou que é possível visualizar o cliente pela quantidade de ligações com reclamações, os transtornos e alterações de pedido até o produto ficar pronto que geraram custos a mais. Porém, esta é uma informação que fica somente com o financeiro, não sendo disseminado para o restante da empresa.

Uma possível explicação para este fato, poderia ser a visão do financeiro ser unicamente contábil, onde, de acordo com o Consultor Financeiro entrevistado, a carteira de clientes é considerado um ativo intangível, diferindo dos demais ativos. Ele complementa, ainda que, em



regra contábil, fora o contato de não ser tocável, a empresa não precisa registrar a carteira de clientes na contabilidade, somente quando ocorre a venda da empresa.

Este fato que aborda a intangibilidade do cliente pode ser uma explicação da não utilização do valor do cliente para elaboração das estratégias de marketing, bem como a dificuldade de calcular o retorno do investimento. Somando-se a isso, a orientação estratégica da empresa em calcular a rentabilidade sobre produtos adquiridos e não sobre clientes por meio do valor do cliente.

De acordo com Fetahu (2014) é necessário medir a rentabilidade individual de cada cliente, a fim de projetar e segmentar o mix de marketing voltado a lucros e benefícios, além de medir o impacto de marketing no resultado geral da empresa. Corroborando com a posição de Fetahu (2014), os autores Milichovsky e Simberova (2015) enfatizam que os gerentes estão em constante pressão no momento atual, colocando em análise não somente o que é gasto com marketing mas, também, no que reflete em termos financeiros como lucros, volume de negócios e vendas para a companhia.

Nesse sentido, vale ressaltar o modelo de negócio do Grupo Arezzo, onde somente o gestor financeiro demonstrou ter este conhecimento. O modelo de negócio da empresa possui uma margem estanque, ou seja, a empresa pré determina qual será o valor a ser utilizado para produção do produto, qual será o *mark-up* para venda para o cliente, bem como qual será o preço final para o consumidor. Ou seja, antes mesmo do produto ser fabricado a empresa já tem os preços a serem praticados formados sendo, somente, alguns clientes com pequenos descontos, diferindo dos demais.

Este modelo de negócio faz com que todos os clientes tenham margens semelhantes, alterando somente o custo de “servir”, ou seja, frete, verba de promoção individual e custo financeiro. O Gerente Financeiro do Grupo Arezzo explica:

[...] a precificação é padrão e o custo de serviço de entrega é por conta da Arezzo, mas não abrimos mão deste custo por entender que tivemos a receita que queríamos, até porque no nosso modelo de negócio a margem do cliente é controlada, então quando vendemos Arezzo já sabemos quanto o cliente irá revender na ponta. Este é um curso que nós estabelecemos.

Cabe enfatizar que no modelo de negócio do Grupo Arezzo, onde os custos são padrão alterando somente os custos de “servir”, promoção e financeiro, saber qual o real valor do cliente torna-se mais simples e pode auxiliar a compreender os gastos com marketing, a segmentar os clientes em potenciais e a investir em quem realmente traz um retorno positivo para a empresa.

#### 4.2.2 Indicadores

É importante destacar que as empresas pesquisadas possuem uma forma similar de calcular o investimento em marketing: por meio de um orçamento anual tendo um percentual da sua receita destinado a investimentos em marketing. As empresas também foram unânimes em afirmar que acompanham este indicador mensalmente, não deixando ultrapassar o orçamento previsto e, além disso, recalculando sempre caso seja necessário.

Nesse sentido, o Gerente Financeiro do Grupo Arezzo afirma,

O acompanhamento do investimento em marketing é realizado por meio de um orçamento anual, onde sabemos que um percentual da receita será direcionado e acompanhado por meio de uma conta contábil que chamamos de fundo de propaganda, onde lançamos toda a despesa de marketing da companhia. Colocamos em um centro de custo tudo o que é gasto com marketing, ou seja temos o budget previsto e o realizado.

Vale ressaltar que quando questionado como foi a formação deste percentual estabelecido pelas empresas entrevistadas, foi unânime a resposta que é um indicador de mercado, não tendo presente o questionamento nas companhias se este percentual é suficiente ou se poderia existir um orçamento menor com a mesma eficácia ou, ainda, porque o financeiro acata este valor sem saber se realmente é a melhor opção.

Para Fetahu (2014) é importante entender o que é mensurado e o que isso representa nos objetivos estratégicos da empresa. A autora acredita que as atividades de marketing possuem grande impacto sobre os resultados finais da companhia. Além disso, ela complementa que o marketing deve ser orientado a dados, da forma mais simples a mais complexa, da mínima pontuação a fim de permitir justificar os investimentos em marketing e consequentemente melhorar o seu desempenho. Evidenciar a eficiência e a eficácia do investimento garante que o dinheiro está sendo investido onde é medido para se ter os melhores resultados.

Corroborando, Milichovsky e Simberova (2015) ressaltam que possuir métricas de marketing como uma ferramenta que objetiva a eficácia pode alcançar o mais alto nível de prioridade em toda a organização, além de criar uma vantagem competitiva perante as demais.

As afirmações de Fetahu (2014), Milichovsky e Simberova (2015) abrem uma lacuna para as empresas visualizarem o retorno do investimento em marketing, alertando para a preocupação em justificar e garantir que o dinheiro investido está de fato dando o melhor retorno, além de se questionarem se o valor investido realmente é o ideal.

Sendo assim, quando questionadas sobre como as empresas entrevistadas calculam o retorno do investimento em marketing, elas afirmaram de maneira unânime que efetuam um cálculo simples de quanto foi investido *versus* o quanto retornou. Pode-se destacar o trecho da entrevista com a Gerente de Marketing da Arezzo “a empresa não possui hoje um processo para verificar o retorno do investimento em marketing. Temos um fundo de propaganda da empresa e o marketing faz o planejamento anual de investimentos”. Além disso, ela complementa em outro momento:

“[...] gostaríamos de ter de uma métrica para tornar tangível o cálculo do retorno do investimento em marketing, porém todas as métricas apresentadas até hoje não foram válidas, porque não conseguimos mensurar o quanto que o consumidor viu e foi até a loja, e depois que ele entrou na loja o que fez de fato o cliente comprar, ou seja, são muitas variáveis para falar que gerou a compra somente pela ação de marketing”.

Um ponto a destacar é que em todas as empresas entrevistadas o gasto em marketing é visto como uma despesa e não como um investimento possível de medir o retorno. Seggie, Cavusgil e Phelan (2007) afirmam que para as empresas medirem o retorno sobre o valor investido é essencial que os gastos com o marketing sejam vistos como um investimento, uma visão que vai além da simples mensuração e considera que o orçamento de investimentos deve ser avaliado de acordo com a análise do retorno sobre o gasto em marketing, permitindo a função do marketing desempenhar um papel importante na estratégia da empresa.

Somando-se a isso, considera-se importante evidenciar a afirmação do Gerente Financeiro da Arezzo “vender somente a marca e não traduzir isso em receita não é algo viável, esperamos sempre o retorno em receita no médio prazo de cada campanha”. Milichovsky e Simberova (2015) enfatizam que para tornar o marketing efetivo de fato para as demais áreas, é necessário utilizar diversos tipos de métricas financeiras e não financeiras. Quando fala-se do ponto de vista financeiro, para os autores a efetividade do marketing poderia ser definida como o retorno do investimento da companhia em marketing.

Nesse sentido, no quadro 8 apresenta-se as principais dificuldades encontradas nas empresas entrevistadas:

Quadro 8- Análise de resultados - Dificuldades

<b>AREZZO</b>	<b>GRUPO IESA</b>	<b>LOJAS PAQUETÁ</b>
<p><i>“A sensação de pagar o investimento em marketing é que eu continuo tendo muita dificuldade de enxergar a razoabilidade do tamanho do investimento, porque por exemplo se eu investisse 11 milhões ao invés de 12 milhões teria dado o mesmo efeito?”.</i></p> <p><i>Gerente Financeiro, Arezzo.</i></p>	<p><i>“Quando fala-se em o que virou venda de fato, não sei dizer quais investimentos em específico viraram venda, eu sei dizer que o nosso indicador é quanto investimos em comunicação e quantos carros foram vendidos, ou seja, quanto custa para eu vender o carro”.</i></p> <p><i>Gerente de Marketing, Grupo Iesa</i></p>	<p><i>“Hoje na Paquetá não temos formatado o processo de avaliação do retorno do investimento em marketing, porém efetuamos as análises do que deu certo ou não dentro de uma campanha. Medimos fazendo o antes e o depois dos produtos, ou seja, o investido versus o vendido”.</i></p> <p><i>Gerente de Marketing, Paquetá</i></p>

Fonte: Coleta de dados, 2015.

O quadro 8 evidencia a dificuldade que os gestores possuem de mensurar qual deveria ser o investimento ideal para o marketing, além das Lojas Paquetá não possuir o processo de retorno do investimento em marketing definido. É válido enfatizar ainda que, para o Gerente Financeiro da Arezzo, a dificuldade encontra-se em calcular qual deveria ser o valor ideal de investimento em marketing para chegar no melhor resultado financeiro. Nesse sentido, o Gerente Financeiro do Grupo Iesa corrobora ao dizer que “tentamos medir o impacto do investimento em marketing, mas não é algo que conseguimos chegar a um resultado concreto, porque o fluxo do nosso negócio é difícil de medir, é complicado de saber por onde o cliente chegou, temos uma amostragem disso mas não é em um nível que gostaríamos de ter”.

Notou-se nas empresas pesquisadas que a maior dificuldade que elas possuem para analisar o valor investido é precificar quanto de fato custou para a venda ocorrer e se aquele valor investido é utilizado de maneira mais eficiente pelos gestores de marketing. Já a dificuldade da Gerente de Marketing da Paquetá resume-se em desconhecer ferramentas que sejam possíveis medir a eficácia do investimento a não ser por meio de uma análise básica, se a campanha funcionou ou não. Ela destaca, ainda, [...] “eu dividiria em dois momentos, um com a base de clientes que eu possa dar o estímulo e medir o retorno e o outro que eu desconheço totalmente métricas para isso”.

Ao falar sobre indicadores para elaboração das estratégias de marketing, observou-se a diferença entre as empresas na formulação das suas estratégias, uma vez que o Grupo Iesa utiliza-se de dados de mercado para a sua formulação, ou seja, *performance* de mercado da marca *versus performance* de vendas do Grupo. Já as empresas Arezzo e Lojas Paquetá utilizam o perfil da pesquisa paga para formulação das suas estratégias, objetivando direcionar os seus esforços em marketing para aquele perfil.

Acredita-se que encontra-se esta diferença de indicadores em função do Grupo Iesa possuir apenas a concessão da venda de marcas, enquanto, por outro lado, as empresas Arezzo e Paquetá deterem da produção da marca e venda ao varejo. Contudo, todas as empresas enfatizaram optar por produtos de margem alta para compor as suas estratégias.

Vale destacar:

A elaboração das estratégias de marketing é realizada com base do tamanho de mercado, participação da marca no estado, e a participação de mercado que ela deseja que você represente na região, aliado a performance que você vem fazendo. Ressalta-se que este mercado é medido pelo número de emplacamentos realizados a nível Brasil, por Estado e por cidade, nos possibilitando acompanhar se estamos dentro da média ou não em vendas para podermos definir a estratégia que vamos tomar. Gerente Comercial, Grupo Iesa, 2015.

Outro ponto importante a ser contemplado são as estratégias de marketing variadas de acordo com o tipo de cliente como, por exemplo, na empresa Arezzo é considerado a fidelidade e assiduidade da marca para ofertar agrados especiais (Gerente de Marketing Grupo Arezzo, 2015). Já no Grupo Iesa, o Gerente Comercial afirmou que a segmentação da companhia é realizada por produto e não por cliente, ou seja, por ticket médio. Porém, quando questionado sobre a elaboração das estratégias de marketing, ele afirmou que é a mesma para todos os clientes.

Cabe destacar que, de acordo com o Gerente Financeiro do Grupo Iesa, a companhia já concentra hoje os seus esforços para investir onde existe maior retorno. Nesse sentido, quando questionados sobre a maneira como é feito o cálculo da rentabilidade das empresas, as três empresas enfatizaram calcular sobre o produto e analisar métricas por loja e por linhas de produtos também. Ressaltaram, também, a importância de possuir clientes formadores de opinião, onde a rentabilidade pode não ser significativa, porém que possibilita vendas futuras.

Vale enfatizar a questão de o que o entrevistado faria caso fosse necessário aumentar a rentabilidade da operação da empresa, foi unanime a resposta de que aumentariam o valor do produto, sem pensar na oportunidade de analisar rentabilidade por cliente e segmentos mais

rentáveis, justificando ainda mais a orientação estratégica das empresas no produto e não na sua base de clientes.

Nesse sentido, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que o valor do cliente parte da ideia de que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa, e não somente a lucratividade do produto ou o valor da marca importam.

Desta forma, todas as empresas analisadas tem a sua fórmula de rentabilidade baseada no custo do produto, deixando para trás a oportunidade de calcular a rentabilidade no cliente e direcionar os investimentos de marketing nos segmentos de clientes mais rentáveis da empresa. Alguns gestores enfatizam que não possuem sistemas aptos para calcular a lucratividade por cliente, outros que é cultural calcular a rentabilidade por produto, além da não comunicação entre as áreas contribuir para esta orientação também, conforme fatores limitadores descritos a seguir.

#### 4.2.3 Fator Tecnológico

De acordo com Zambaldi, Costa e Ponchio (2014) nas ciências sociais e no marketing, em particular, é frequente se deparar com construtos de natureza abstrata e que diretamente é difícil de ser acessado, como por exemplo a satisfação de clientes, lealdade, felicidade e devoção a marca.

Nesse sentido, todas as empresas apontaram que não existem métricas específicas para medir o retorno de investimento em marketing e que a forma de medir, quando ocorre, é por meio de análises individuais (quanto foi investido *versus* quanto gerou de venda). Somando-se a isso, os entrevistados destacam que ainda é uma análise muito subjetiva, não sendo possível verificar se a venda ocorreu de fato pelo investimento.

O Gerente Financeiro do Grupo Iesa (2015) aborda não saber especificamente que a venda ocorreu devido ao investimento em marketing, uma vez que para ele “é difícil fazer uma conta de quanto está sendo gasto pelo fluxo de venda que é possível gerar”. Ele ressalta, ainda, a não existência de uma métrica específica para calcular o retorno do investimento, apontando também a não existência de um sistema que calcule este valor para ele, uma vez que o método atual de saber como o cliente chegou até a Iesa é por meio de uma verificação pessoal da recepcionista de cada loja, o que não torna a estatística fidedigna por ser uma contagem realizada manualmente.

Complementando, o Grupo Arezzo possui em suas lojas um sistema de contagem de fluxo automatizada, que é um sistema eletrônico e que, para o Gerente Financeiro da empresa (2015) possui algumas deficiências, sendo o que ele acredita ser mais eficiente é realmente a contagem manual da vendedora. Além disso, ele aponta não saber, também, qual foi o meio que instigou a cliente a ir até a loja.

Pauwels (2015) enfatiza que os gerentes são frustrados pela diferença entre a promessa e a prática do efeito de mensurar o retorno do investimento em marketing. Com base nestas afirmações, destaca-se que todas as empresas apontaram dificuldades na não utilização de métricas de retorno do investimento em marketing por não terem sistemas capazes de gerar esta informação.

Para o Gerente de Marketing do Grupo Iesa (2015) “é muito difícil termos confiança na informação de quanto retornou do investimento em marketing, tentamos ao máximo tangibilizar ela, mas sabemos que ainda não é uma informação fidedigna por não termos dados em sistemas disponíveis”.

Nesse sentido, as empresas apontaram que, por não terem sistemas disponíveis para calcular esta métrica, é difícil saber qual dos investimentos é o mais adequado a realizar. Entretanto, cabe destacar que nenhuma empresa entrevista apontou, também, o plano de ter um sistema futuramente para medir o retorno do investimento em marketing e o valor do cliente podendo, este, ser um ponto importante na orientação estratégica da empresa, hoje voltada somente para venda de produtos e o foco no marketing em massa.

Somando-se a isso, quando questionado a Gerente de Marketing das Lojas Paquetá (2015) sobre o conhecimento de clientes mais lucrativos da empresa, ela enfatizou não saber dizer em nomes, mas que possui acesso a esta informação. Seguindo a entrevista, ela salientou que “já tentamos diversas vezes buscar sistemas e equipe, mas acabamos deixando em segundo plano”, não focando no potencial da carteira de clientes que a empresa possui.

Corroborando com a empresa Paquetá, o Grupo Iesa não possui mapeado quem são os principais clientes, além de não possuírem programas de fidelização e mensuração de clientes devido aos sistemas operacionais não entregarem essa ferramenta. O Gerente Comercial do Grupo (2015) afirma que “deveríamos utilizar indicadores como a frequência de troca, passagem pelo oficina, relação familiar de quantos carros a família possui e quem comprou na empresa, porém não temos sistemas operacionais capazes de fornecer esta informação hoje”.

É importante ressaltar que, mesmo com os sistemas atuais, os entrevistados possuem dados mínimos como faturamento, perfil de compra e endereço do cliente, porém os mesmos não são utilizados para nenhuma processo estratégico dentro das companhias hoje. O que leva a entender que a resposta de não medir o retorno do investimento em marketing e o valor do cliente por falta de sistemas ainda é pouco embasada, uma vez que pode-se abordar a falta de foco estratégico das empresas ora pela demanda ocorrer naturalmente, o marketing ser pensado em massa e a falta de conhecimento por parte das empresas entrevistadas.

Destaca-se, também, que as empresas entrevistadas possuem mais de um sistema operacional em funcionamento, sendo a dificuldade de unificar os dados em um só local apontado como um empecilho para aplicação de métricas de retorno de investimento em marketing e valor do cliente, como o Gerente Comercial da Arezzo explica: “Com dificuldade de unificação de sistema é muito difícil de medir o retorno do que investimos, temos ideia mas não possuímos algo 100% confiável”.

Nesse sentido, a utilização de um sistema que calcule indicadores de marketing pode ser muito significativa para o sucesso de uma empresa, uma vez que ele pode ser utilizado como ferramenta estratégica para fomentar uma tomada de decisão e, também, para a alocação correta dos recursos.

Contudo, como ponto a favor de métricas para obter o retorno do investimento em marketing, o Gerente Financeiro do Grupo Iesa ressaltou que a empresa está, no momento, direcionando os seus esforços e investimentos para a mídia on-line, o que para ele melhora muito os dados que retornam para medir o sucesso. Como exemplo, destaca que a empresa possui ferramentas onde anunciam um número de telefone diferente e conseguem medir que todas as ligações que houveram para aquele número foi por meio do anúncio.

Pauwels (2015) destaca que, felizmente, a empresa pode de maneira rápida e barata obter métricas de atendimento online ao cliente, tais como taxas de click e conversão, pesquisas pagas, visitas ao site e comportamento e atividade de mídia social. Além disso, evidencia-se o benefício da utilização de métricas on-line uma vez que elas não exigem que o cliente responda pesquisas de comportamento do consumidor. Complementando, o autor ressaltou que por meio da avaliação das métricas online foi possível ajudar a diagnosticar o sucesso e falha nos investimentos online, aumentando o envolvimento dos clientes com produtos e serviços.

Cabe enfatizar a visão do Gerente Financeiro do Grupo Iesa que acrescenta que a internet mudou o conceito de atingir o cliente e hoje, normalmente, o primeiro contato do cliente



com a empresa é via online. Complementando a visão, o Gerente Comercial das Lojas Paquetá destaca que hoje a compra é mais prática, mais rápida e com menor envolvimento do cliente, acrescentando que a empresa está em busca de soluções tecnológicas a fim de acelerar e agilizar o processo de compra do cliente dentro da loja. Desta forma é necessário ressaltar o uso de treinamentos constantes para os envolvidos estarem preparados com detalhes técnicos, uma vez que cliente já possui uma bagagem de informações pré consultadas.

Pauwels (2015) cita como exemplo em seu artigo uma pesquisa realizada com 200 executivos que destacaram os cinco principais fatores de sucesso para identificar métricas corretas e vinculá-las a resultados eficazes: suporte da gestão, suporte a cultura da organização, suporte de tecnologia da informação, dados apropriados e habilidade analítica.

Sendo assim, de nada adianta a empresa possuir um sistema habilitado de marketing para auxiliar na tomada de decisão se não houver suporte da gestão, mudança da cultura organizacional focando na utilização de métricas para medir o retorno dos investimentos e o melhor custo benefício, dados corretos e uma análise frequente deles.

Vale ressaltar os principais trechos das entrevistas quando o tema abordado foi sistemas de análise, conforme quadro abaixo, elaborado pela autora (2015):

Quadro 9 - Análise dos resultados – Fator Tecnológico

<b>AREZZO</b>	<b>GRUPO IESA</b>	<b>LOJAS PAQUETA</b>
<i>“Sei que existem dados disponíveis em sistemas, mas não confio neles, acredito que eles são duvidosos. Eu não sei o quanto eu teria que dispende de tempo e equipe para ter acesso a esta informação e o quanto isto teria de retorno”.</i> <i>Gerente Comercial, Arezzo.</i>	<i>“Na operação de menor volume temos dados disponíveis e conseguimos fazer análises manualmente. Nós não temos sistema para isso e por questão de volume não conseguimos analisar em todas as marcas. Tudo no nosso negócio que exigir sistema vai ficar muito mais complicado”.</i> <i>Gerente Financeiro, Grupo Iesa.</i>	<i>“Eu como marketing já fiz diversos projetos de tentar avançar com um sistema de relacionamento, onde tivemos entraves em especial na área de tecnologia. Acredito que não olhamos profundamente métricas importantes por estar esperando um sistema chegar”.</i> <i>Gerente de Marketing, Paqueta.</i>

Fonte: Coleta de dados, 2015.

Com base nas afirmações dos respondentes pode-se notar três comportamentos distintos entre os entrevistados. Na empresa Arezzo o Gestor Comercial deixou claro que não possui confiança nos dados que tens, deixando uma lacuna no processo da empresa ao obter o cadastro dos clientes, dados de faturamento e perfil. Já no Grupo Iesa, o perfil da empresa mostra-se que a demanda ocorre, por vezes, naturalmente, sendo o foco do Grupo em chamar clientes novos, não aproveitando oportunidades de rede de contatos dentro da própria empresa. E, por fim, as Lojas Paquetá acabou deixando para segundo plano a contratação de um sistema por encontrar entraves para implantação e não ser foco da companhia no momento.

O que fica claro nas empresas entrevistadas é que o fator “sistema” acaba sendo uma desculpa para a não utilização dos dados disponibilizados atualmente nas empresas, enfatizando a questão cultural das companhias onde tem se presente de maneira forte que a empresa sempre agiu desta maneira e desta forma está no mercado até o momento faz com que o tema retorno do investimento em marketing e valor do cliente não demonstrem real interesse nas empresas entrevistadas, uma vez que os itens apresentados poderiam ser solucionados e não há planos de ação futuros enfatizando a resolução dos mesmos.

#### 4.2.4 Fator Cultural

Quando questionado sobre o porquê da não utilização de métricas para mensurar o retorno, as empresas entrevistadas foram unânimes ao responder que a cultura da companhia sempre foi esta, que o foco sempre foi no faturamento e talvez por sempre ter dado certo a empresa nunca olhou para a base de clientes, para o cliente individual e o que de fato retornaria com as ações realizadas em marketing.

Nesse sentido, de acordo com Gerente Comercial da Arezzo existe a dificuldade de mensurar o retorno das ações realizadas justamente por não existirem indicadores na empresa, ou ainda porque nunca foi priorizado na companhia a criação de indicadores para mensurar o retorno do investimento de marketing, uma vez que sempre foi focado em receita, acabando por ser o grande norte do dia-a-dia.

Vale destacar que a falta da cultura de ter indicadores capazes de medir o cliente pode ser considerado, também, a falta de foco no relacionamento com o cliente. Indo além, pode-se analisar como uma deficiência em manter clientes ativos, sendo a maior força da empresa em adquirir clientes e não em manter clientes ativos.

Um fato interessante para analisar é a declaração do Consultor Financeiro entrevistado, onde ele aborda que na rotina de compra e vendas de empresas os investimentos em marketing não são avaliados, sendo assim um dado que culturalmente pode estar deixando uma lacuna nesta área, uma vez que não é medido o quanto os investimentos em marketing podem estar custando para a empresa e o que de fato está auxiliando a manter a carteira de clientes ativa.

Quando perguntado sobre o que ele achava deste modelo e o que ele pensava a respeito de dar um valor a carteira de clientes, ele citou:

Esta é a prova mais clara que boa parte do futuro faturamento da empresa é resultado da carteira de clientes. Isso só comprova a necessidade das empresas estudarem mais a fundo esta questão, pois parte do valor futuro da empresa vem do relacionamento com os clientes.

Para o Gerente Comercial das Lojas Paquetá no modelo de negócio atual da empresa nunca se falou em analisar métricas por cliente, ele complementa que “tem outros índices, por exemplo, quantas peças por nota fiscal o cliente compra, ou seja o quanto aproveitamos quando ele está na loja, outro é o que chamamos de índice de conversão: as pessoas que entram na loja para pagar a sua fatura e quantas fazem uma recompra”. Além disso, ele comenta que se existem métricas voltadas para o cliente ele não possui conhecimento, uma vez que esta informação não chega até a área comercial de maneira estratégica.

Com relação a maneira de calcular a lucratividade da empresa por cliente e não por produto, o Gerente Financeiro da Paquetá afirmou que falta um pouco da cultura da companhia ter a estratégia voltada para o cliente e investir em ferramentas que possam medir o custo do cliente e incluir no custo da venda.

Ao questionar sobre os clientes mais lucrativos, a Gerente de Marketing da Paquetá afirma que possui estes dados mas que não são utilizados, uma vez que acredita ser cultura fazer a mídia em massa, de “trabalhar sempre chamando clientes novos ao invés de trabalhar com o que temos na base de clientes”.

Nessa linha, o Gerente Financeiro do Grupo Iesa destacou que no grupo o investimento em relacionamento com o cliente é muito baixo, uma vez que em tese só pode ir até a concessionária quem de fato é cliente da marca, sendo os esforços e recursos investidos na mídia em massa para captação de novos clientes.

Tesoriero, Chung e Mascio (2015) abordam que empresas com a cultura voltada ao cliente tendem a trabalhar com métricas voltadas ao consumidor final e inovação, já empresas

que possuem uma cultura voltada a analisar a concorrência tendem a utilizar métricas comuns de mercado como percentual de participação da marca.

Desta forma, vale enfatizar as afirmações dos respondentes sobre o termo “fator cultural”, conforme quadro abaixo:

Quadro 10 - Análise dos resultados - Fator Cultural

AREZZO	GRUPO IESA	LOJAS PAQUETÁ
<p><i>“Existe a dificuldade de mensurar o retorno justamente porque nunca foi priorizado na companhia a criação de indicadores para mensurar o retorno do investimento de marketing, uma vez que sempre foi focado em receita, acabando por ser o grande norte do dia-a-dia”. Gerente Comercial, Grupo Arezzo.</i></p>	<p><i>“Recebemos indicadores diários, tanto de venda quanto de passagem por oficina, quantas avaliações fazemos e quantos carros vendemos. Não possuímos hoje uma área de inteligência para trabalhar esses dados, uma vez que temos indicadores porém não tomamos nenhuma decisão com eles. O ideal seria termos o núcleo comercial, o núcleo de estratégia e o núcleo de marketing”. Gerente Comercial, Iesa.</i></p>	<p><i>“Hoje na Paquetá não existe o custo do cliente, somente o custo do produto. Acredito que seja um pouco da cultura da empresa. Focar em ter uma ferramenta que possa medir o cliente, ratear o custo fixo para incluir no custo da venda”. Gerente Financeiro, Paquetá.</i></p>

Fonte: Coleta de dados, 2015.

Com base nas afirmações do quadro apresentado, nota-se que tanto na Arezzo quanto nas Lojas Paquetá a utilização de indicadores e métricas nunca foi priorizado nas empresas, sendo culturalmente o foco somente em receita. Já no Grupo Iesa, existe o foco de ter indicadores e existe, também, a disseminação desses indicadores, entretanto não são utilizados para tomada de decisão estratégica.

Cabe questionar, também, porque as empresas possuem sempre a utilização da mesma forma de trabalho, da mesma base para tomada de decisões, do mesmo indicador de receita e, nessa mesma linha, de sempre ter o mesmo percentual a ser investido, não sendo questionado

se o investimento realizado em marketing é realmente o ideal. Acredita-se que, pelo fato de serem empresas com faturamentos expressivos, o foco realmente seja a receita somente, não sendo importante para eles analisarem o quanto podem ganhar tendo como aliados estratégicos métricas de marketing.

Uma ação que poderia auxiliar nesta questão levantada pela Gerente de Marketing da empresa Paquetá e o Gerente Financeiro do Grupo Iesa seria a comunicação com a área financeira, setor este que conhece os custos da operação e o cliente que vale a pena ter em sua base de clientes. Entretanto, quando perguntado para o Gerente da área Financeira da companhia, ele afirmou que a comunicação com a área de Marketing ocorre poucas vezes ao mês e em ações pontuais. Acredita que o setor atua mais como uma forma de pagador do que ajudante na formulação de estratégias. Ele destaca que a cultura da empresa sempre foi esta, de demandas e necessidades e afirma que poderia de fato ter mais comunicação para alavancar vendas e resultados.

Somando-se a isso o Gerente Financeiro das Lojas Paquetá argumenta:

Financeiro simplesmente só paga. Em outras palavras, é uma pagadoria, ele não entra no mérito se retornou ou não, mas isso com uma visão corporativa mas precisamos mudar, pois como se investe muito em marketing precisamos saber qual é o efeito disso, se tem algum retorno. Hoje não conseguimos avaliar.

É importante enfatizar que complementando a questão anterior com a empresa Paquetá, foi questionado como a empresa reagiria em uma sugestão de comunicação entre áreas e a utilização de métricas para tomada de decisão, o Gerente Financeiro respondeu “Com bons olhos, teria que ser com a pessoa certa, até mesmo o próprio financeiro iria propor isso, mas a empresa é aberta para ver sempre novas métricas, até para pegar uma carteira de clientes e fazer um teste piloto. A empresa é aberta para olhar a rentabilidade por cliente e não por produto”.

A troca de informações entre os setores é importante na empresa pois colaboradores bem informados de estratégias e processos tendem a produzir mais e permaneceram mais motivadas por se sentirem envolvidos com o sucesso da companhia.

#### 4.2.5 Fator Comunicação entre Áreas

Nas Lojas Paquetá, tanto o Gerente Comercial quanto a Gerente de Marketing avaliaram a sua relação tranquila, sendo um contato diário e tanto produtos quanto campanhas decididas em conjunto. Somando-se a isso, o Gerente de Marketing do Grupo Iesa complementa que a

sua comunicação com a área comercial é constante “com reuniões mensais para definição da comunicação, definições estratégicas e táticas constantes do dia a dia”

Fica claro a importância da área comercial conversar com a área de marketing, uma vez que a área de marketing está a frente da criação de oportunidades, enquanto a área comercial é responsável pela conversão destas oportunidades em vendas.

Já quando fala-se em área financeira, a Gerente de Marketing da Paquetá afirma que “Não conversamos sobre clientes porque nunca pensei que poderíamos falar sobre isso e não sei nem se o financeiro pensou também”.

Nesse sentido, Fetahu (2014) destaca que é comum ver diversos gerentes de marketing esforçando-se a desempenhar métricas que avaliam o retorno do investimento, focando nos indicadores principais (vendas e participação de mercado) e esquecendo métricas financeiras importantes como o retorno do investimento e outros indicadores que auxiliam a medir a taxa de retorno de algum investimento.

Vale ressaltar a necessidade do departamento de marketing se preocupar não somente com a criação de campanhas, mas também que ele vá além e se preocupe com o resultado final da companhia (normalmente responsabilidade somente do comercial), gerando análises de retorno, oportunidades qualificadas, segmentação de clientes com a área financeira, sendo que uma área complementa a outra.

Somando-se a isso, Milichovsky e Simberova (2015) destacam que sob o ponto de vista financeiro a eficácia do marketing pode ser definida como um retorno dos investimentos de marketing que a empresa faz. Complementando, Kumar (2015) cita que os profissionais de marketing atualmente estão sob pressão dos investidores e área financeira para apresentação de uma melhor prestação de contas do valor gasto pelo marketing, além da clara necessidade da eficiência e eficácia das atividades realizadas e investidas.

Observou-se, como exemplo da falta de comunicação com relação aos investimentos em marketing, o caso da Arezzo, onde o Gerente Financeiro da empresa alega que o maior gasto que a empresa possui é na criação de campanhas, conforme abaixo:

Sem dúvida o que mais gostamos em marketing aqui são as criações de campanha, as nossas criações de campanha são investimentos muito altos, nosso diretor artístico de todas as campanha é o Dilvano Bianco, um brasileiro que mora fora do Brasil e possui um contrato fixo das 4 marcas. Esse é um dos maiores custos anuais.

Entretanto, quando foi realizado o mesmo questionamento para a Gerente de Marketing, ela enfatizou “São os investimentos que a gente faz focados em produto, divulgação de produto

no ponto de venda, lançamentos de loja, não são as campanhas”. Esta afirmação que confronta a resposta do setor financeiro evidenciou-se a não comunicação entre áreas no planejamento de ações e, também, na efetividade do investimento.

Milichovsky e Simberova (2015) destacam que a função do marketing nas organizações tem ampliado para contribuir na responsabilidade pelo desempenho financeiro da empresa. Cabe ressaltar, também, a dificuldade evidenciada pela Gerente de Marketing da Paquetá em não possuir métricas eficientes para tomadas de decisão com relação a investimentos e retorno em marketing em função de ter os setores comercial, financeiro e marketing separados, sem integração quando o assunto é métricas.

Para Pauwels (2015) tudo se resume a conectar as métricas corretas com indicadores de desempenho, aliando as variáveis de decisão de marketing com desempenho financeiro. O autor afirma, ainda, que é necessário um conjunto de métricas interconectadas que se relacionam com ambos os setores.

Desta forma, o setor financeiro não é visto como um aliado estratégico para as empresas entrevistadas, diferente da área de marketing com o comercial, onde todas as empresas possuem as áreas com comunicação contínua em cada ação. Sendo assim, o financeiro de todas as empresas pesquisadas participam somente na criação de um budget anual de investimentos em marketing, não participando na elaboração de estratégias e auxílio no resultado final.

Como exemplo, cita-se a empresa Arezzo com as palavras do Gerente Financeiro:

O financeiro estabelece métricas de orçamento anual, quanto precisa vender, qual será o incremento de receita para poder calcular a despesa do ano e, também, sobre critérios de aprovação destes crescimentos, uma vez que dentro da abertura do histórico é olhado quanto cada loja vende por ano, sendo projetado o crescimento em volume de produtos mais o preço médio chegaremos no quanto a loja vai entregar de resultado por ano. Desta forma é fechado o orçamento financeiro, não havendo mais nenhum detalhe a ser discutido com a área de marketing.

Ele complementa “Tentamos entrar em métricas para dar os grandes direcionamentos de onde alocar esse dinheiro, mas no dia a dia quem toca é o setor de marketing”. Somando-se a isso, na empresa Paquetá o setor financeiro não possui conhecimento, também, do que está retornando do investimento em marketing, “[...] tenho um cálculo financeiro mensal de marketing corporativo, mas a informação do que retorna deste orçamento está com a área de marketing, não é comunicado ao financeiro”.

Silveira (2007) aborda que é importante avaliar o valor do cliente para que seja possível estabelecer uma relação com a área financeira e assim satisfazer os anseios dos acionistas da organização. Entretanto, hoje nas empresas pesquisadas não há registros do cálculo do valor

do cliente e tão pouco ações de marketing específicas para um segmento de clientes rentável. Poderia este ser um caminho a seguir a fim de melhorar a comunicação entre estas áreas, além do conhecimento e respeito mútuo da importância de cada função

Quando fala-se na comunicação do setor financeiro com a área comercial, notou-se que as empresas entrevistadas Arezzo e Grupo Iesa falam somente sobre algum problema financeiro de clientes, orçamentos e despesas gerais, não falando sobre oportunidades na base de clientes. Com exceção das Lojas Paquetá que tem uma autonomia para analisar a obsolescência do estoque e informar o departamento comercial, por exemplo:

Quando a venda está baixa, em um determinado momento o estoque fica obsoleto, ou a gente deixa esse estoque parado, não vender ou depois vender com 40, 50% de desconto, ou a gente faz uma campanha, paga a primeira parcela em 60 dias depois em 8x e desovamos o estoque, deixamos de ganhar dois, três por cento mas evita perder 30, 40, 50% do produto (Gerente Financeiro, Lojas Paquetá, 2015).

Cabe destacar que a relação entre marketing, financeiro e comercial precisa existir nas organizações. As empresas podem não estar sabendo o quão importante é ter o departamento financeiro como aliado na formulação de estratégias, uma vez que este setor sabe de fato a situação financeira do cliente, custos envolvidos na operação e tem acessos aos dados financeiros importantes para tomada de decisão, ou seja, oportunidades de bons clientes que vale a pena reter e investir.

Para Pauwels (2015) é importante que os resultados sejam medidos por ambos os setores: marketing e financeiro, destacando que apenas o marketing sozinho não é suficiente, sendo crucial linear a comunicação de orçamento e aplicação do orçamento com as duas áreas. O autor complementa que as métricas corretas de marketing incluem as atitudes dos clientes, seus pensamentos e sentimentos sobre as marcas também.

Nesse sentido, apresenta-se o quadro 11 que aborda a forma de comunicação entre as áreas:



Quadro 11- Análise dos resultados - Comunicação entre as áreas

AREZZO	GRUPO IESA	LOJAS PAQUETA
<p><i>“Eu tenho o budget anual e eventualmente falo com o departamento financeiro, não preciso prestar contas do que gasto. Com o comercial a comunicação é diária. A decisão de reduzir ou aumentar investimento em marketing é responsabilidade de marketing, financeiro não se envolve nisso. O financeiro tem que se preocupar com o lucro somente”. Gerente de Marketing, Arezzo</i></p>	<p><i>“O financeiro não tem comunicação com a área de marketing. Existe uma tomada de decisão constante e prestamos conta anualmente. Caso o valor de marketing não aumentar a decisão é definida pela área comercial e marketing, sendo que o financeiro não atua decidindo o que pode gastar ou não”. Gerente de Marketing, Grupo Iesa</i></p>	<p><i>“A comunicação com a área de marketing acontece poucas vezes por mês, as vezes em um evento onde o financeiro participa como forma de condução do pagamento, mas dentro da empresa é bem separado, poucas vezes se conversa, somente em momentos bem específicos mesmo, em condições de pagamento, uma promoção, mas nada mais do que duas vezes por mês”. Gerente Financeiro, Paqueta</i></p>

Fonte: Coleta de dados, 2015.

Com base nas afirmações, notou-se em todas as entrevistas a visão do financeiro como apenas um setor responsável por pagar contas e cuidar do fluxo de caixa da empresa, não incluindo-o na formação de estratégias e, por vezes, não sabendo o possível papel e importância do setor para as empresas. É importante destacar, também, a visão que o marketing possui dos demais setores, sendo visto somente como um gerador de campanhas e não um aliado para o desempenho financeiro e comercial da empresa.

Milichovsky e Simberova (2015) afirmam que se o retorno do investimento em marketing fosse documentado na empresa a visão que a organização possui do setor de marketing seria elevada também. Ressaltam, ainda, que enquanto os setores de marketing não demonstrarem a sua efetividade continuará a ser visto como um departamento coadjuvante da companhia.

#### 4.2.6 Síntese dos resultados

Os resultados desta pesquisa demonstraram que os fatores limitadores para a não utilização da métrica do valor cliente partem do foco da empresa estar sempre “chamando clientes” e não trabalhando a sua base de clientes e o que dela pode ser aproveitado. Além disso, a orientação estratégica das três empresas pesquisadas resume-se na formação de preço por produto e não por cliente, não sabendo justificar o quanto está sendo investido em cada cliente, quais os clientes mais rentáveis ou, ainda, as melhores oportunidades em clientes que existem hoje na companhia.

Acredita-se que somente a partir da mudança de conceito do cliente como, por exemplo, tornar o cliente um ativo tangível, de plena mensuração e item relevante para determinação do investimento em marketing será possível concretizar a utilização da métrica do valor do cliente pelas empresas, bem como o conhecimento e aplicação da mesma.

Desta forma, a partir dos fatores limitadores encontrados na pesquisa para a não utilização da métrica do valor do cliente, foi possível estabelecer uma matriz de resultados sintetizando a discussão das análises e enfatizando os fatores decorrentes das causas existentes e justificáveis para, ainda, não encontrar registros da métrica no contexto empresarial, conforme figura 4:

Figura 4 – Matriz síntese dos resultados



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

De acordo com a figura 4, foi possível compreender dimensões maiores na pesquisa realizada, destacando as causas apontadas que, conseqüentemente, geram os fatores limitadores nas empresas entrevistadas para a não utilização da métrica do valor do cliente, sendo o foco da empresa, a principal causa geradora dos fatores tecnológico, cultural e comunicação entre as áreas.

Evidencia-se, também, que a orientação estratégica que foca somente em clientes se relaciona com o fator cultural e comunicação entre as áreas, ou seja, para ser possível uma prática empresarial voltada a adoção da métrica do valor do cliente se faz necessário a cultura da empresa ser voltada ao cliente, além do tema “clientes” ser assunto mútuo das áreas financeira, marketing e comercial.

Já a causa “falta de conhecimento da métrica do valor do cliente” está atrelada ao fator cultural da empresa sempre ter trabalhado desta maneira e assim permanecer no mercado até o momento. E ao fator tecnológico por dependerem de sistemas engessados onde os entrevistados desconhecem a possibilidade de exportação e cruzamento dos dados, não se utilizando das informações do cliente para auxílio no dia a dia, além de, também, acreditarem existir um sistema específico para o cálculo do valor do cliente.

Por fim, a causa do “cliente como ativo intangível” foi apontada como geradora dos fatores limitadores tecnológico e comunicação entre as áreas, uma vez que por não existir a comunicação entre os setores financeiro, marketing e comercial a troca de informações sobre a mensuração do cliente, retorno do investimento em marketing e indicadores relacionados a clientes não ocorre. Além desta causa não permitir, também, a implantação de sistemas aptos para compreensão do cliente como um ativo pleno de mensuração nas empresas, uma vez que os entrevistados não visualizam na base de clientes possibilidades de mensurar estes valores.

Vale explicar brevemente as causas apontadas e os fatores limitadores conforme o quadro 12 abaixo:

Quadro 12 – Síntese dos resultados

<b>CAUSAS APONTADAS</b>	
<b>Foco</b>	<b>Direcionamento principal</b> das empresas entrevistadas é o <b>incremento de receita por meio do marketing em massa</b> , preocupação somente com a aquisição de clientes e não com a retenção de clientes.
<b>Orientação Estratégica</b>	Orientação estratégica voltada para o <b>cálculo da rentabilidade da empresa em produtos e não em clientes</b> , além de não saber o quanto o cliente de fato traz de retorno e pode rentabilizar a sua carteira.

<b>Cliente como Ativo Intangível</b>	<b>Cliente visto pelas empresas como algo não possível de mensuração</b> , além de ser regra contábil hoje no Brasil também. Entretanto, é possível mensurar o valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida com a empresa, métricas relativamente novas no contexto empresarial brasileiro.
<b>Falta de Conhecimento</b>	<b>Falta de conhecimento das métricas do valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida</b> pelos gestores entrevistados, compreendendo as demais causas para a não utilização da métrica do valor do cliente nas empresas pesquisadas.
<b>FATORES LIMITADORES</b>	
<b>Fator Tecnológico</b>	<b>Empresas dependentes de sistemas engessados</b> onde não é possível customizar informações, além de acreditarem existir um sistema único que faça somente o cálculo do valor do cliente.
<b>Fator Cultural</b>	Dependência de permanecer com a orientação estratégica que a empresa sempre teve e <b>trabalhar da mesma forma que sempre trabalhou</b> . Uso de métricas de marketing e o cálculo do retorno do investimento em marketing pode ser considerado um tema recente para os gestores, observando-se a dificuldade de quebrar paradigmas e implantar uma nova forma de gestão.
<b>Fator Comunicação entre Áreas</b>	<b>Falta de entendimento da função e importância de cada setor nas empresas</b> . Como consequência tem-se a dificuldade de mensuração do cliente e direcionamento de investimentos de marketing em segmentos de clientes que realmente valem a pena. Além da implantação de uma orientação estratégica voltada ao cliente somente existir quando os setores financeiro, marketing e comercial trabalharem juntos.

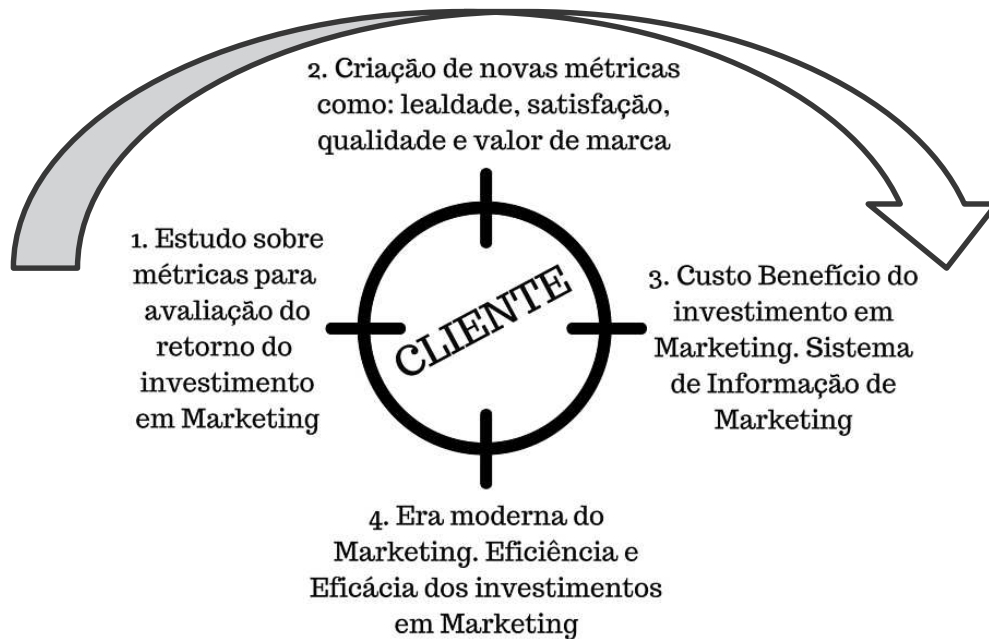
Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Cabe ressaltar, ainda, que os fatores limitadores decorrem de um contexto empresarial atual onde o cliente ainda não é visto como o principal ativo da empresa, sendo toda a orientação para um marketing em massa em decorrência da visão primordial da empresa ser em produtos. Por este motivo, a partir da figura 4 e quadro 12 identificou-se a importância da companhia que tem o interesse de adotar um modelo de gestão baseado em métricas voltadas ao valor do cliente iniciar atentando no seu foco, orientação estratégica e visão do cliente.

Para isso ocorrer, se faz necessário o fator cultural de “não trabalhar mais da mesma maneira” e a comunicação entre os setores existir, além do fator tecnologia contribuir para tornar dados confiáveis disponíveis para cruzamento de informações sobre o perfil de cada cliente, bem como o seu custo.

Nesse sentido, com base na discussão das causas e fatores limitadores, tem-se uma ilustração da adoção de uma gestão voltada ao valor do cliente, presente na figura 5:

Figura 5 - Adoção da métrica do valor do cliente



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Fetahu (2014), 2015.

De acordo com a figura 5, baseada em Fetahu (2014) identificam-se quatro estágios para a adoção da métrica do valor do cliente na organização e que corroboram com os fatores limitadores encontrados na pesquisa.

Portanto, para adoção de uma gestão baseada no valor do cliente a empresa deve iniciar pela sua orientação estratégica central ser voltada ao cliente. Para esta orientação ocorrer é essencial ocorrer a comunicação entre as áreas analisando as métricas disponíveis para avaliação do retorno do investimento em marketing, seguido da criação de métricas como a lealdade, satisfação, qualidade e valor de marca que, conseqüentemente auxiliam na retenção de clientes.

O terceiro estágio responde ao fator tecnológico que, a partir da cultura da empresa ser voltada ao cliente, ocorre a implantação de um sistema de informações de marketing. O quarto e último estágio corresponde a responder com eficiência e eficácia o retorno dos investimentos em marketing, concentrando o volume de investimentos em clientes com maior valor junto a empresa, justificando a acionistas e partes interessadas o que de fato retornou e em qual direcionamento estão os investimentos de melhor retorno.

Vale destacar que independente da diferença entre os segmentos de empresas entrevistadas nesta pesquisa, que podem ser classificados como marketing em massa (Lojas

Paquetá), marketing segmentado (Grupo Arezzo) e praticamente um monopólio de mercado em questão de marcas (Grupo Iesa), a figura 5 concentra-se no cliente como orientação estratégica inicial principal onde todos os custos e estratégias são voltados ao valor do cliente e não em produtos.

Somando-se a isso, cabe enfatizar que de um modo geral os entrevistados apontaram que:

- O investimento em marketing não é segmentado e as empresas não possuem conhecimento de quem são os clientes mais rentáveis, bem como os termos “valor do cliente”, “valor da vida do cliente”, “aquisição” e “retenção” de clientes não ser abordado pelas organizações.
- Dificuldade na mensuração do valor ideal do investimento em marketing pela deficiência do não conhecimento da métrica do valor do cliente.
- Falta de flexibilidade para exportação e cruzamento dos dados nos sistemas disponíveis das empresas, além de não possuir um módulo que informe quanto de fato custa cada cliente para a empresa.
- Cultura gerencial voltada ao marketing em massa e ao cálculo da rentabilidade ser focado em produtos e não em clientes.
- Comunicação estratégica inexistente entre as áreas pesquisadas, demonstrando a dificuldade dos setores na mensuração do investimento em marketing, uma vez que o assunto “cliente” não é abordado entre as áreas.

Complementando, a partir da coleta de dados foi possível observar que por meio da adoção da métrica do valor do cliente a empresa pode sustentar o investimento em marketing de maneira a direcionar para o cliente que realmente vale a pena podendo, por muitas vezes, reduzir o capital investido, aumentar a sua eficiência e gerar um lucro maior pela segmentação.

Por fim, com a identificação das causas e fatores limitadores da adoção da métrica do valor do cliente no contexto empresarial mostra-se relevante enfatizar que o alinhamento da comunicação entre as funções de marketing, financeiro e comercial torna-se indispensável para a empresa que almeja adotar uma gestão centrada no cliente, bem como os investimentos em marketing serem possíveis de justificar a investidores e partes interessadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender os fatores limitadores do uso de métricas de marketing, como o valor do cliente, no contexto gerencial das empresas. A partir desse propósito foi possível avaliar por meio da revisão bibliográfica e empresas pesquisadas como a métrica do valor do cliente está inserida no dia a dia das companhias analisadas, como se dá o processo de indicadores e a comunicação entre os setores financeiro, comercial e marketing.

A partir desta premissa principal, foram escolhidas três empresas pré selecionadas de acordo com os requisitos mínimos estipulados e estabelecidos cinco objetivos específicos, dos quais vale lembrar: (1) Compreender como os elementos-chave para a pesquisa (métricas de marketing, retorno em marketing, valor do cliente e valor do cliente ao longo da vida) estão disseminados no meio empresarial; (2) Investigar como a métrica do valor do cliente está de fato inserida no dia a dia das empresas pesquisadas e como os gestores veem esta métrica no seu cotidiano; (3) Analisar as barreiras que as empresas encontram na utilização da métrica de valor do cliente no seu processo estratégico; (4) Analisar a relação entre a área financeira com a de marketing para análise de resultados nas empresas pesquisadas; (5) Compreender as demais métricas utilizadas pelas empresas pesquisadas e como os entrevistados avaliam o desempenho destas.

Com relação a compreensão de como os elementos chave para a pesquisa (métricas de marketing, retorno em marketing, valor do cliente e valor da vida do cliente) estão disseminados no meio empresarial, verificou-se que as empresas pesquisadas estão focadas somente em receitas futuras, deixando uma lacuna para a utilização de métricas de marketing para análise e auxílio na formação de campanhas e investimentos em marketing na atual base de clientes, além de não possuir, também, a prática de calcular o retorno do investimento presente em suas rotinas.

Cabe destacar, também, os fatores tecnológicos apontados como principal limitador para o cálculo do retorno do investimento em marketing nas empresas pesquisadas sendo que, atualmente, nenhuma delas possui em sua rotina calcular o quanto é investido *versus* o quanto retornou.

A questão de investigar como a métrica do valor do cliente está de fato inserida no contexto organizacional das empresas pesquisadas e como os gestores veem esta métrica no seu cotidiano compreendeu que, quando abordados sobre os conceitos de valor do cliente e valor

do cliente ao longo da vida, somente um respondente apontou ter conhecimento do que significam e qual o seu sentido no contexto empresarial. Este dado permite considerar os fatores limitadores cultural e tecnológico decorrentes da falta de conhecimento das métricas de marketing por parte dos gestores, como a causa para a não utilização do valor do cliente no seu cotidiano diário.

É importante enfatizar que o conhecimento de métricas relacionadas ao cliente tende a auxiliar os gestores no seu processo estratégico, utilizando o valor do cliente como um indicador no cotidiano e solucionando, muitas vezes, as dúvidas relacionadas a mensuração do retorno do investimento em marketing.

Desta forma, a partir da análise das empresas entrevistadas, foi possível identificar os fatores limitadores da utilização da métrica do valor do cliente, respondendo o objetivo de analisar as barreiras que as empresas encontram na utilização da métrica de valor do cliente no seu processo estratégico. Considera-se importante evidenciar a visão do cliente como um ativo intangível por parte dos gestores das empresas entrevistadas. Ou seja, a atual forma de ver o cliente como um ativo, não possível de mensuração, faz com que a elaboração das estratégias de marketing e o cálculo de retorno do investimento, com base na métrica do valor do cliente sejam inexistentes nas empresas, uma vez que a mensuração do valor do cliente não está presente no cotidiano gerencial dos entrevistados.

Somando-se a isso, quando fala-se em fator cultural como limitador tem-se presente o conceito que a empresa sempre agiu desta maneira e desta forma está no mercado até o momento, fazendo com que o tema retorno do investimento em marketing e valor do cliente não demonstrem real interesse nas empresas entrevistadas, uma vez que a orientação estratégica das empresas encontra-se direcionada a produtos e não a clientes.

Já com relação a analisar a relação entre a área financeira com a de marketing para análise de resultados nas empresas pesquisadas foi verificado que o alinhamento entre as áreas caracteriza-se como um fator limitador na utilização da métrica do valor do cliente, uma vez que a comunicação entre áreas financeira, comercial e de marketing é inexistente nas empresas entrevistadas, não havendo o conhecimento e respeito mútuo da importância de cada função.

Nesse sentido, vale enfatizar a importância de ter a área financeira como aliada na formulação das estratégias comercial e de marketing, considerando que este setor sabe de fato a situação financeira do cliente, custos envolvidos na operação e tem acessos aos dados financeiros importantes para tomada de decisão, ou seja, oportunidades de bons clientes que



realmente valem a pena reter e investir. Além disso, cabe enfatizar que a implantação de uma gestão voltada ao valor do cliente é possível, somente quando as áreas trocarem informações sobre clientes.

Por fim, quando falou-se na compreensão das demais métricas utilizadas pelas empresas pesquisadas e como os entrevistados avaliam o desempenho destas destacou-se que, por mais que exista a diferença entre os segmentos das entrevistadas (Grupo Iesa possui apenas a concessão da venda de marcas, enquanto, por outro lado, as empresas Arezzo e Lojas Paquetá detém da produção da marca e venda ao varejo), todas as empresas enfatizaram não possuir foco para incluir indicadores relacionados ao cliente no seu processo estratégico, ora por acreditarem que não possuem disponibilidade para analisarem estes dados ou, ainda, por possuírem foco somente na entrada de receita.

Ressalta-se que a adoção de uma cultura gerencial voltada a possuir indicadores com foco no cliente pode ser significativa para o sucesso de uma empresa, uma vez que podem ser utilizados como ferramenta estratégica para fomentar a tomada de decisão em investimentos em marketing, tornar eficiente o valor investido, além de auxiliar na alocação correta dos recursos disponíveis.

Complementando, destaca-se que a literatura pesquisada ainda não aborda diretamente os fatores limitadores da adoção de uma prática empresarial voltada a métricas de marketing como valor do cliente, bem como as suas causas e como ela está inserida no dia a dia das empresas. Sendo importante evidenciar a carência da literatura no tema decorrente do cruzamento de abordagens como valor do cliente, retorno do investimento, cultura empresarial voltada a métricas de marketing, comunicação entre áreas e tangibilidade do cliente.

Nesse sentido, cabe evidenciar que até o momento os estudos sobre a métrica do valor do cliente enfatizaram somente o seu conceito, a sua importância e modelos de cálculo (*frameworks*), havendo uma lacuna na literatura sobre os fatores limitadores da utilização de fato da métrica do valor do cliente no contexto empresarial. Além disso, este estudo visou auxiliar, também, as empresas a reconhecerem as possíveis causas que impedem a adoção de um modelo gerencial baseado em métricas de marketing, sendo este tema uma contribuição tanto para o campo teórico quanto para o campo gerencial.

Vale ressaltar que a presente pesquisa abordou, ainda, a importância da utilização da métrica do valor do cliente também para o cálculo do retorno em marketing e comunicação entre as áreas financeira e marketing, sendo que os estudos até o presente momento

direcionaram para o retorno em marketing digital, marca e maximização do valor do cliente. Fato este evidenciado no artigo de Kumar *et.al.* (2016), que aborda que cerca de 80% dos estudos atuais sobre mensuração do retorno do investimento em marketing estão voltados a mensurar investimentos somente em mídias sociais e não no contexto geral empresarial.

Em síntese, esta dissertação possibilitou um avanço no campo teórico e prático ao identificar as causas atuais para a não utilização de métricas de marketing como o valor do cliente nas empresas, além dos fatores limitadores decorrentes destas causas para a adoção de uma cultura gerencial voltada para o cliente. Complementando, as contribuições desta pesquisa podem ser percebidas nas seguintes implicações:

a) Teórica: Discussão e construção acadêmica sobre a visão prática da métrica do valor do cliente e os fatores limitadores desta nas empresas, trazendo análises sobre a visão do cliente atual, as formas dos gestores verem o retorno do que é investido e os indicadores utilizados.

Considera-se importante destacar dois pontos: Bala e Chahal (2014) afirmam que o conceito do valor do cliente como uma métrica para efetividade de ações ainda é muito recente no domínio do marketing, e Mishra e Modi (2016) destacam que os investidores estão propensos a avaliar a capacidade do marketing em traduzir o investimento em fluxo de caixa e dinheiro para a empresa.

Desta forma, esta dissertação traz uma contribuição teórica que evidencia os fatores limitadores de uma gestão voltada ao cliente e o que de fato impacta no processo de medir os investimentos e retorno em marketing. Além disso, visto que até o presente momento não há estudos sobre as causas e fatores limitadores da utilização da métrica do valor do cliente, a pesquisa contribui para o campo teórico de maneira a demonstrar na prática os motivos pelos quais as empresas não possuem uma gestão orientada ao cliente.

b) Gerencial: Análise sobre quais os fatores limitadores são evidenciados no dia a dia das empresas para a adoção de uma gestão voltada para o cliente e possíveis respostas de problemas encontrados na rotina das companhias quando o tema é investimentos em marketing e o real retorno deles. Somando-se a isso, a possibilidade de ver o cliente como um ativo possível de mensuração e por meio da compreensão das causas identificar quais ações as empresas podem tomar para adotar uma gestão baseada na métrica do valor do cliente.

Observou-se que as empresas precisam avançar nos temas retorno do investimento em marketing e decisões baseadas no valor do cliente. Entretanto, questionamentos do melhor caminho para, na prática, possuir maior efetividade para medir o retorno do investimento em

marketing ou, ainda, os passos adotados por empresas que implantaram com sucesso um modelo de métricas como o valor do cliente não foram respondidos durante o trabalho e podem servir como base para novos estudos futuros.

Além destes, sugere-se como futuras pesquisas os seguintes temas:

(a) Estudos que analisem o custo de não ter métricas voltadas ao cliente nas organizações: o quanto realmente custa para a empresa uma gestão sem ter o foco no cliente, considerando o marketing em massa praticado atualmente nas organizações entrevistadas;

(b) Pesquisas que identifiquem se de fato as causas encontradas nesta dissertação se relacionam com os fatores limitadores para implantação de uma gestão voltada ao cliente;

(c) Identificação de indicadores que trazem maior retorno e contribuição para as empresas: quais os indicadores utilizados pelas empresas atualmente e quais poderiam trazer maiores respostas aos questionamentos diários dos gestores;

(d) Fatores limitadores e colaborativos no que tange a comunicação entre as áreas financeiro, marketing e comercial: quais os prós e contras de possuir uma comunicação entre as áreas, em busca de uma gestão interligada no processo estratégico

Como limitações da pesquisa, cabe enfatizar o questionamento se de fato as empresas entrevistadas abriram a sua real rotina, visto que os fatores limitadores podem levar a possíveis falhas gerenciais dentro de cada organização. Além disso, evidenciou-se a dificuldade da compreensão dos entrevistados com relação ao tema valor do cliente, podendo esta limitação ter destoado alguma informação.

Por fim, esta dissertação procurou contribuir com a discussão sobre o tema adoção da métrica do valor do cliente, respondendo questões que impedem hoje este processo ocorrer dentro das empresas e evidenciando dilemas decorrentes de uma gestão que não é focada no cliente. Este estudo não encerra o assunto sobre adoção de métricas, tendo ainda lacunas como a interpretação dos investidores com referência as métricas de marketing voltadas ao cliente e a real eficiência das estratégias de marketing nas empresas pesquisadas, o que pode proporcionar, futuramente, novas abordagens e uma melhor compreensão no campo de métricas de marketing.

## REFERÊNCIAS

- BALA, R; CHAHAL, Hardeep. Customer Equity Evaluation: A Study With Reference to Jammu and Kashmir Bank of India. **Journal of Finance and Bank Management**, v. 2, n. 2, 43-69, jun, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGER, P; NASR, Nada I. Customer lifetime value: marketing models and applications. **Journal of interactive marketing**, v. 12, n. 1, 1998.
- BLATTBERG, R; DEIGHTON, J. Manage marketing by the customer equity test. **Harvard Business Review**, jul-ago, 1996.
- DONG, Y; Y, Y; CUI, Tony Haitao. When acquisition spoils retention: direct selling vs. delegations under CRM. **Management Science**, v. 57, n.7, p.1288-1299, 2011.
- DWYER, Robert F. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. **Journal of Direct Marketing**, v.3, n.4, 1989.
- DWYER, Robert F. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. **Journal of Direct Marketing**, v.11, n.4, 1997.
- EISEND, Martin. Have we progressed marketing knowledge? A meta-meta-analysis of effect sizes in marketing research. **Journal of Marketing**, v. 79, p. 23-40, 2015.
- FARRIS, Paul W. *et.al*. **Métricas de marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FETAHU, Elvira. Does marketing relate to finance? – “Marketing is finance?” Theoretical perception. **European Journal of Business and Economics**, v. 9, n. 2, 2014.
- FRASER, M; GONDIM, Sonia Maria Guedes. **Da fala do outro texto negociado**: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paideia*, v. 14, n. 28, 139-152, 2004.
- GUPTA, S; LEHMANN, D; STUART, Jennifer. Valuing Customers, **Journal of Marketing Research**, v. 41, p. 7-18, 2004.
- HAAN, E; VERHOEF, P; WIESEL, Thorsten. The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. **Journal of Research in Marketing**, 2015.
- HAN LEE, CHANG *et.al*. Marketing Mix and Customer Equity of SPA brands: Cross-cultural perspectives. **Journal of business research**, v. 67, p. 2155-2163, 2014.
- HANSSSENS, D; THORPE, D; FINKBEINER. Marketing when customer equity matters. **Harvard Business Review**, mai, 117-123, 2008.
- HANSSSENS, D; VILLANUEVA, Julian. Customer equity: Measurement, management and research opportunities. **Foundations and Trends in Marketing**, v.1, n.1, p. 1-95, 2007.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 30. Ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

KRUSH, M; SOHI, R; SAINI, Amit. Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. **Journal of the Academic Marketing Science**, p. 43:32-51, 2015.

KUMAR, Ashish *et.al.* From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. **Journal of marketing**, v. 80, p. 7-25, jan, 2016.

KUMAR, V. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. **Journal of Marketing**, v. 79, p. 1-9, 2015.

MALSHE, A; AGARWAL, Manoj K. From finance to marketing: The impact of financial leverage on customer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 79, p. 21-38, 2015.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research Priorities**. Disponível em: <<http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>>. Acesso em 25.03.2015.

MARSULO, M; SILVA, Rejane Maria Ghisolfi. Os métodos científicos como possibilidade de construção de conhecimentos no ensino de ciências. **Revista Electronica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 4, n. 3, 2005.

MILICHOVSKY, F; SIMBEROVA, Iveta. Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n.2, 211-219, abril, 2015.

MISHRA, S; MODI, Sachin B. Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. **Journal of Marketing**, v. 80, p. 26-46, jan, 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Petropolis: Vozes, 2010,

PAUWELS, Koen. Truly accountable marketing: The right metrics for the right results. **Accountable Marketing**, v. 7, n. 1, maio, 2015.

PEREIRA, Julio Cesar R. **Análise de dados qualitativos**: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. 3. Ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PETERSEN, J. A.; KUSHWAHA, T; KUMAR, V. Marketing communication strategies and consumer financial decision making: The role of national culture. **Journal of Marketing**, v. 79, p. 44-63, 2015.

RAMOS, A. L.; FREIRE, O. B. L.; BRANDÃO, Marcelo Moll. Valor da empresa e métricas de marketing. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 235-260, out./dez. 2013.

RUST, R. T.; HUANG, Ming-Hui. The service revolution and the transformation of marketing science. **Marketing Science**, v.33, n.2, p.206-221, mar-abr, 2014.

RUST, R; LEMON, K; HOGAN, J. Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. **Journal of Service Research**. v. 5, n. 1, agosto, 2002.

RUST, R; MOORMAN, C; BHALLA, G. Rethinking Marketing. **Harvard Business Review**. Jan-fev, 2009.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. **O valor do cliente**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 109-127, jan. 2004.

SEGGIE, S. H.; CAVUSGIL, E.; PHELAN, Steven E. Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. **Industrial Marketing Manager**, v. 36, p. 834-841. Jan. 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Tradução: Magda França Lopes. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SILVEIRA, Cleo Schmitt. **O encontro do valor do cliente com a bolsa de valores**. Dissertação (Mestrado em administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

SILVEIRA, C. S; OLIVEIRA, M. O. R; LUCE, Fernando Bins. Customer equity and marketing value: Two methods, same results? **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1752-1758, 2012.

SINGH, S. S; JAIN, Dipak C. Customer lifetime value measurement. **Management Science**, v. 54, p. 100-112, jan. 2008.

SITE GRUPO AREZZO. **Sobre a Arezzo**. Disponível em: <<https://www.arezzo.com.br/institucional/sobreArezzo>>. Acesso em 13.02.2016.

SITE GRUPO IESA. **Institucional**. Disponível em: <<http://grupoiesa.com.br/#!/about>>. Acesso em 13.02.2016.

SITE GRUPO PAQUETÁ. **Company**. Disponível em: <<http://www.paquetatheshoecompany.com/pt/company>>. Acesso em 13.02.2016.

SMYTH, H; LECOEVRE, Laurence. Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective. **International Journal of Project Management**, 2014.

- SPILLER, L; TUTEN, Tracy. Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity. **Journal of Marketing Education**, v. 37, p. 114-126, may, 2015.
- SRINIVASAN, S; HANSSENS, Dominique M. Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. **Journal of Marketing Research**, jun, 2008.
- STAHL, H. K.; MATZLER, K.; HINTERHUBER, Hans H. Linking customer lifetime value with shareholder value. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 267-279, mar, 2002.
- STEWART, David W. Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 636-643, fev. 2009.
- TESCASIU, Bianca. Considerations upon “marketing metrics”. **Economic Sciences**, v. 8, n. 2, 2015.
- TESORIERO, S; CHUNG, J; MASCIO, Rita Di. Organizational culture and the selection of marketing metrics. **Social Science Research Network**, fev, 2015.
- VALENZUELA, Leslier *et.al.* Salesperson CLV orientation’s effect on performance. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 550-557, 2014.
- VILLANUEVA, J; YOO, S; HANSSENS, Dominique. The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. **Journal of Marketing Research**, 2007.
- ZAMBALDI, F; COSTA, F; PONCHIO, Mateus Canniatti. Mensuração em Marketing: Estado atual, recomendações e desafios. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, maio, 2014.
- WIESEL, T; SKIERA, B; VILLANUEVA, Julian. Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 1547-7145, mar, 2008.



## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Mestrado em Administração – Ênfase em Estratégia Organizacional

Aluna: Bruna Rorato

À Empresa Pesquisada  
Departamento de Marketing

Prezado(a) Senhor(a),

Por meio desta carta apresento o seguinte projeto de pesquisa para obtenção do título de mestre: “Adoção da métrica do valor do cliente: Fatores limitadores do processo no contexto empresarial”. A pesquisa tem como objetivo entender o porquê gestores de grandes empresas não utilizam, ainda, o valor individual de cada cliente no seu dia a dia, bem como analisar empresas que possuem esta prática constante.

Este é um assunto ainda recente no Brasil, que espera-se por meio do estudo contribuir de maneira a questionar as empresas se a venda “a qualquer custo” é válida, além de auxiliar na tomada de decisão estratégica com relação a campanhas de marketing, direcionamento de clientes e maior rentabilidade para a organização.

As informações a serem oferecidas para a pesquisadora serão unicamente qualitativas, não sendo solicitado nenhum dado numérico. Além disso, elas serão confidenciais e guardadas pelo tempo que determinar a legislação e jamais serão utilizadas em prejuízo da empresa e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato de tais informações.

A pesquisa será coordenada pela pesquisadora responsável Bruna Rorato e será previamente apresentada ao Comitê de Coordenação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), situada na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul.

São Leopoldo, 27 de março de 2015.



**APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Mestrado em Administração – Ênfase em Estratégia Organizacional

Aluna: Bruna Rorato

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE DADOS**

Eu \_\_\_\_\_, cargo \_\_\_\_\_  
da Empresa \_\_\_\_\_ declaro que as  
informações qualitativas coletadas por meio de entrevistas realizadas  
presencialmente no período de agosto de 2015 a novembro de 2015 podem ser  
utilizadas para exclusivo uso na dissertação de Mestrado e posteriores publicações  
acadêmicas da aluna Bruna Rorato para obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Assegura-se a privacidade das pessoas citadas na pesquisa e/ou contatadas  
diretamente, constando na dissertação somente o cargo e empresa do entrevistado,  
de modo a proteger a sua imagem, bem como garantir que não serão utilizadas as  
informações coletadas em prejuízo dos entrevistados e/ou da empresa, respeitando  
deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos  
estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais  
estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo  
Código Civil, artigo 20.

São Leopoldo, 4 de janeiro de 2016.

---

Representante da Empresa

## APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA

### RETORNO DE INVESTIMENTO EM MARKETING

1. Como é realizado a avaliação do retorno de investimentos em marketing?
2. Considere os gastos realizados com clientes nos últimos 12 meses, você sabe quais deles foram eficientes?
3. Você sabe o valor do investimento em reter um cliente?
4. Você sabe qual cliente gasta mais com a empresa ao longo do tempo e custa menos para se manter?

### MÉTRICAS/CLV/CE

1. Na atual estrutura da empresa, como são visto os clientes?
2. A rentabilidade da empresa é medida sobre os produtos ou sobre os clientes?
3. A elaboração das estratégias de marketing são realizadas com base em qual métrica?
4. Quais as métricas utilizadas para basear a tomada de decisão?
5. Você conhece a métrica de valor do cliente? Já ouviu falar? O que sabe sobre?
6. Em caso de não conhecer a métrica de valor do cliente, você sabe quais são os clientes mais lucrativos? E os menos? De que maneira isso é calculado?
7. Qual o processo para analisar a rentabilidade por cliente na empresa?
8. Você sabe quem é o cliente mais rentável da sua empresa? A quanto tempo ele é um cliente ativo?
9. Você abriria mão de um cliente que possui um bom faturamento, mas possui um valor de cliente baixo?
10. Na sua opinião, quais os atributos chave para entender os principais clientes da empresa?
11. Qual a média de tempo que o cliente compra da empresa? Você nota mudança de comportamento de compra?
12. Existem estratégias diferentes de acordo com o tipo de cliente?
13. Quais as três decisões mais recentes que a sua empresa teve com relação a reter clientes, abrir novos clientes e aumentar a rentabilidade em clientes?
14. A empresa possui programas que visam aumentar o valor do cliente? Quais?
15. Você sabe por que os clientes deixam a empresa?
16. Você sabe qual cliente que gasta mais tempo, esforço e dinheiro e não dá o retorno que a empresa espera?

**FINANÇAS**

1. O que é marketing para o departamento financeiro?
2. Como a área financeira visualiza o setor de marketing? E os investimentos que são feitos em marketing?
3. A área de marketing e finanças se comunicam? Como? Em caso de não, porque não?
4. Como é medido a rentabilidade de cada cliente?
5. Existe algum cálculo de custo de cliente?
6. Você sabe o custo de perder um cliente?
7. Você sabe quanto custa adquirir um cliente?
8. Você sabe quais são os clientes mais rentáveis da empresa? E os menos rentáveis?

## **APÊNDICE D - PROTOCOLO DE PESQUISA – CONSULTOR FINANCEIRO**

1. Como é visto o cliente em termos contábeis?
2. Como é composto a avaliação do custo de uma empresa?
3. Nesta avaliação, como é realizado o cálculo da base de clientes?
4. Para você, o que vale mais a pena: um imobilizado alto ou uma carteira de clientes rentável?
5. Detalhe o método para avaliar uma carteira de clientes?
6. Você concorda com o modelo atual praticado?
7. Existe um custo de retenção e aquisição englobado em uma avaliação de empresas?
8. Como é a relação entre investidores e vendedores de empresa? Quais os dados que realmente interessam os investidores?

## APÊNDICE E – RESUMO COMPLEMENTAR DA COLETA DE DADOS

“Eu consigo olhar a rentabilidade por cliente se eu ver que é necessário fazer esta abertura. Como as nossas políticas comerciais e a nossa carteira de clientes são muito estáveis, não enxergamos a necessidade de fazer as análises, uma vez que temos condições comerciais pré definidas e essas condições comerciais remetem a uma margem do Canal de X” – *Gerente Comercial, Grupo Arezzo*.

“Não olhamos na empresa os investimentos juntos, e sim separados, mídia é bem separado, pesquisas de satisfação também. As montadoras medem a qualidade da Iesa, possivelmente quando a pessoa comprar um automóvel na Iesa a montadora irá ligar para medir o grau de satisfação do cliente, envolvendo até uma bonificação financeira por parte da montadora. Portanto, a Iesa entra em contato com uma amostra de clientes, antes da montadora contatar, tanto de pós venda quanto de venda, por dois motivos, pela questão de fidelidade e pela remuneração que a montadora oferta” – *Gerente Financeiro, Grupo Iesa*.

“Temos duas ferramentas que temos total conhecimento do quanto retornou em 12 meses de investimento em marketing, mas não sei dizer especificamente se é a que mais retornou ou não. Mas temos ferramentas hoje e temos uma equipe de vendas não presencial que vai falar com o cliente pela internet ou telefone e isso eu sei dizer o quanto custa cada cliente que comprou por este canal e se o investimento valeu a pena ou não. A mesma situação é para feiras e eventos, uma vez que temos todos os cadastros e sabemos o que efetivou venda ou não. Temos uma organização de todos os nossos investimentos, não usamos as informações, mas tenho ela. Temos, também, um cross mídia, e um cross despesa, mas hoje não utilizamos métodos de rateio para isso. Sei dizer quanto gastamos em mídia digital por mês, operação de vendas não presenciais, e a margem de todos os carros que foram vendidos. Agora não fizemos o rateio por operação, apenas alguns indicadores que nos orientam se estamos evoluindo ou não. Agora o exato não sei dizer”. – *Gerente de Marketing, Grupo Iesa*.

“Não sabemos porque o cliente deixa de comprar, hoje basicamente porque não temos área, sistema, que possam ficar olhando estas informações e nos ajudando a tomar decisões.

Como a nossa área de crédito também é separada acaba dificultando a informação e a busca da informação”. – *Gerente de Marketing, Lojas Paquetá.*

“A empresa trabalha com planejamento estratégico e balanço scorecard como ferramentas de gestão. O indicador de marketing que a empresa utiliza como métrica é o custo para aquisição de fluxo de cliente, ou seja, o custo de investimento em mídia para relacionamento com o cliente. Isso reflete no indicador de quanto custa a comunicação para conquistarmos um cliente. Esses indicadores mostram para a empresa se a comunicação está “mais ou menos” adequada, porque por mais que questiona-se todos os clientes que entram na loja, a maioria dos clientes informa que entrou pois passou na frente ou até mesmo a informação que o cliente passa também não é a correta”. - *Gerente de Marketing, Grupo Iesa.*

“Não temos a mensuração do retorno sobre o investimento em marketing, temos apenas no dia do evento, por exemplo investi “x” naquele evento e a venda foi de “Y”. Porém só consigo medir nesse dia, não conseguimos medir pois eu não tenho um sistema integrado para medir multimarcas, sendo o cliente Franquia é mais fácil de fazer a mensuração do retorno uma vez que os sistemas são integrados, sendo possível fazer comparativos”. – *Gerente Comercial, Grupo Arezzo.*

“Que eu me lembre eu não tenho visto nenhum sistema calcule a rentabilidade hoje dentro da empresa. Acredito que não tenha por estar na mão da área comercial, com o seu orçamento, o financeiro não possui envolvimento. Talvez por falta de tempo também, mas o financeiro não possui”. – *Gerente Financeiro, Lojas Paquetá.*

“A comunicação entre as áreas financeiro, marketing e comercial se dá em uma reunião de qualidade mensal, a área de qualidade é responsável pelas pesquisas de satisfação em cada marca. Temos também uma reunião mensal que aborda a operação por marca e por departamento. Falamos mais sobre assuntos operacionais tais como melhoria de processos. Nas reuniões estratégicas analisamos todos os dados internos, faturamentos, participação de mercado, qualidade e onde queremos chegar, ou seja, planos estratégicos para isso”. – *Gerente Comercial, Grupo Iesa.*

“A comunicação com a área de marketing ocorre normalmente para falamos de planejamento de marketing a nível de produto, preço e fluxo de venda, além disso a área de marketing é quem faz promoção e embalagens. A Diretoria de marketing está vinculada a uma unidade de negócio. Ao total são quatro unidades de negócio e cada unidade de negócio cria seus produtos, as suas coleções e as suas campanhas. O marketing é meramente um instrumentador de criar os itens de fato. Toda a parte que envolve o que vai ser produzido em termos de produto para ser vendido e os clientes está vinculada a uma área de planejamento. Essa área de planejamento faz todo o estudo do que foi vendido nos últimos tempos, e aí é feito segmentações do que foi vendido, como por exemplo: faixa de preço, categoria de produtos, tipo de produto, subcategoria”. - *Gerente Financeiro, Grupo Arezzo*.

“A Iesa divide a despesa de marketing e o custo de captação do cliente por meio do fluxo de loja (qual o valor de colocar um cliente para dentro da loja), medido por quanto é gasto em mídia versus quantas pessoas entraram na loja de fato. Além disso, a empresa investe um percentual da receita onde, mensalmente, realiza um "base zero", ou seja, de acordo de como está o mês é decidido se será investido o que está orçado, se existe verba disponível ou se não poderá ser investido o valor orçado devido as despesas, mas no geral a empresa tenta seguir um alinhamento de receita com as despesas de marketing”. – *Gerente Financeiro, Grupo Iesa*.

“Temos duas grandes divisões hoje na empresa: varejo com 50% do faturamento e indústria com os outros 50%. No varejo temos crediário próprio, que representa 50% da venda do varejo, em torno de 3 milhões e 500 clientes, eles são fundamentais para alavancar faturamento, pois cerca de 70% destes clientes voltam e pagam o crediário na loja e acabam levando novamente um produto. Então esse nicho é muito importante, diferente de uma Bandeira Visa, Master, Amex que nós não temos o cliente. Na nossa carteira própria de cartões é fundamental entender esse cliente, nos itens de movimentação de compra, inadimplência, regularidade dentro da loja, quando ele entra e paga, o que ele leva no dia do pagamento”. – *Gerente Financeiro, Lojas Paquetá*.

“No processo de *valuation* de uma empresa geralmente o *controller* e o gestor financeiro estão muito mais preocupados em registrar o valor do que questionar, porque para eles que são responsáveis pelo número da empresa o objetivo principal é determinar o valor individual de

cada ativo da empresa. O *controller* está preocupado com a contabilização destes itens e com a diferença entre os ativos *versus* o valor pago e não entender quanto de fato é o valor da carteira de clientes”. - *Consultor Financeiro*.

“O negócio de concessionária de automóveis é norteado por quatro pontos: a comercialização de veículo zero quilômetro, a comercialização de veículos usados, a venda de peças e a venda de mão de obra e peças. Tudo inicia pois temos a venda do carro zero quilômetro, então o primeiro foco é o consumidor carro zero quilômetro, estudamos perfil que contempla a renda média e o perfil de vida, ou seja, o que é esse cliente faz tendo uma média de renda de "x". Hoje em específico temos uma característica que a garantia da montadora aumentou para 3 a 5 anos, criando um vínculo com o cliente junto à concessionária maior, uma vez que as revisões na concessionária dão direito à garantia do carro de fato, entretanto o cliente retorna muito mais por uma questão de necessidade do que vontade”. – *Gerente Comercial – Grupo Iesa*.

“Caracterizo o nosso negócio como um negócio de alto envolvimento e pouca frequência. Existe uma busca do cliente em qualidade X custo benefício. Hoje não temos comunicação direta com o cliente para fazer a manutenção e manter o vínculo com a concessionária porque este é um tipo de negócio de margem apertada, restando poucas formas de relacionamento com o cliente. Temos outros tipos de custos que ajudam na retenção do cliente, mas não sei mensurar, uma vez que acredito que para eu reter o cliente custa eu ter uma concessionária perto da casa do cliente.

O melhor que podemos fazer para o cliente é o nível de serviço prestado e pequenas comunicações específicas que o cliente valorize. Mas grandes ações de marketing ao nível de lotar a oficina isso não existe, uma vez que o marketing não define tudo que a empresa faz. O marketing é responsável pela comunicação e algumas questões de experiência do consumidor no ponto de venda, somente isso”. – *Gerente de Marketing, Grupo Iesa*.

“A Arezzo não possui produção própria então quando criamos um produto já estabelecemos que compraremos a um real venderemos a 1,50 para o meu cliente vender a 2,50, e aí essa regra é sempre assim. Então temos uma regra de multiplicação de custo fábrica



*versus* custo que eu vou vender *versus* que o meu cliente vai vender. Sempre seguindo esta lógica, portanto as margens são estanques”. – *Gerente Financeiro, Grupo Arezzo*.

“Em termos contábeis, a carteira de clientes é considerado um ativo intangível, não que ele não exista, mas ele difere dos demais ativos, fisicamente. Porque ele não se enxerga, ele é um ativo vendável, separável, mas ele não é físico. Além disso, em regra contábil, fora o contato de não ser tocável, a empresa não precisa registrar a carteira de clientes na contabilidade, somente quando ocorre a venda da empresa”. – *Consultor Financeiro*.