

Customer Equity e Customer Lifetime Value: uma análise de retenção e aquisição em diferente perspectiva.

PEDRO HENRIQUE LIMA MARCONATO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

MARTA OLIVIA ROVEDDER DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

RODRIGO HELDT

Customer Equity e Customer Lifetime Value: uma análise de retenção e aquisição em diferente perspectiva.

Resumo: Ao aliar um maior engajamento na construção estratégica baseada no cliente ao uso de métricas para que se comprove investimentos de marketing, naturalmente o *CE* e *CLV* se revela uma ferramenta de extrema compatibilidade ao atual cenário de marketing. O objetivo deste trabalho é identificar elementos descobertos pelos conceitos de *CE* e *CLV* revelando mercados onde comportamentos de retenção e aquisição tenham uma lógica diferente à da maioria dos mercados, onde o prolongamento de vínculos cliente-empresa é fomentado. Para tanto, foi selecionado o mercado de cursos preparatórios para Vestibulares/ENEM, onde dissecou-se as relações entre cliente e empresa afim de expor seu conflito as lógicas aplicadas a modelos de *CE* e *CLV* atuais. Foram identificados indícios reais de diferenciação, as relações revelam, previamente, que os modelos existentes de *CE* e *CLV* não abarcam essa possibilidade de comportamento, enviesando informações sobre o real impacto dos elementos de aquisição e retenção no valor do cliente.

Palavras-chave: *customer equity, customer lifetime value*, retenção, aquisição.

Introdução

A perda de confiança e a incapacidade de usar métricas para avaliar a produtividade de suas atividades, são fatores fundamentais para a reflexão a respeito da falta de clareza nos resultados trazidos pela área de marketing. Essa ponderação culminou na emergência de uma nova perspectiva de marketing focada na mensuração de seus resultados, sendo proposta para que retomasse seu papel dentro do plano estratégico organizacional (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004; SHETH; SISODIA, 2002; SILVEIRA; DE OLIVEIRA; LUCE, 2012; SILVEIRA; OLIVEIRA; LUCE, 2017; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; WEBSTER JR., 2005).

Comprovar a produtividade dos ativos de marketing (clientes, marcas, entre outros) através de métricas tornou-se tópico significativo tanto dentro das empresas como na academia (GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004; HANSSSENS, 2017), mostrando assim uma aproximação da área de marketing as áreas financeira e contábil (KUMAR; SHARMA; GUPTA, 2017). A implicação do marketing em tratativas mensuráveis fez com que inúmeros estudos acadêmicos se voltassem na busca da interpretação dos impactos financeiros das estratégias e ações do área (HOGAN; LEMON; RUST, 2002; KUMAR; SHAH, 2009; RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004; SILVEIRA; DE OLIVEIRA; LUCE, 2012; SILVEIRA; OLIVEIRA; LUCE, 2017).

Kumar (2015) evidencia uma adoção, pelo marketing, de uma visão mais consciente dos recursos dentro dos anos de 1994 a 2004, onde questões de rentabilidade dos clientes e no uso de recursos para aumentar a eficácia do marketing começaram a ser expostas. Perini, Toledo e de Oliveira (2017) complementam mostrando que esta transição ocorreu nos últimos dez anos, tendo como promotora a consolidação da sociedade da informação. Dentro deste certame, 4 áreas de estudo despontaram: (1) identificação e construção do valor do cliente, visando alocação eficiente dos recursos de marketing, (2) maximização do valor do cliente, (3) otimização dos recursos de marketing para clientes tanto a nível individual quanto para segmentos, e (4) desenvolvimento e implementação, baseado na alocação de recursos, de estratégias (KUMAR, 2015).

Nesse campo, um ramo de estudo dentro das métricas de marketing vem ganhando força tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, instrumentos que começam a dissecar os clientes por meio de estimações do valor específicos para cada base de uma empresa (KUMAR; REINARTZ, 2016; SRINIVASAN; HANSSSENS, 2009; SUNDER; KUMAR; ZHAO, 2016). Ter o cliente como elemento de concentração de esforços é de fato impactante nos fundamentos de marketing criados ao longo dos últimos anos. Manter e atrair clientes de maior valor compreendendo a complexidade da relação e traduzindo-a em métricas palpáveis é uma medida pontual no processo de construção de uma estratégia de marketing bem-sucedida, reconhecendo o cliente como parte principal na fonte de receitas atuais e futuras de uma organização (BLATTBERG; DEIGHTON, 1995; GUTSCHE; BAUER, 2002; KUMAR; RAJAN, 2009; KUMAR; REINARTZ, 2012; VILLANUEVA et al., 2006). Nesse contexto, começa a abordagem do *Customer Equity*¹ (desse momento em diante mencionado como *CE*) e, de forma fragmentada, *Customer Life Time Value* (sendo abreviado neste trabalho como *CVL*) (VILLANUEVA; HANSSSENS, 2007).

O *CE* e o *CLV* de forma geral visa, fundamentalmente, avaliar o valor de cada cliente de uma empresa, premiando aqueles que possuem maior rentabilidade e uma permanência

¹ Na escolha da tradução ou não dos termos *customer equity*, *customer lifetime value*, optou-se por mantê-los em inglês, com o entendimento de que os termos traduzidos não expressam de forma abrangente a integralidade dos significados dos termos originais. Sendo assim, ao trabalharmos com o termo *customer equity*, tem-se o entendimento de que se trata do valor monetário dos clientes enquanto um ativo da empresa; ao tratar-se de *customer lifetime value*, se entenderá como valor vitalício de um cliente.

prolongada na base de clientes (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004; VILLANUEVA, 2006), diante dessa afirmação, como deve ser tratado o *customer equity* em mercados nos quais a prolongação da permanência do cliente na base não é desejável? Qual a duração de relacionamento ideal para que se tenha rentabilidade máxima e respostas com aquisições? Em que proporção o prolongamento do relacionamento pode afetar o rendimento e a aquisição (tanto pelo aproveitamento pelo sucesso do serviço oferecido, quanto pela perda do cliente para concorrência ou uma saída do mercado por desistência)?

Neste sentido o artigo se propõe a auxiliar no desenvolvimento de novos enfoques em marketing sobre *CE* e *CLV*, relacionando comportamentos de retenção e aquisição diferentes dos já modelados pelas teorias de *CE* e *CLV*. Busca-se trabalhar os mecanismos e expressões da retenção e aquisição de clientes em um mercado em que a relação cliente-empresa tenha peculiaridades quando comparado a mercados já trabalhados por essas métricas.

CUSTOMER EQUITY E CUSTOMER LIFETIME VALUE

É fato que a conceituação de *Customer Equity* é uma formulação explorada por diversos autores. Blattberg e Deighton (1995), por exemplo, foram os pioneiros, tendo como definição de *CE* um equilíbrio ideal entre os gastos empresariais e a aquisição e retenção de clientes. Hogan, Lemon e Rust (2002) entendem *CE* como uma articulação que ocorre entre elementos como o valor atual de uma empresa, os ativos de clientes e o valor dos ativos de clientes potenciais da empresa. *Customer Equity* também é conceituado como o total dos valores de consumo de clientes (atuais e potenciais) da empresa ao longo de sua vida de consumo (RUST; ZEITHAML e LEMON, 2004). Sua construção gira em torno do fato de que seu campo de atuação é agregado, ou seja, tem seu resultado fundamentado na base de clientes como um todo. No trato do cliente de forma individualizada, o conceito de *Customer Life Time Value* é mais apropriado, pois se refere ao valor presente dos futuros lucros gerados por um cliente ao longo de sua vida na empresa (HANSSENS, 2017; KUMAR; REINARTZ, 2016; SILVEIRA; DE OLIVEIRA; LUCE, 2012; VENKATESAN; KUMAR, 2004; VILLANUEVA et al., 2006)

Dentro das concepções de *Customer Equity*, os clientes são considerados como ativos de uma organização, o que se justifica ao constatarmos o cliente como parte da composição dos fluxos de caixa futuros, ou seja: ele é uma das fontes integrantes desses fluxos (FARRIS; BENDLE; PFEIFER, 2010; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; SRIVASTAVA; REIBSTEIN; WOODSIDE, 2005). Nota-se, então, que ao tratar do *CE* a perceptiva da organização será diretamente abordada, tendo como campo de observação a base de clientes e como ela se comporta compondo o valor econômico da empresa (BAUER; HAMMERSCHMIDT, 2003; GUTSCHE; BAUER, 2002). Perini, Toledo e De Oliveira (2017) entendem que o *CE* pode tomar configurações de métricas intermediárias, conciliadoras, mediadoras e até arbitrárias, dando aporte informacional para a tomada de decisões gerenciais e estratégicas por valor econômico, mas o *CE* também pode ser entendido como métricas de avaliação da capacidade de geração de valor ao acionista. Os estudos de *CE* têm objetivos em dois caminhos: em um primeiro propósito, o *CE* se dispõe a mensurar economicamente o relacionamento de clientes; em um segundo intuito, ele se constitui como a identificação de estratégias que construam relacionamentos lucrativos para a empresa (VILLANUEVA et al., 2006).

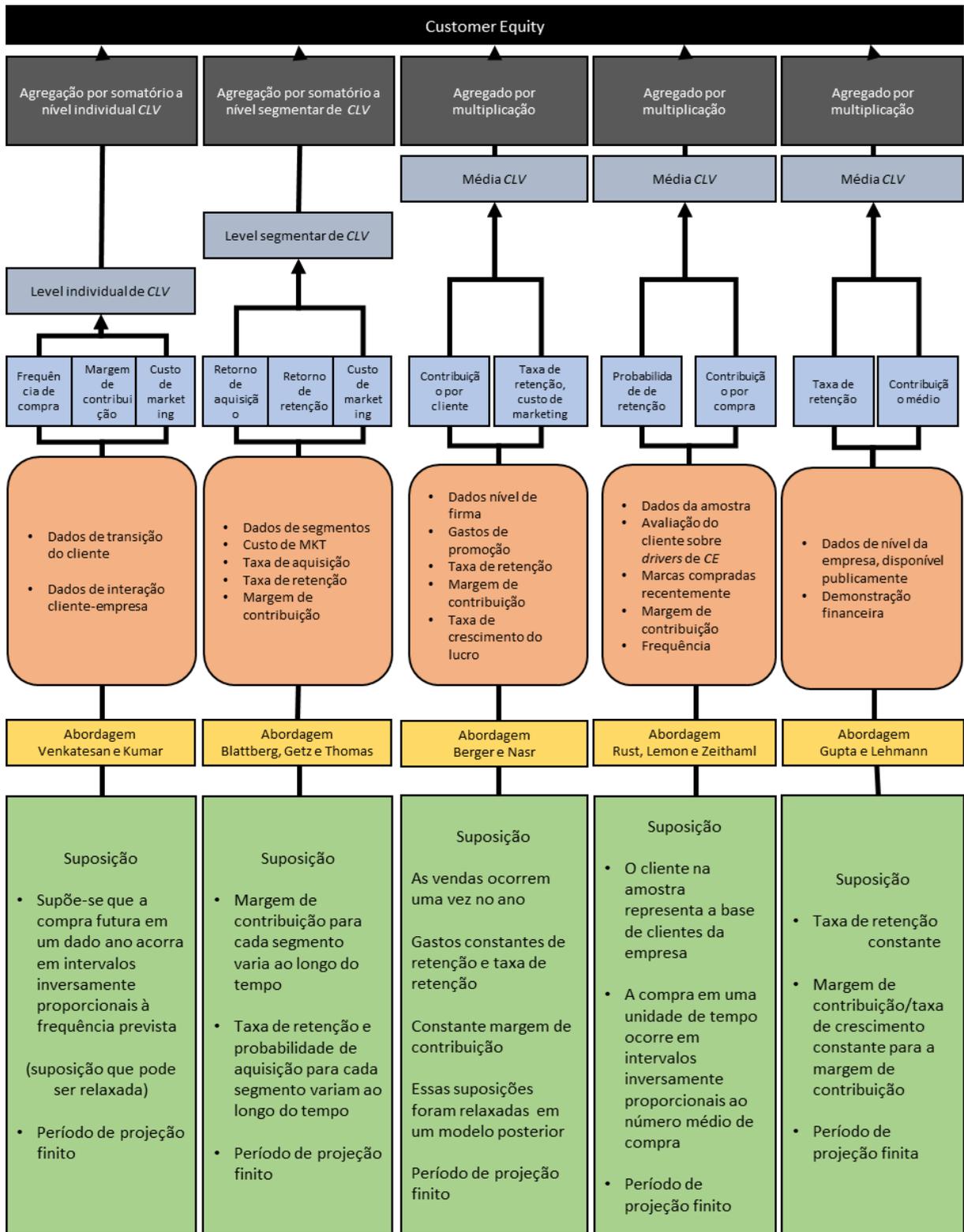
Os conceitos de *CLV* e *CE* são relativamente simples. A complexidade da sua temática advém dos métodos utilizados para estimar os valores. As variáveis, os métodos de construção dos modelos, a organização dos dados, a riqueza das informações disponíveis, as relações de mercado, entre outros elementos são abordados de inúmeras maneiras e por diversos autores. Diante disso, a maior parte da literatura disponível sobre esse tema está voltada para a

construção de modelos que expressem da melhor maneira possível os valores futuros dessas variáveis (GUPTA; LEHMANN, 2006).

Modelos de *customer Equity* e *customer lifetime value*

Kumar e George (2007), em um esforço de revelar a pluralidade de modelos já construídos, os inventariou de forma a serem contemplados a partida da Figura 1. Kumar e George (2007) constroem os caminhos de estudos dentro de métricas de *customer equity* em 5 abordagens. Venkatesan e Kumar são os autores da primeira abordagem descrita, usa métodos desagregados (ou *bottom-up*) e *always-a-share* para prever atividades futuras do cliente, Blattberg, Getz e Thomas usam a soma de retorno sobre aquisição, o retorno da retenção e o retorno de vendas adicionais em toda a carteira de clientes para o cálculo do valor do cliente. Em sua abordagem Berger e Nasr introduziram o modelo básico de *CLV* baseado em vendas anuais e gastos com retenção anuais Rust, Lemon e Zeithaml incorporam no *CLV* matrizes de mudança de marca específicas do cliente, usando informações sobre a marca focal e as concorrentes para modelar aquisição e retenção. Gupta e Lehman simplificam o modelo de *CLV* usando suposições como margens médias constantes, taxa de retenção constante e período de projeções infinitos(KUMAR; GEORGE, 2007).

Figura 1 - Mensuração de customer equity

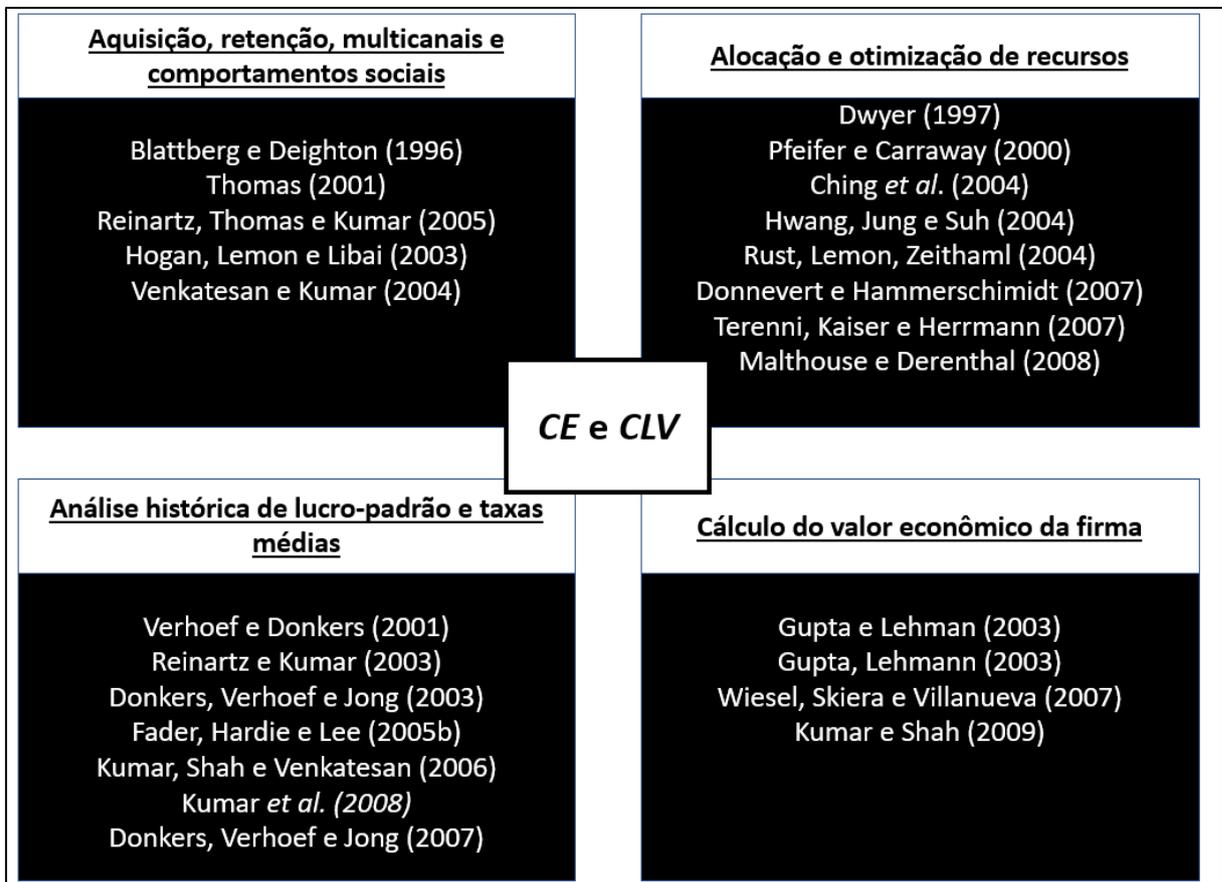


Fonte – (KUMAR; GEORGE, 2007 – tradução nossa)

Devido às diversas peculiaridades apresentadas – tanto nas características organizacionais variadas como nas abordagens de diferentes realidades –, vários modelos foram organizados a fim de abarcar essas singularidades (BERGER et al., 2006; GUPTA et al., 2006). Poucos trabalhos se propõem a construir análises investigativas dos modelos já construídos, mas um trabalho destacável nesse sentido foi o de Kumar e George (2007) (PERINI; TOLEDO; DE OLIVEIRA, 2017). Perini, Toledo e De Oliveira (2017) também apresentam análises

investigativas dos modelos até hoje construídos, além disso, apresentam uma sequência de eixos da construção teórica que estruturam os modelos pelos fenômenos contemporâneos que cada um pretende abordar (ver Figura 3).

Figura 3 - Eixo de construção de modelos *CE* e *CLV*



Fonte – Adaptado de Perini, Toledo e De Oliveira (2017).

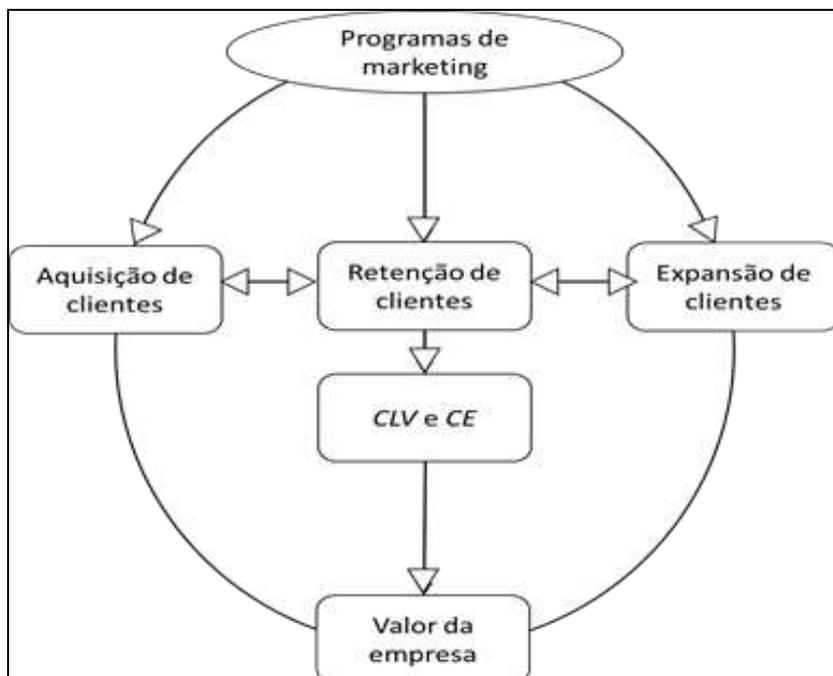
O primeiro eixo, assume uma postura de busca por alternativas de acionar clientes mais estáveis que possam trazer maiores ganhos de retenção e lucratividade, avaliando o impacto das estratégias de marketing nesse processo de aquisição, retenção e comportamentos sociais. Dentro do escopo do segundo eixo, estão trabalhados instrumentos que norteiem a alocação de recursos e a sua otimização, contemplando os ganhos de receitas por meio de campanhas de retenção de clientes, por exemplo. O terceiro escopo trás luz as análises históricas de lucros-padrões e taxas médias, com o entendimento que a busca pelos clientes mais lucrativos, dentro da base, tem custos menores que a prospecção de novos clientes. A emergente economia virtual dos sites de compra fez com que o quarto eixo surgisse trazendo a proposta de avaliar empresas que têm em seu cliente seu maior valor – em tais empresas, ativos intangíveis são os maiores determinantes de valor.

Modelos de alocação dos recursos em aquisição e retenção de clientes

Modelos construídos dentro de uma lógica envolvida na problematização da alocação de recursos de marketing, determinando-os como investimentos em aquisição e retenção de clientes, têm grande valia no trato da gestão da lucratividade de um cliente mantendo, administrando e maximizando esse cliente (REINARTZ; THOMAS; KUMAR, 2005). A

aquisição e retenção de clientes são elementos essencialmente correlacionados, dentro dos modelos são representados tanto juntos quanto separadamente (KUMAR, PETERSEN, 2012).

Figura 4 – Conceituação de CE e CLV



Fonte - (GUPTA *et al.*, 2006, p.140 - tradução nossa)

Adquirir novos clientes influencia na lucratividade das empresas a longo prazo (KUMAR; PETERSEN, 2012; REINARTZ; THOMAS; KUMAR, 2005; ROBERT DWYER, 1997). O primeiro estágio de relação entre um cliente e uma empresa é o processo de aquisição, em que a identificação dos clientes certos para aquisição, o número de novos clientes e as campanhas promocionais, entre outros elementos, constituem o processo (KUMAR, 2015). A retenção se constrói definida pela possibilidade de nova compra, na empresa foco, em determinado período, por um cliente que comprou em um período anterior (KUMAR; REINARTZ, 2012).

Modelos contemplativos de retenção e aquisição de clientes

Blattberg e Deighton (1995) assentaram o valor da base de clientes como uma forte ferramenta para entender a firma. O modelo tem como base, especificamente, uma perspectiva futura de compras por parte dos clientes (empresas ou pessoas). Essas variáveis selecionadas ajudam a melhor projetar valores ótimos entre custos de aquisição e retenção de clientes (BLATTBERG; DEIGHTON, 1995; HOGAN; LEMON; RUST, 2002; SILVEIRA; LUCE, 2014). Logo, o valor do cliente se torna um critério de verificação e respaldo dos gastos auferidos. O modelo de Blattberg e Deighton (1996) evidenciou a relevância de entender a base de clientes de forma financeira, otimizando processos de aquisição e retenção. Com o intuito de aprofundar o primeiro modelo, o mesmo foi expandido para que considerasse variáveis inexistentes no modelo antigo. Segundo Bick (2009), os acréscimos foram variáveis de expansão como *add* e *cross-selling*. Tendo como premissa o fato de que o gerenciamento de cliente vai muito além de uma modelagem matemática, Blattberg, Getz e Thomas (2001) trazem uma visão de que o processo de gestão da base de clientes é um sistema de marketing. Os autores entendem que a construção de quatro fundamentos é o que possibilita a maximização do

valor financeiro do cliente (PERINI; TOLEDO; DE OLIVEIRA, 2017; SILVA; FREITAS, 2002), sendo os fundamentos: (1) a gestão do ciclo de vida do cliente; (2) a extração de informações gerenciais precisas dos bancos de dados da base de clientes; (3) a quantificação do valor do cliente; e (4) uma otimização do mix entre aquisições, retenções e *add-selling* aos clientes. Esse modelo inova ao dar luz a aquisição, retenção e *add-selling*. Thomas (2001), em sua construção, tem como premissa básica que o processo de aquisição de clientes afeta o processo de retenção. O modelo traça linhas de interação entre retenção e aquisição de clientes, ou seja, explora o impacto da aquisição de clientes na retenção (THOMAS, 2001). O autor utiliza o modelo padrão de *tobit* (usado para modelar dados censurados) censurado à direita para explicar os impactos que a aquisição de clientes tem no processo de retenção.

O modelo de Thomas (2001) é bem-sucedido ao conectar aquisição e retenção. Kumar e Petersen (2012) explicam que a causa do sucesso se deve à observação da duração da vida do cliente, apenas com a condicionante de o cliente ser adquirido, além do termo de erro da equação de aquisição ter relação possível com a equação de retenção. Thomas (2001) ressalta que a proposta trabalhada tem semelhança com procedimentos de duas etapas, combinando modelo *probit* com *tobit* padrão.

Reinartz e Kumar (2000) trabalham com a inclusão de variáveis de comportamento de compra do cliente e de como a duração do relacionamento impactaria na lucratividade, ou seja: os autores propõem comparar a lucratividade de clientes com longos relacionamentos a clientes que têm um curto período de relacionamento (KUMAR; PETERSEN, 2012; PERINI; TOLEDO; DE OLIVEIRA, 2017; REINARTZ; KUMAR, 2000). Tendo um mercado não contratual como contexto, os autores adotaram um modelo de NBD/Pareto para prever a probabilidade de o cliente estar ou não ativo com a empresa através das estimativas contínuas dadas pelo modelo. Ao identificar o início do relacionamento, assistidos pela probabilidade de desistência, torna-se possível traçar parâmetros de relacionamentos curtos e longos. Uma qualidade expressiva desse modelo é a necessidade de uma quantidade menor de dados de entrada. Na maioria das vezes, contudo, os mesmos resultados se tornam menos computacionalmente onerosos à implementação do modelo (KUMAR; PETERSEN, 2012).

Já o trabalho de Rust, Lemon e Zeithaml (2004) tem importância justamente pela facilidade e o modo como as informações – necessárias à matriz Markov e aos direcionadores do *CLV* –, são obtidas. Essa obtenção se dá por meio de uma pesquisa (*survey*) *cross-sectional* com amostra dos clientes de uma empresa, em que empresas com um número expressivo de clientes e com relacionamento não-contratual tenham possibilidade de mensurar seu *CLV* (SILVEIRA, 2014).

Bolton, Lemon e Verhoef (2004), de forma conceitual, apresentam um modelo que tem o objetivo de associar os investimentos de marketing à retenção e à lucratividade dos clientes. O modelo conceitual dos autores é um passo para o entendimento dos efeitos diferenciais dos instrumentos de marketing dentro de uma organização, do cliente e do *CLV*. “CUSAMS” é uma sigla que pode ser traduzida como *Gerenciamento de ativos de serviços ao cliente*. O quadro se propõe a ilustrar como os instrumentos de marketing refletem no comportamento de compra, no que diz respeito à extensão, à profundidade e à amplitude das relações (BOLTON; LEMON; VERHOEF, 2004). A partir do modelos de interação, foram construídas proposições que ajudam a estruturar a criação de *CLV*: “o *framework* CUSAMS baseia-se em teoria já desenvolvida sobre julgamento e comportamento do cliente, bem como seus antecessores” (BOLTON; LEMON; VERHOEF, 2004, p.285). Reinartz, Thomas e Kumar (2005) evidenciam que o modelo vincula investimento de marketing tanto à retenção quanto à lucratividade do cliente. Os autores, entretanto, fornecem o modelo em sua forma conceitual, não apresentando resultados empíricos em seu estudo.

Venkatesan e Kumar (2004) partem de uma perspectiva de clientes já existentes em sua concepção. Seu objetivo é orientar a alocação de investimentos em canais de comunicação

distintos, partindo de orientação dos resultados (REINARTZ; THOMAS; KUMAR, 2005). O modelo traça os diferentes períodos de tempo entre compras de diferentes categorias de produtos, o que é feito por meio de variáveis com categorias de produtos cruzados, sendo desenvolvido também para prever o valor do cliente em função do lucro individual do cliente. O modelo foi testado no departamento de venda em um fornecedor B2B de alta tecnologia com características de *always-a-share*, usando previsões das margens de contribuição, frequência de compra e custos variáveis. O primeiro passo do estudo foi a construção da função objetivo que nortearia a mensuração do *CLV*. Logo após, foi demonstrado o impacto da seleção dos clientes para o contato, baseando-se no *CLV*. Por fim, foram avaliados os benefícios de projeções de comunicação de marketing que maximizem o *CLV* (VENKATESAN; KUMAR, 2004). Kumar e George (2007) destacam que o modelo tem uso para identificar as respostas dos clientes aos estímulos de marketing através de diferentes canais, possibilitando, com isso, uma estruturação ideal na alocação dos recursos. Essas respostas também podem ser usadas para traçar estratégias aos clientes a nível individual. O modelo proposto por Reinartz, Thomas e Kumar (2005), como evidenciado por Villanueva e Hanssens (2006, p. 21), não se propõe a computar, explicitamente, o *CLV* ou até mesmo o *CE*. A métrica remodela a rentabilidade do cliente e reduz o tempo de vida a um nível individual, denominado como *Customer Profitability*. Reinartz, Thomas e Kumar (2005) tratam os elementos de aquisição e retenção com uma perspectiva em torno da rentabilidade, em que investimentos insuficientes geram prejuízos ao sucesso enquanto gastos excessivos são menos custosos (KING; CHAO; DUENYAS, 2016).

Perspectivas acerca da relação entre aquisição e retenção de clientes

Inúmeros modelos traçam as relações entre aquisições e retenções de clientes, os dimensionando e rastreando seus valores dentro de uma lógica de aplicação generalista. Mesmo com a existência de inúmeros modelos apresentados ao longo dos anos dentro dos estudos de *CE* e *CLV*, especificidades do mercado podem fazer com que os modelos não tenham o comportamento esperado, existindo, assim, uma necessidade latente de adaptar os modelos a fim de propiciar seu uso em peculiaridades pontuais. Mercados com relações entre clientes e empresas diferenciadas podem dificultar a aplicação dos modelos de forma a expressar corretamente os valores reais. Ao tratarmos de forma generalista, podemos entender que após a aquisição de clientes, o tempo de vida dos mesmos é de importante manutenção, ou seja, é correto supor que quanto maior o tempo de vida do cliente maior serão as vantagens adquiridas pela empresa, tanto em relação aos valores de *CLV* quando por vantagens incorporadas a aquisição. No entanto, no caso de determinados mercados podemos tecer relações diferentes, por exemplo: cursos preparatórios para vestibular/ENEM ou concursos públicos, instituições de ensino superior particulares, empresas de advocacia ou até mesmo hospitais particulares.

Analisando a relação cliente-empresa desses mercados, é possível identificar que ao contratar algum desses serviços existem duas intenções: ou uma intenção de desvinculação rápida como em cursos preparatórios e empresas de advocacia ou um tempo limite de relação como em instituições de ensino superior. Nos dois casos é possível supor que a agilidade no processo de encerramento das atividades entre cliente empresa é benéfica, desde que satisfeito o objetivo contratado. A agilidade na prestação do serviço ofertado é fator de qualidade ao mesmo tempo que a rápida saída desse cliente do mercado torna suas contribuições financeiras diretas para empresa minimizadas. Não obstante, uma conclusão rápida do serviço pode afetar de maneira direta a aquisição de novos clientes, tendo em vista que a prestação de um serviço de qualidade, com agilidade no processo, gera a percepção de qualidade, que pode ser usada na construção de ações de marketing para aquisição de novos clientes.

Neste sentido, identifica-se um conflito entre as construções de *CE* e *CLV* com a reflexão feita dos exemplos de mercados escolhidos: Em mercado como os citados uma relação

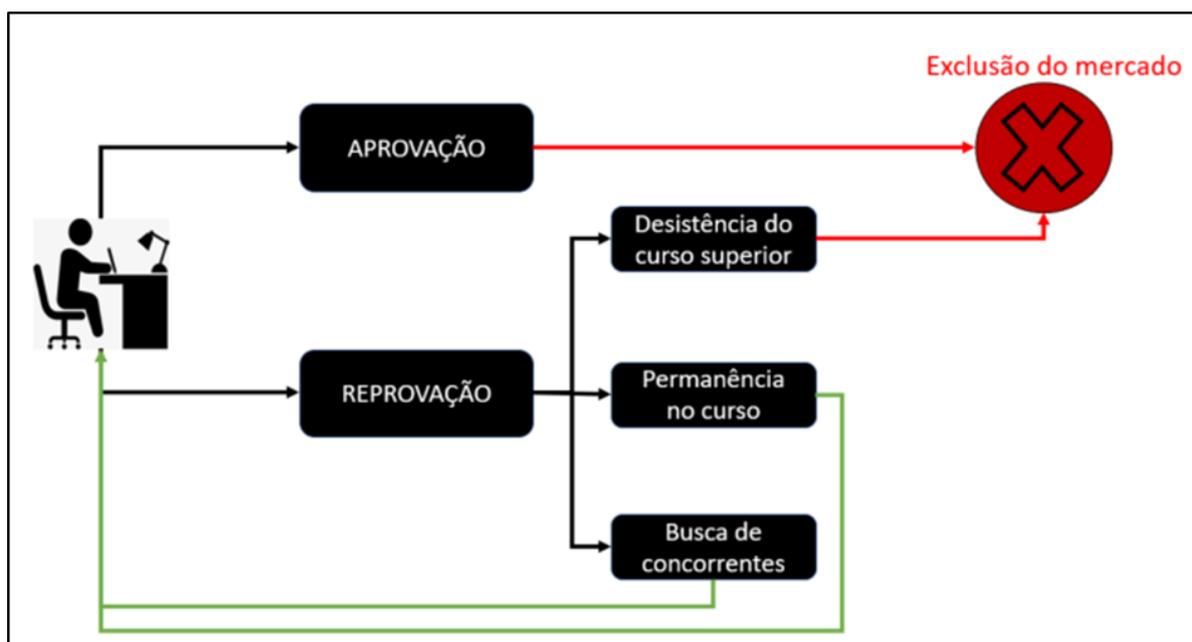
que perdure ao longo do tempo trará retornos financeiros diretos e individuais, devido ao fato da relação ainda existir, mas ao mesmo tempo trará malefícios ao ser relacionado com um fracasso no alcance dos objetivos do serviço, além de um desgaste periódico da relação cliente-empresa.

Retenção e aquisição em cursos preparatórios para Vestibular/ENEM

Os chamados cursos preparatórios para Vestibular/ENEM² são um dos caminhos usados por estudantes para ingressarem em uma universidade. O serviço conta com uma estrutura e uma equipe de profissionais que darão assistência ao aluno, ou cliente, em um determinado período para que ele obtenha resultados qualificadores nos vestibulares brasileiros. Cursos preparatórios para vestibular/ENEM ao adquirir um cliente objetivam que o mesmo contribua ao longo de seu tempo de vida, mas que ao seu final alcance o objetivo maior que é a aprovação, também usada como ação de marketing visando aquisição de novos alunos.

O grande motivador da escolha de um aluno por um curso preparatório para vestibular/ENEM é a qualidade atribuída de aprovação: em um primeiro momento, em virtude da aprovação de alunos anteriores em cursos considerados de grande concorrência (medicina e direito, por exemplo) e, em um segundo momento, pelo tempo dispendido pelos alunos dos cursos para que consigam uma aprovação. Sendo assim, a qualidade de um curso preparatório para Vestibular/ENEM, na percepção do cliente, se dá por meio da facilidade e da agilidade com que aprova os alunos – principalmente em cursos de maior complexidade. Na duração do relacionamento entre o aluno e o curso preparatório para Vestibular/ENEM, existem caminhos que influenciam diretamente tanto a retenção como a aquisição dos clientes, partindo de uma noção binária da efetiva participação do aluno no vestibular (aprovação ou reprovação)(ver Figura 5).

Figura 5 - Esquema do ciclo de vida do cliente no mercado de cursos preparatórios para vestibulares/ENEM

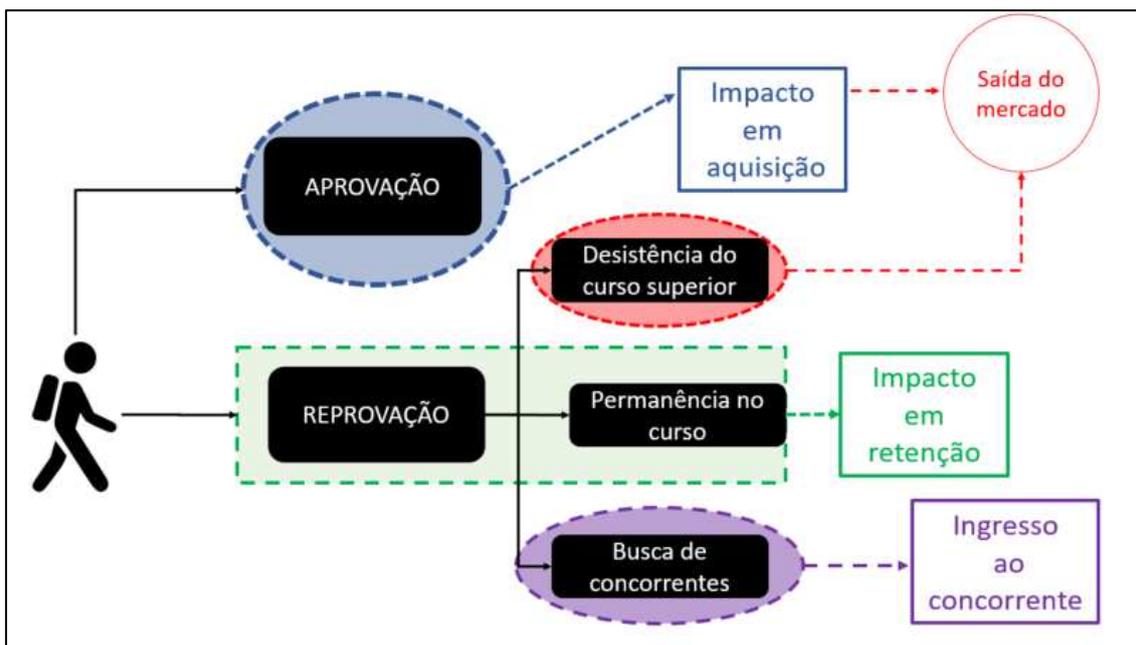


² É necessário ressaltar que cursos voltados para o concurso público possivelmente compartilhem das mesmas características de cursos preparatórios para Vestibular/ENEM, mas devido à finalidade principal do artigo serão aprofundadas análises acerca de um curso preparatório para Vestibular/ENEM.

Fonte – Elaborado pelo autor.

Dentro do curso preparatório para Vestibular/ENEM, retirando a possibilidade de desistência no trânsito do curso (rompimento contratual), o aluno terá dois caminhos. Primeiro, caso haja uma aprovação em algum vestibular/ENEM, o aluno, conseqüentemente sairia do mercado de cursos preparatórios para vestibular/ENEM (a grande maioria dos alunos aprovados tende a permanecer no ensino superior, a relação pode variar de acordo com a complexidade do curso superior pretendido). Segundo, caso a reprovação aconteça, o aluno pode desistir do curso superior, retirando-se do mercado, ou pode permanecer no curso preparatório para Vestibular/ENEM, podendo, até mesmo, procurar cursos preparatórios para Vestibular/ENEM concorrentes. A retenção dos clientes está claramente evidenciada nos alunos que permaneceram no curso e, para fins de cálculo, faz-se necessária a retirada dos alunos aprovados no vestibular. Com esse movimento, emergem algumas questões pertinentes ao estudo: a exclusão dos aprovados nos cálculos de valor do cliente não estaria maquiando os resultados? A retirada dos aprovados não estaria retirando também valores intangíveis que são usados dentro dos planos de marketing? Sim, a exclusão tem a deficiência de retirar da análise a aprovação em processo seletivo universitário (objetivo primeiro do aluno e da empresa), retirando, também, valores gerados pela aprovação que impactam na aquisição e na própria retenção dos clientes (ver figura 6)

Figura 6 – Duração do relacionamento e seus desdobramentos



Fonte – Elaborado pelo autor

Em uma aprovação, o aluno sai do mercado, gerando impacto na aquisição de clientes (participará das ações de marketing do ano seguinte como dado ou relato de experiência). Caso o aluno seja reprovado, abrem-se 3 caminhos: o primeiro leva a uma saída de mercado sem impactar na aquisição (desistência do curso superior); o segundo pode ser uma busca a concorrentes, que também não irá gerar impacto na aquisição de clientes; o terceiro caminho seria uma permanência no curso, impactando na retenção. Cabe aqui mencionar que tanto a desistência do curso superior como a busca por concorrentes podem afetar a aquisição com “boca a boca” negativo, por exemplo. Uma investigação sobre esses possíveis desdobramentos se faz necessária para que tal relação seja detectável como realmente danosa para a empresa.

Mantendo esse pensamento, é perceptível que reter clientes não trará, necessariamente, resultados positivos para o curso, já que se estiver restando muitos clientes talvez esteja aprovando menos. Logo, é possível indagar que o tempo necessário para o aluno obter uma aprovação também poderá modificar elementos de retenção e aquisição. Partindo do princípio que um aluno no curso A tem um tempo médio de aprovação X e que um aluno do curso B tem um tempo médio de aprovação de $2X$, é plausível imaginar que existirá uma tendência tanto de novos ingressantes quanto de alunos já participantes do mercado por optarem pelo curso.

O tempo de vida de um aluno dentro do curso preparatório para Vestibular/ENEM tende a modificar as estruturas de aquisição e retenção de clientes. Mas qual o tempo de vida que maximizará o valor do cliente? O tempo de vida curto diminuirá a contribuição monetária do aluno, mas os benefícios ganhos em aquisição e retenção farão frente a essa diminuição? Caso o tempo de vida se estenda, os ganhos monetários serão suficientes para arcar com as oscilações de aquisição e retenção?

Os comportamentos de retenção dentro de um curso preparatório para Vestibular/ENEM destoam das relações de mercado modeladas pelos construtos de *CE* e *CLV*, impactando até mesmo em elementos como aquisição e fugindo da lógica de mercado de prolongamento de relacionamento. O comportamento do mercado de cursos preparatórios, em específico, indica uma necessidade de se construir modelos que abarquem essas diferenças comportamentais, ampliando os entendimentos dos construtos em uma amplitude maior de situações.

Considerações finais

Tanto o *CLV* como o *CE* nascem como métricas que propiciam um marketing mais produtivo, que assegura seus resultados e se compromete com as demais funções da firma, estabelecendo o marketing no *hall* de decisões estratégicas da organização (PERINI, TOLEDO e de OLIVEIRA, 2017). No que concerne o cliente, os estudos de *CE* e *CLV* conduzem o conhecimento acerca de toda uma estrutura financeira pautada no cliente, já que capacita a tomada de decisão sobre alocação dos recursos de marketing, a gestão de marketing é sim fator contribuinte de práticas financeiras sadias, gerando assim valor para os acionistas (KUMAR; SHARMAR; GUPTA, 2017).

Como a análise anterior tentou explicar, existem indícios de relações que diferenciam o mercado de cursos preparatórios para Vestibular/ENEM e os demais citados de outros mercados já abarcados pelos estudos de *CE* e *CLV*. As relações revelam, previamente, que a implantação dos modelos existentes em cenários, como o acima citado, traria informações enviesadas sobre o real comportamento financeiro do cliente. Portanto abre-se uma discussão acerca da necessidade de mudanças lógicas construídas a partir das noções tradicionais de *CLV*.

Para casos nos quais a permanência do cliente não é o cenário mais benéfico nem para a empresa nem para o cliente, podendo inclusive prejudicar a reputação da empresa no mercado, a solução poderia passar pela necessidade de um *target* de taxa de retenção mais baixo, pois levaria em conta a necessidade de clientes terem que sair da base. Somando a isso, esforços de aquisição precisam ser combinados com incentivos às indicações por parte dos clientes que já deixaram a base, de forma que o volume de aquisições seja suficientemente grande para pelo menos repor a queda no fluxo de caixa gerado, está lógica se difere do comportamento dos modelos de *CLV*.

Limitações e sugestões para futuras pesquisas;

Apesar da utilidade da discussão acerca de mercados onde a relação cliente empresa tem comportamentos diferentes em se tratando de retenção, é perceptível limitações nesta pesquisa.

O trabalho não abarcou de forma profunda todos os mercados citados, é possível que esses mercados tenham comportamentos diversos ao do mercado exemplificado, é importante ressaltar que mesmo com diferenças entre si os exemplos se assemelham no comportamento díspar aos mercados onde os modelos de *CE* e *CLV* já foram aplicados. Outra limitação identificada se deve ao aprofundamento de estudo em um único mercado em específico, o que dificulta a concepção de um conceito ilustrativo ao comportamento generalizado dos mercados aqui citados.

Afim de chegar em generalizações mais empíricas o aprofundamento nas relações cliente e empresa de diversos mercados devem ser aprofundadas, ao artigo coube o primeiro passo em direção a uma compreensão mais completa dos comportamentos de diferentes mercados e o impacto dentro da construção de *CE* e *CLV*.

Referencias bibliográfica

BAUER, H. H.; HAMMERSCHMIDT, M. The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation. **Yearbook of Marketing and Consumer Research**, v. 48, n. 4, p. 47–67, 2003.

BERGER, P. D. et al. From customer lifetime value to shareholder value: Theory, empirical evidence, and issues for future research. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 156–167, 2006.

BICK, G. N. C. Increasing shareholder value through building Customer and Brand Equity. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 1–2, p. 117–141, 2009.

BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. Manage Marketing by the Customer Equity Test. **Harvard Business Review**, v.74, n.4, p. 136, 1995.

BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. **The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research** **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2004.

FARRIS, P.; BENDLE, N.; PFEIFER, P. Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance. **European Management Journal**, v. 22, p. 257–262, 2010.

GUPTA, S. et al. Modeling customer lifetime value. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 139–155, 2006.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. Customer Lifetime Value and Firm Valuation. **Journal of Relationship Marketing**, v. 5, n. 2–3, p. 87–110, 2006.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing Customers. v. XLI, n. February, p. 7–18, 2004.

GUTSCHE, J.; BAUER, H. Marketing : Touching the Intangible. v. 20, n. 3, p. 213–222, 2002.

HANSENS, D. M. Return on Media Models. **Handbook of Market Research**, p. 1-24, 2017.

HOGAN, J. E.; LEMON, K. N.; RUST, R. T. Customer Equity Management: Charting New

Directions for the Future of Marketing. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 4–12, 2002.
KING, G. J.; CHAO, X.; DUENYAS, I. Dynamic Customer Acquisition and Retention Management. **Production and Operations Management**, v. 25, n. 8, p. 1332–1343, 2016.

KUMAR, V. Evolution of Marketing as a Discipline : What Has Happened and What to Look Out For. **Journal of Marketing**, v. 79, n. January, p. 1–9, 2015.

KUMAR, V.; GEORGE, M. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 2, p. 157–171, 2007.

KUMAR, V.; PETERSEN, J. A. Statistical Methods in Customer Relationship Management. John Wiley & Sons, 2012.

KUMAR, V.; RAJAN, B. Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value. **Management Accounting Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 1–18, 2009.

KUMAR, V; REINARTZ, W. Customer relationship management: Concept, strategy, and tools. Springer Science & Business Media, 2012.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. Creating Enduring Customer Value. **Journal of Marketing**, v. 0, n. ja, p. JM.15.0414, 2016.

KUMAR, V.; SHAH, D. Expanding the Role of Marketing : **Journal of Marketing**, v. 73, n. November, p. 119–136, 2009.

KUMAR, V.; SHARMA, A.; GUPTA, S. Assessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 2, p. 164–185, 2017.

PERINI, A.; TOLEDO, L. A.; DE OLIVEIRA, M. M. B. Valor Vitalício (Clv) E O Valor Da Carteira (Ce) Como Métricas Da Avaliação Econômica De Clientes. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1(Jan-Mar), p. 97, 2017.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 17–35, 2000.

REINARTZ, W.; THOMAS, J. S.; KUMAR, V. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 63–79, 2005.

ROBERT DWYER, F. Customer lifetime valuation to support marketing decision making. **Journal of Interactive Marketing**, v. 11, n. 4, p. 6–13, 1997.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on Marketing : Using Customer Equity to Focus. v. 68, n. January, p. 109–127, 2004.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Marketing productivity: Issues and analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 349–362, 2002.

SILVA, R. E. X. DA; FREITAS, A. A. F. DE. Valor do Cliente (Customer Equity): discussão e aplicação de um modelo numa Média Empresa. **XXVI Encontro da ANPAD**, p. 1–16, 2002.

SILVEIRA, C. S.; DE OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B. Customer equity and market value: Two methods, same results? **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1752–1758, 2012.

SILVEIRA, C. S.; OLIVEIRA, M. O. R. DE; LUCE, F. B. Comparing alternative approaches to estimate customer equity. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, n. 5, p. 611–625, 2017.

SILVEIRA, R. H. (UNIVERSIDADE F. DO R. G. DO S.); LUCE, F. B. (UNIVERSIDADE F. DO R. G. DO S. O Valor Futuro de Cada Cliente: Estimação do Customer Lifetime Value. **Lume**, p. 135, 2014.

SRINIVASAN, S.; HANSSENS, D. D. M. Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. **Journal of Marketing Research**, v. 46, n. 3, p. 293–312, 2009.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A; FAHEY, L. Assets and Shareholder Value : A Framework for Analysis. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 2–18, 1998.

SRIVASTAVA, R.; REIBSTEIN, D.; WOODSIDE, W. Metrics for linking marketing to financial performance. p. 1–28, 2005.

SUNDER, S.; KUMAR, V.; ZHAO, Y. Measuring the Lifetime Value of a Customer in the Consumer Packaged Goods Industry. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 6, p. 901–921, 2016.

THOMAS, J. S. A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 262–268, 2001.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V. Framework for Customer Selection. **Journal of Marketing**, v. 68, n. October, p. 106–125, 2004.

VILLANUEVA, J. et al. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. **Foundations and Trends® in Marketing**, v. 1, n. 1, p. 1–95, 2006.

VILLANUEVA, J.; HANSSENS, D. M. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. **Foundations and Trends® in Marketing**, v. 1, n. 1, p. 1–95, 2006.

WEBSTER JR., F. E. A Perspective on the Evolution of Marketing Management. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 24, n. 1, p. 121–126, 2005.