

**O VALOR DO CLIENTE, E SEU IMPACTO NOS REPORTES FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO**

**THE VALUE OF CUSTOMER AND ITS IMPACT ON FINANCIAL REPORTING: A CASE STUDY**

**Elenilton Rüdiger Johann**

Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.  
Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, Curitiba – PR, Brasil. CEP: 80.215-901  
Telefone: 41 3271-1476  
e-mail: elldeelenilton@yahoo.com.br

**Luiz Carlos Duclós**

Doutor em Aplicações de Computadores em Engenharia Industrial e Sistema pela  
University of Southern California, EUA.  
Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), Brasil.  
Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, Curitiba – PR, Brasil. CEP: 80.215-901  
Telefone: 41 3271-1849  
e-mail: luiz.duclos@pucpr.br

**Michael William Citadin**

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.  
Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, Curitiba – PR, Brasil. CEP: 80.215-901  
Telefone: 41 3271-2632  
e-mail: michael.citadin@pucpr.br

**Wesley Vieira da Silva**

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Brasil.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), Brasil.  
Rua Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho, Curitiba – PR, Brasil. CEP: 80.215-901  
Telefone: 41 3271-1476  
e-mail: wesley.vieira@pucpr.br

## **O VALOR DO CLIENTE, E SEU IMPACTO NOS REPORTES FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO**

### **RESUMO**

Em muitas organizações os gestores ainda não se deram conta da importância estratégica do valor do cliente nos reportes financeiros. Para que gestores, analistas e proprietários possam gerenciar melhor o cliente no ambiente corporativo, é crescente a busca por alternativas que visam demonstrar o valor do cliente. O objetivo deste estudo é discutir e avaliar por meio de verificações se o uso de métricas do valor do cliente nos reportes financeiros suporta mais efetivamente as decisões dos proprietários e gestores das empresas de pequeno porte. Os dados foram levantados a partir de pesquisa bibliográfica e documental e estudos exploratórios em uma distribuidora de ferragens na região central do Rio Grande do Sul. Os resultados auferidos mostraram que o reporte de métricas do cliente suporta mais efetivamente as decisões dos proprietários e gestores das empresas de pequeno porte, pois gera informações claras da movimentação ocorrida no valor do cliente e uma previsibilidade desta movimentação, aumentando a confiabilidade de todos os atores envolvidos no processo decisório da empresa e fundamentalmente para sócios investidores.

### **Palavras-Chave**

Valor do Cliente; Reportes Financeiros; Empresas de Pequeno Porte.

## **THE VALUE OF CUSTOMER AND ITS IMPACT ON FINANCIAL REPORTING: A CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

In many organizations managers have not realized the strategic importance of customer value in financial reporting. For managers, analysts and owners can better manage the client in the corporate environment, is increasing the search for alternatives in order to demonstrate the value of the customer. The aim of this study is to discuss and evaluate by checking if the use of metrics of customer value in financial reporting more effectively supports the decisions of owners and managers of small businesses. Data were gathered from literature review and documental and exploratory studies in a hardware distributor in the central region of Rio Grande do Sul. The obtained results showed that the reporting of metrics customer support more effectively the decisions of owners and managers of companies small, clear information as it generates the movement occurred on customer value and predictability of this movement, increasing the reliability of all actors involved in decision-making process of the company and investors primarily for members.

### **Keywords**

Customer Value, Financial Reports, Small Business.

## 1 Introdução

As organizações que buscam não somente sobreviver no mercado, mas sim crescer de uma forma sustentável, cada vez mais são orientadas a entender quais informações são primordiais na orientação dos gestores, bem como dos potenciais investidores desta organização. Nos últimos anos vários autores vêm estudando o Valor do Cliente (CE) nas organizações. Wiesel, Skiera e Villanueva (2008), salientam a importância dos clientes como um dos ativos mais importantes da empresa, deixando claro que não adianta apenas demonstrar um aumento do fluxo de caixa no período, sendo fundamental a demonstração das métricas no que se refere aos clientes para o reporte financeiro das empresas.

O assunto valor do cliente foi abordado em uma edição especial do *Journal of Services Research*, onde foram trazidos vários artigos de muitos especialistas no assunto. Muitas questões foram abordadas, entre elas a forma de se implementar a gestão do valor do cliente (Kotler & Keller, 2006). A primeira sugestão dos especialistas foi que se devem agrupar as informações de cada tipo de consumidor, devendo ser coletadas no setor, posteriormente deve-se acompanhar as conseqüências do Marketing sobre o balancete, não somente sobre o demonstrativo de rendimentos. A terceira sugestão foi estimar as receitas futuras e a quarta sugestão foi a maximização do valor do cliente ao longo do tempo ou *Customer Lifetime Value* (CLV).

Este trabalho tem como tema central o valor do cliente e seu impacto nos reportes financeiros, priorizando o valor do cliente como um ativo estratégico nos reportes financeiros. Como problema de pesquisa a questão da falta de métricas do valor do cliente nos reportes financeiros proporciona uma visão míope para proprietários e gestores das empresas de pequeno porte, e se a presença destas métricas reflete ser um norteador para os proprietários e gestores suportarem suas decisões.

Baseado no contexto apresentado, este trabalho tem por objetivo discutir e avaliar por meio de verificações se o uso de métricas do valor do cliente nos reportes financeiros suporta mais efetivamente as decisões dos proprietários e gestores das empresas de pequeno porte, para isto foi utilizada uma técnica de reporte segundo Wiesel *et al.* (2008), onde baseado nos critérios financeiros de reporte é divulgado o valor do cliente e seu desenvolvimento ao longo do tempo. Desta forma, busca-se responder as seguintes perguntas de pesquisa: O uso de métricas do valor do cliente nos reportes financeiros pode suportar de uma forma mais efetiva as decisões dos proprietários e gestores das empresas de pequeno porte? O presente artigo está estruturado da seguinte forma: (2) Os critérios críticos de um reporte financeiro, segundo os conselhos de contabilidade brasileiro, norte-americano e internacional, bem como os critérios críticos para modelos de valor do cliente; (3) o reporte do valor do cliente, subdividido em duas seções, na primeira seção é tratado o valor do cliente, abordando sua importância, principais conceitos e a técnica de reporte segundo Wiesel *et al.* (2008). Na segunda seção, é tratado o valor do cliente e suas variações de um período para outro; (4) a metodologia considerada nesta pesquisa; (5) discussão dos resultados; (6) considerações finais.

## 2 Critérios Críticos De Um Reporte Financeiro

Baseando-se fundamentalmente nas normas emitidas pelo Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade, *International Accounting Standards Board* (IASB), e pelo Conselho Estadunidense de Contabilidade, *Financial Accounting Standard Board* (FASB), Wiesel *et al.* (2008), apresentam na primeira coluna da Tabela 1 as características qualitativas de um reporte financeiro: relevância, confiança, comparabilidade, compreensibilidade e equilíbrio entre custo e benefício na preparação das demonstrações financeiras. Tanto IASB e

FASB são similares em muitos aspectos das normas contábeis e para os aspectos não padronizados, existe uma equipe trabalhando para lograr esta padronização. Conforme Azevedo (2010), o caso brasileiro não é diferente, desde a década passada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) vem desenvolvendo esforços para possibilitar uma convergência das regras contábeis brasileiras para o padrão contábil internacional seguindo os pronunciamentos editados pelo *International Financial Reporting Standards* (IFRS), pronunciamentos estes sob responsabilidade técnica do IASB. Esta padronização das normas e práticas contábeis brasileiras às internacionais é devida principalmente para facilitar o acesso das empresas nacionais aos mercados externos e atrair capitais estrangeiros ao País.

Seguindo a argumentação de Fischer (2007), em que desenvolveu seis critérios de avaliação de ativos da marca para uma medida contábil do valor da marca, Wiesel *et al.* (2008), apontam seis critérios críticos para o reporte do valor do cliente: orientação futura, decomposição, objetividade, comparabilidade, simplicidade e efetividade de custo, conforme demonstrado na segunda coluna da Tabela 1. Na seqüência, serão abordadas estas características qualitativas sob o ponto de vista do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), entidade esta que conforme resolução nº1.055 (2005), estuda, prepara e emite pronunciamentos técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais.

Conforme sumário do Comitê de Pronunciamentos Contábeis [CPC] (2010), a relevância se refere ao impacto de uma informação contábil na tomada de decisões. As informações são relevantes no momento em que influenciam as decisões econômicas dos usuários, auxiliando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores. A relevância depende da natureza e também da materialidade (tamanho) do item em discussão. Uma informação é relevante quando ela influencia a tomada de decisão dos usuários dos relatórios financeiros (investidores, analistas e órgãos reguladores), pois melhora suas estimativas ou verifica suas expectativas principais (Wiesel *et al.*, 2008). Nagar e Madhay (2005) mostram de forma empírica que o agrupamento de normas de relacionamento com o cliente pode possibilitar um aumento na rentabilidade de 10% a 15%. Fornell *et al.* (2006), afirmam que a satisfação do cliente é o melhor investimento para que se obtenham retornos financeiros superiores, com risco baixo. Ittner e Larcker (1998) encontram uma ligação positiva e relevante entre as medidas de satisfação do cliente e do desempenho futuro, descobrindo que anunciando tais informações causam retornos financeiros excedentes, isto é, a satisfação do cliente afeta diretamente o mercado de ações envolvendo fluxo de caixa futuro esperado.

Características Qualitativas e Definições	Critérios críticos para modelos de valor do cliente
<p><b>Relevância</b> "A capacidade de influenciar as decisões econômicas dos usuários ao ajudá-los a avaliar o passado, acontecimentos presentes ou futuros ou confirmar ou corrigir suas avaliações do passado"</p>	Orientação futura; Decomposição
<p><b>Confiabilidade</b> "A informação tem a qualidade de confiabilidade quando está livre de erro material, representa fielmente o que é ou pretende representar ou poderia razoavelmente, espera-se que representam, e está livre de preconceitos. "</p>	Objetividade
<p><b>Comparabilidade</b> "A qualidade da informação que permite aos usuários identificar semelhanças e diferenças entre dois conjuntos de economia fenômenos. "</p>	Comparabilidade
<p><b>Compreensibilidade</b> "A qualidade da informação que permite aos usuários facilmente compreender o seu significado. "</p>	Simplicidade
<b>Custo --&gt; Benefício</b>	Efetividade de custo

Tabela 1 – Critério para Reporte Financeiro

Fonte: Adaptado de Wiesel *et al.* (2008)

Considerando que uma empresa deve colocar informações de como está o relacionamento com clientes, os investidores podem entender melhor a ligação entre os ativos dos clientes e a capacidade de gerar lucro para o acionista. O IASB (2005) fala claramente sobre medidas do cliente como indicadores relevantes, onde se pode exemplificar que bancos de varejo podem utilizar para avaliação do desempenho operacional. Conforme Wiesel *et al.* (2008), toda medida de saúde dos relacionamentos com cliente de uma empresa deve ser contabilizada nos fluxos de caixa futuros, desta forma, o FASB (2000) ressalta a importância do desconto em técnicas de fluxo de caixa.

De acordo com o CPC (2010), a confiabilidade exige que a informação seja apresentada da forma mais apropriada possível, retratando adequadamente o que se pretende evidenciar. Para a confiabilidade estar presente é primordial que seja sempre respeitada a Primazia da Essência Sobre a Forma, em outras palavras, que, no que se espera sejam raros os casos de não conformidade dos documentos formais com a realidade econômica, que esta última prevaleça nas demonstrações contábeis. É necessário também que se observe a neutralidade (imparcialidade), a prudência (com o cuidado para evitar o excesso de conservadorismo com suas distorções) e a integridade (no sentido de estarem completas) nas informações contábeis.

A comparabilidade permite a melhor visão da evolução da entidade medida sob os mesmos critérios e princípios ao longo do tempo, mas sem que isso leve a não-evolução das práticas contábeis. Também se aplica à adoção das mesmas práticas por empresas semelhantes (CPC, 2010). Todas as medidas devem ser compreensíveis e de custo efetivo. Segundo Wiesel *et al.* (2008), a firma deveria confiar apenas em poucos *inputs* e o ideal seria usar informação secundária coletada dentro da mesma. Qualquer necessidade de coleta de dados primária deveria ser reduzida ao mínimo, devido ao custo associado e a falta de comparabilidade.

Resumidamente conforme Wiesel *et al.* (2008), as empresas deveriam reportar uma visão de futuro nas métricas do cliente (o valor base dos clientes e as suas alterações ao longo do tempo) para ajudar os investidores a monitorar o desempenho das empresas no que diz respeito aos ativos de seus clientes. Esta visão de futuro nas métricas do cliente deve ser

consistente com os critérios demonstrados na Tabela 1. Considerando os critérios financeiros de reporte, Wiesel *et al.* (2008), propõe uma técnica para reportar o valor do cliente e seu desenvolvimento ao longo do tempo proporcionando desta forma uma ligação entre ambos.

## 2.1 O Valor do Cliente

Os gerentes de duas companhias renomadas dos Estados Unidos não falam a respeito de venda de produtos, mas sim de manter clientes, conforme mencionado por Blattberg e Deighton (1996). Os autores complementam dizendo que a tradicional retórica de orientação ao cliente tem tomado uma definição mais apropriada, onde o crescimento do negócio se refere a efetuar gastos para capturar a atenção de clientes com prospecção de alto valor e então ficar com eles até que são convertidos e retidos com um relacionamento muito próximo, mantendo-os, entretanto com um baixo custo. Seguindo o mesmo raciocínio, Rust, Lemon e Zeithaml (2001), consideram que é fácil notar na maioria das organizações que o componente mais importante do valor da empresa é o valor do cliente. São os clientes existentes que provêm a mais certa e confiável fonte de receitas no futuro. Desta forma, Rust *et al.* (2001), concluem que saber gerir seus valores é fundamental para a tomada de decisões de qualquer empresa, e a formulação de como proceder pode dar a ela uma vantagem competitiva.

Segundo Kotler e Armstrong *apud* Berger e Nasr (1998), ultimamente o marketing é a arte de atrair e manter clientes rentáveis. Mas o que faz um cliente rentável? Conforme Kotler e Armstrong *apud* Berger e Nasr (1998), um cliente rentável é definido como uma pessoa ou companhia onde as receitas ao longo do tempo superam, por um montante aceitável, os custos organizacionais para atrair, vender e servir aquele cliente. Este excesso é chamado valor do cliente ao longo do tempo ou *Customer Lifetime Value* (CLV). Determinar o CLV, ou valor econômico de um cliente, é, em princípio, um exercício simples. Conforme Berger e Nasr (1998), para calcular CLV, primeiro é projetado o fluxo de caixa líquido que a empresa espera receber do cliente ao longo do tempo. Na seqüência é calculado o valor presente desta corrente de fluxos de caixa. No entanto os autores afirmam que a estimativa dos fluxos de caixa a receber dos clientes não é uma tarefa fácil. Os autores finalizam considerando que antes de qualquer computação devem ser feitas algumas questões que serão base para o cálculo do CLV, tais como: Quantos clientes você pode atrair considerando um gasto específico de aquisição? Qual será o volume de venda inicial para um consumidor? Qual é a possibilidade de que um consumidor irá comprar produtos ou serviços adicionais da empresa ao longo do tempo? Como esta probabilidade muda em função do montante gasto em promoção? Quando um cliente irá parar de comprar produtos da empresa por algum motivo qualquer?

É normal haver situações onde clientes compram fielmente de uma empresa, no entanto também existem clientes que não seguem esta fidelidade, ou seja, compram ao mesmo tempo de várias empresas, e até situações onde clientes que por uma insatisfação qualquer, começam a comprar de outras empresas. Nos modelos de CLV, que direcionam a situações de retenção de clientes estima-se uma taxa de retenção (probabilidade de retenção) normalmente baseada em informações históricas. Conforme Jackson *apud* Berger e Nasr (1998), taxa de retenção é definido como a chance daquele cliente/em conta ficar com o vendedor para a próxima compra, considerando que o cliente comprou daquele vendedor em cada compra prévia.

Segundo Wiesel *et al* (2008), o valor do cliente deveria compreender dois elementos principais: “Reporte do Valor do Cliente” e o “Reporte do Valor do Cliente e suas variações”. O “Reporte do Valor do Cliente” reporta o Valor do Cliente e seus componentes em uma simples e clara visão, e por isso revela o valor existente da base de clientes. O “Reporte do Valor do Cliente e suas variações” descreve mudanças no Valor do Cliente e seus

componentes envolvendo dois períodos e reporta a influência de qualquer mudança nas métricas do cliente no Valor do Cliente.

Conforme Wiesel *et al.* (2008), o valor do cliente ao longo do tempo (CLV) antes dos gastos de marketing resulta uma série de métricas do cliente, tais como:

- Fluxo de caixa gerado pelos clientes (Fluxo de caixa do cliente);
- A duração do relacionamento de um cliente com a companhia (Tempo de vida do cliente);
- Gastos de retenção e aquisição por cliente (Gastos de retenção/aquisição).

Combinando estas medidas do cliente com uma taxa de desconto apropriada, obtêm-se o cálculo do valor presente líquido do fluxo de caixa do cliente (CLV antes dos gastos de marketing), o valor presente líquido dos gastos de aquisição do cliente (LCA) e o valor presente líquido dos gastos de retenção do cliente (LCR). Estas três métricas são chamadas de métricas de valor do cliente, pois determinam o valor de um cliente em particular. Todos integrados determinam o CLV de cada pessoa (após os gastos de marketing). Wiesel *et al.* (2008), complementam considerando as métricas de quantidade de cliente, onde é contemplada a movimentação dos clientes, ou seja, o número de clientes no final de um período igual ao número de clientes do começo de um período, mais o número de clientes adquiridos, menos o número de clientes perdidos. Multiplicando o CLV de uma média de clientes antes dos gastos de marketing, pelo número de existentes, novos, ou clientes perdidos resulta o valor correspondente do cliente existente, novo ou perdido antes dos gastos de marketing. Também pode ser efetuado um cálculo similar para aquisição e retenção de gastos. Estas várias combinações de métricas de valor do cliente e métricas de quantidade fornecem uma série de componentes diferentes de CE (valor do cliente).

Conforme ilustrado na Figura 1, CE pode ser decomposto conforme o tipo de clientes (existente, novo ou perdido) ou o valor de componentes (valor presente líquido do fluxo de caixa do cliente, gastos de retenção, e gastos de aquisição).

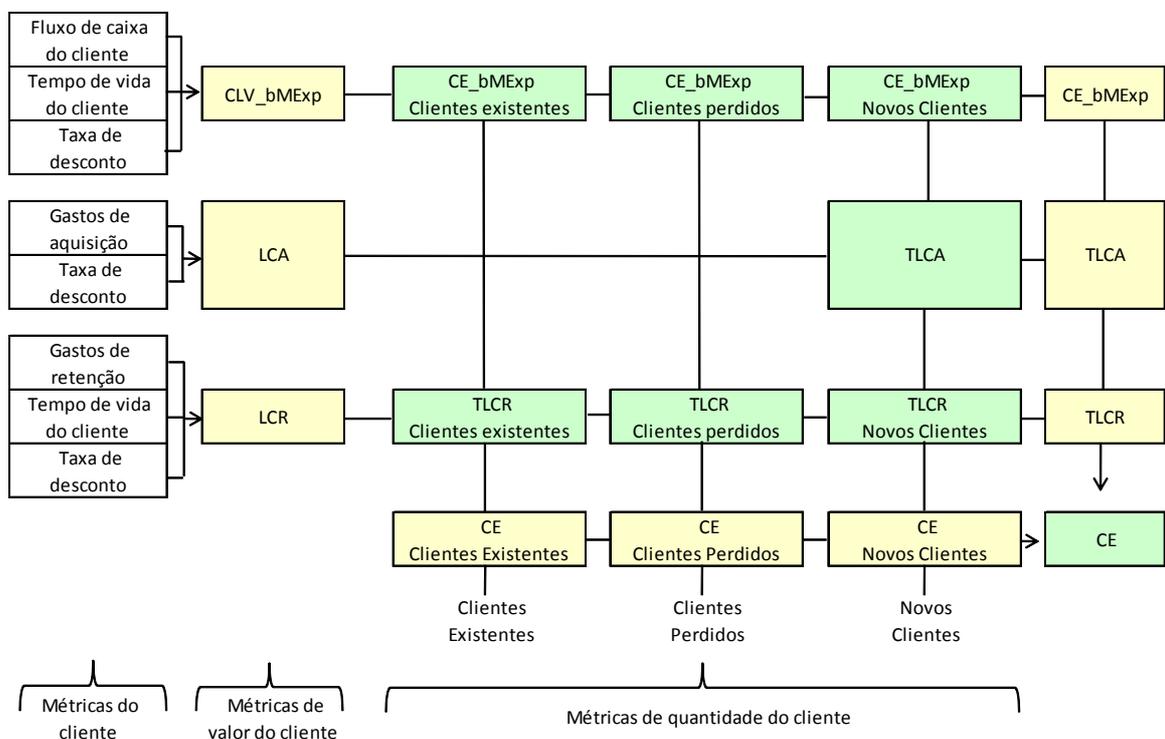


Figura 1 – Decomposição do CE (valor do cliente)

Fonte: Adaptado de Wiesel *et al.* (2008)

Wiesel *et al.* (2008), consideram a Figura 2 em forma de equação, dado pela expressão (1), onde o enunciado “E” representa os clientes existentes no começo de um período, “L” é o número de clientes perdidos durante o período, e “N” representa o número de novos clientes no período:

$$\begin{aligned} CE_t &= f_t^E(\cdot) - f_t^L(\cdot) + f_t^N(\cdot) - h_t^E(\cdot) + h_t^L(\cdot) - h_t^N(\cdot) - g_t^N(\cdot) \\ &= CE_t^{bMExp} - TLCR_t - TLCA_t, \end{aligned} \quad (1)$$

Segundo Wiesel *et al.* (2008), a fórmula (2) mostra que o CE (após gastos de marketing) ao fim do período, igual o CE de clientes existentes após gastos de marketing, menos CE após gastos de marketing de clientes perdidos durante o período, mais CE após gastos de marketing de clientes novos adquiridos. Desta forma, é decomposto o CE conforme seus componentes de valores (fluxo de caixa do cliente, gastos com retenção, e gastos de aquisição) e grupo de clientes (existentes, novos, ou perdidos).

$$\begin{aligned} CE_t &= f_t^E(\cdot) - h_t^E(\cdot) - [f_t^L(\cdot) - h_t^L(\cdot)] + f_t^N(\cdot) - h_t^N(\cdot) - g_t^N(\cdot) \\ &= CE_t^E - CE_t^L + CE_t^N, \end{aligned} \quad (2)$$

Sob a perspectiva de Kumar e Shah (2009), o cálculo do CLV, prevê o fluxo de caixa futuro de cada cliente incorporando em uma única equação os elementos da receita, despesa e o comportamento do consumidor que guia a rentabilidade do cliente. Isto é então descontado pelo custo do capital para chegar ao valor presente líquido de todos os fluxos de caixa futuros esperado de um cliente ou o valor da vida do cliente. A soma total do valor da vida de todos os clientes da empresa representa o CE (*customer equity*) da empresa. Os autores complementam dizendo que em outras palavras, CLV é uma medida de/para desagregar a lucratividade do cliente, e CE é uma medida para agregar. Concluindo que a computação da CLV é semelhante ao método de fluxo de caixa descontado utilizado na disciplina de contabilidade para valorizar firmas.

Para este trabalho, com o propósito específico de reporte, será utilizado o exposto por Wiesel *et al. apud* Blattberg e Deighton (1996), onde define CE como a soma dos CLVs (após gastos de marketing) de todos os clientes atuais da empresa no período t.

## 2.2 O Valor do Cliente e Suas Variações de um Período Para Outro

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007) a Lei das Sociedades por Ações obriga à comparação das demonstrações contábeis dos dois exercícios. Complementa enfatizando que o grande objetivo da comparação é que a análise de uma organização é sempre realizada com uma visão de futuro. Desta forma, é vital verificar a evolução passada, e não somente a posição de um momento.

Mensalmente as áreas financeiras das empresas efetuam suas análises com alguma base comparativa. Esta base comparativa normalmente é baseada ou no budget anual previamente

preparado ou o ano anterior. Quando se fala de analisar o valor do cliente e suas variações de um período para o outro podemos considerar sua metodologia de uma maneira similar.

Segundo Wiesel *et al.*, as empresas deveriam reportar métricas de clientes com uma visão de futuro, exemplifica isto considerando exatamente a base do valor do cliente e suas mudanças ao longo do tempo. O valor do cliente e suas variações de um período para o outro é importante segundo os autores porque ajudam os investidores a monitorar o desenvolvimento da empresa no que diz respeito a seus ativos de clientes e para comunicar uma orientação de valor do cliente para a comunidade financeira. Os mesmos autores chamam de “*Customer Equity Flow Statement*” o que ilustra as mudanças do valor do cliente entre dois períodos, ou seja, a diferença entre o valor do cliente ao final do período “t” e “t-1”, conforme demonstrado na equação (3):

$$\Delta CE_{t,t-1} = CE_t - CE_{t-1} \tag{3}$$

Wiesel *et al.* (2008), consideram que a equação (3) pode ser estendida para calcular as mudanças do valor do cliente envolvendo mais do que dois períodos quando combinado com a equação (1). Quando existe esta combinação é possível decompor mudanças no valor do cliente envolvendo diferenças conforme o número de clientes existentes, novos, ou perdidos. Além disso, conhecimento da especificação exata de  $ft(\cdot)$ ,  $ht(\cdot)$ , ou  $gt(\cdot)$  habilitaria as empresas na determinação do efeito das métricas dos clientes nas mudanças do valor do cliente.

A análise das variações do valor do cliente de um período para outro em conjunto com outros indicadores financeiros é de suma importância para a organização, onde não basta verificar o que aconteceu em um mês específico, é necessário que se tenham balizadores para medir o desempenho entre um período e outro. É neste momento que se torna importante a definição de uma meta, e caso este não esteja disponível, é necessário ao menos comparar com os resultados passados. Esta prática disponibiliza a gestores e analistas informações para futuras decisões estratégicas que podem nortear o rumo da organização.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O emprego da metodologia de pesquisa possibilita a formulação e o planejamento de um conjunto de etapas, com o objetivo de levantar as informações necessárias, catalogá-las e analisá-las. O método de pesquisa é composto por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que caracterizam um trabalho científico. A proposta do trabalho é desenvolver uma pesquisa de natureza aplicada, tendo como objetivo a aplicação de conhecimentos básicos, visando produzir um novo processo que pode gerar novos conhecimentos resultantes do processo de pesquisa (Jung, 2004). Quanto aos objetivos desta pesquisa a proposta de trabalho pode ser classificada como uma pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo é a “obtenção de novos princípios para substituírem os atuais”, (Jung, 2004, p.152). Quanto aos meios, o trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, e documental, uma vez que foram abordados os principais conceitos dos reportes financeiros e do valor do cliente, bem como se abordou a importância da divulgação do valor do cliente nos reportes financeiros; além de recorrer a pesquisas em documentos e planilhas eletrônicas da organização estudada. Koche (2002, p. 122) complementa que “o objetivo da pesquisa bibliográfica é tomar conhecimento e analisar as principais contribuições teóricas sobre o problema a ser estudado, tornando-o um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é um estudo de caso na empresa Alfa com abordagem de análise qualitativa. O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin, 2001). A empresa Alfa é uma distribuidora de ferragens e localiza-se na região central do Rio Grande do Sul, possui dez anos de existência e especificamente para o negócio de ferragens atua há seis anos. Como instrumentos de coleta de dados foram realizadas observações sistemáticas no sistema de gestão de clientes/venda utilizado pela empresa, análise do demonstrativo de resultado do exercício (DRE), observações das entrevistas individuais não-estruturadas, além da análise dos dados e informações extraídas da técnica de reporte do valor do cliente segundo Wiesel *et al.* (2008). As informações e dados foram analisados pautando-se numa planilha eletrônica, não sendo necessária a utilização de técnicas sofisticadas de análise inferencial de dados. Os dados coletados subsidiaram a elaboração dos tópicos subseqüentes.

Foi considerado o Q3 do ano de 2009 como sendo o primeiro ciclo da empresa e o Q3 do ano de 2010 como o ciclo final da empresa. Especificamente para o Q3 do ano de 2009 não foi possível obter o número de clientes novos e perdidos, devido a indisponibilidade de dados, uma vez que o controle de clientes somente iniciou efetivamente no mês de Setembro de 2009, obtendo-se assim somente o número atual de cliente. De posse das informações necessárias para os meses restantes, foram efetuados comparativos para se verificar quem foram os clientes novos e quais foram os clientes “perdidos”. Para apurar a variável “clientes perdidos” foram considerados aqueles clientes que não efetuaram compras por três meses consecutivos. Para apurar a variável “clientes novos” foi considerado o mês de Setembro do ano de 2009 como base inicial, portanto, todos clientes que efetuaram compras e não constavam neste período, foram considerados novos clientes.

O fluxo de caixa por cliente foi obtido com base na receita de vendas, menos o custo das vendas e as despesas operacionais sem marketing, dividindo seu total pelo número de clientes atual. A taxa de retenção foi obtida considerando o percentual de clientes perdidos sobre o total de clientes correntes. Para avaliar o gasto exigido na aquisição e retenção de um cliente, verificou-se que existe um funcionário que visita os clientes uma vez por semana, esta visita objetiva além de adquirir clientes, reter os já existentes. O gasto envolvendo esta operação de retenção e aquisição de clientes foi dividida baseando-se em um percentual, para o Q4 do ano de 2009 foi considerado 70% na aquisição e 30% na retenção, no Q1 do ano de 2010 foi considerado 50% na aquisição e 50% na retenção, no Q2 do ano de 2010 foi considerado 20% na aquisição e 80% na retenção e para o Q3 do ano de 2010 foi considerado 10% na aquisição e 90% na retenção de clientes. Além deste gasto que possui um objetivo duplo, ou seja, tanto para adquirir como para reter clientes, outros gastos identificados que fazem parte da base de gastos total para adquirir um cliente são: bonificação de produtos, aumento do prazo de pagamento (custo financeiro) e propaganda em rádio local. Referente aos gastos adicionais para a retenção do cliente verificou-se o seguinte: descontos acima do limite, estoque de produtos de baixo giro no inventário (custo financeiro) e impressão de *folders/banners* para exposição nos estabelecimentos comerciais dos clientes. A taxa de desconto utilizado pela empresa Alfa é de 3,5% para cada *quarter*, desta forma obtêm-se o cálculo do valor presente líquido do fluxo de caixa do cliente (CLV antes dos gastos de marketing), o valor presente líquido dos gastos de aquisição do cliente (LCA) e o valor presente líquido dos gastos de retenção do cliente (LCR).

## 4 Apresentação e Análise dos Dados

Na Tabela 2, é possível verificar os cálculos para as diferentes métricas do cliente e sua mudança ao longo do tempo, considerando assim o Q4 do ano de 2009 e Q1, Q2 e Q3 do ano de 2010. Referente ao número de clientes verifica-se que existe um aumento tímido no número de clientes atual, um aumento considerável quanto a clientes novos e uma redução na perda de clientes ao longo dos *quarters*. A justificativa para este fenômeno é fundamentalmente devido uma reestruturação da área de vendas da organização, onde ocorreram demissões de alguns vendedores e contratação de novos vendedores. Os vendedores demitidos acabaram migrando para a concorrência, onde foi exigido um aumento das vendas, e estes novos vendedores, naturalmente buscaram aumentar os clientes em sua base de clientes já conhecida, ou seja, a base de clientes da empresa Alfa. Esta perda de clientes na organização Alfa exigiu da organização a busca por novos clientes e a manutenção dos existentes. É visível a superioridade no número de clientes perdidos versus o número de clientes novos, no entanto é visível também que a taxa de retenção ao longo do ano de 2010 vem melhorando significativamente.

Após uma queda do fluxo de caixa por cliente (Q4/2009 para Q1/2010) o fluxo de caixa permaneceu estável ao longo do ano de 2010. Referente ao gasto para aquisição de cliente observou-se um aumento considerável, efeito este devido ao fato que existe um gasto relativamente fixo, enquanto o número de novos clientes apresenta uma redução. Para o gasto de retenção de clientes, a métrica apresenta um gasto por cliente no Q3 de 2010 voltando ao mesmo nível do Q4 do ano de 2009.

			2009	2010		
Origem dos dados ou Método do Cálculo			Q4	Q1	Q2	Q3
Número de Clientes (Atual)	Qty	Sistema de gestão de clientes utilizado pela empresa	199	247	258	264
Número de Clientes (Novos)	Qty	Sistema de gestão de clientes utilizado pela empresa	87	48	11	6
Número de Clientes (Perdidos)	Qty	Sistema de gestão de clientes utilizado pela empresa	15	54	33	17
Fluxo de caixa por cliente	R\$	(Receita de venda - Custo de vendas - Despesas Operacionais sem Marketing) / Número de clientes atual	70,38	60,90	61,25	60,73
Taxa de retenção	%	$1 - \frac{\text{Número de Clientes perdidos}}{(\text{Número de clientes atual} - \text{Número de clientes novos})}$	0,87	0,73	0,87	0,93
Gasto para reter um cliente	R\$	Visita a cliente uma vez por semana + Descontos acima do limite + Estoque de produtos de baixo giro + Impressão de folders e banners / Número de clientes atual	33,43	27,32	27,04	34,70
Gasto para adquirir um cliente	R\$	Visita a clientes potenciais + Bonificações de produtos + Aumento do prazo de pagamento + Propaganda rádio local / Número de clientes novos	42,40	50,75	97,92	95,67

Tabela 2 – Cálculo das métricas do Cliente

Apesar das diferentes métricas do cliente apresentadas na Tabela 2, as mesmas ainda não apresentam uma visão clara da base geral do valor do cliente. Para obter esta visão mais clara do valor do cliente (CE), é necessário especificar, conforme Wiesel *et al.* (2008): os clientes existentes, clientes perdidos, ou os novos clientes de acordo com as informações disponíveis. Seguindo esta linha as Figura 2 e 3, apresentam os resultados encontrados na empresa Alfa:

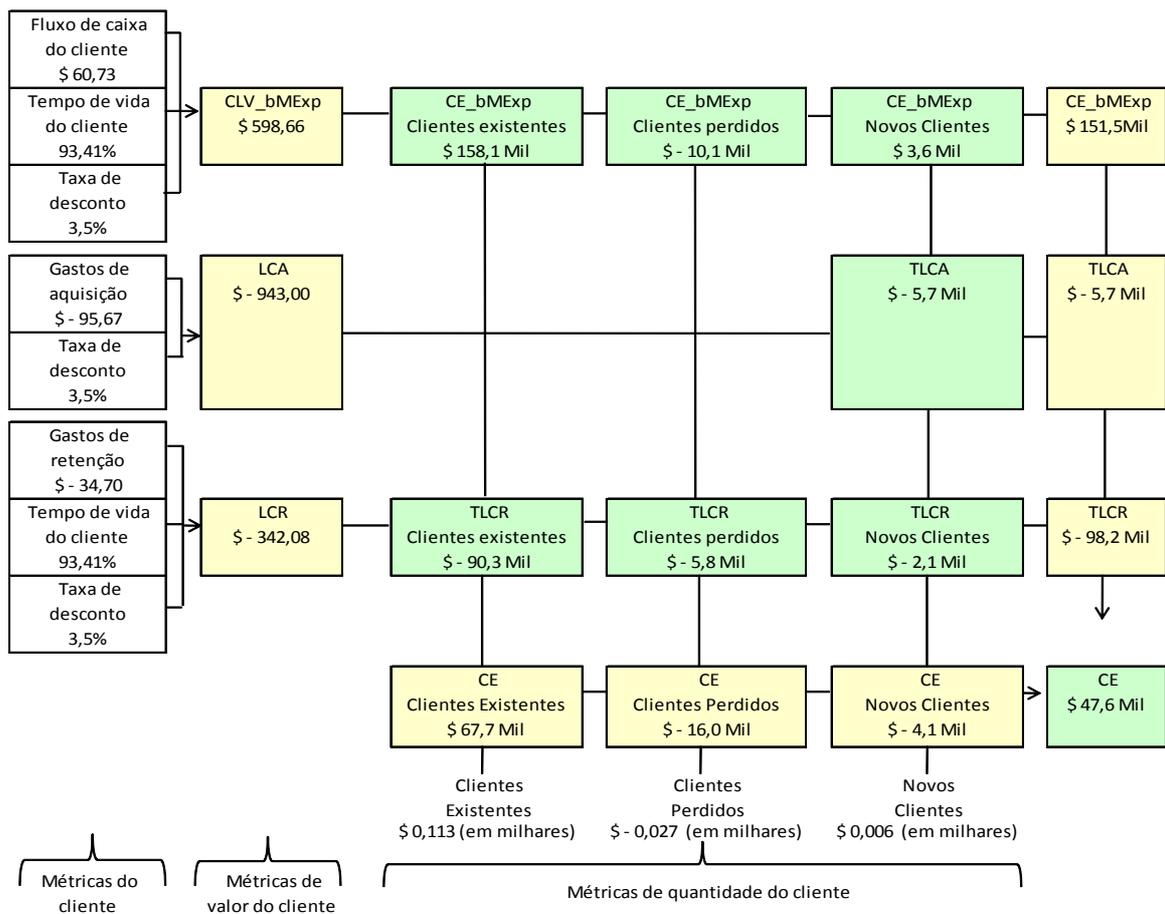


Figura 2 – Reporte do valor do cliente (CE) para a empresa Alfa (Q3\_2010)

Na Figura 2 é possível verificar que o valor do cliente (CE) gera \$ 47,6 mil reais (Q3 de 2010), sendo que o valor do cliente sem gastos de marketing para clientes atuais (\$ 158,1 mil reais), clientes perdidos (-\$ 10,1 mil reais), clientes novos (\$ 3,6 mil reais), valor total de gastos de aquisição de clientes ao longo do tempo (-\$ 5,7 mil reais), e valor total de gastos de retenção de clientes ao longo do tempo (-\$ 98,2 mil reais).

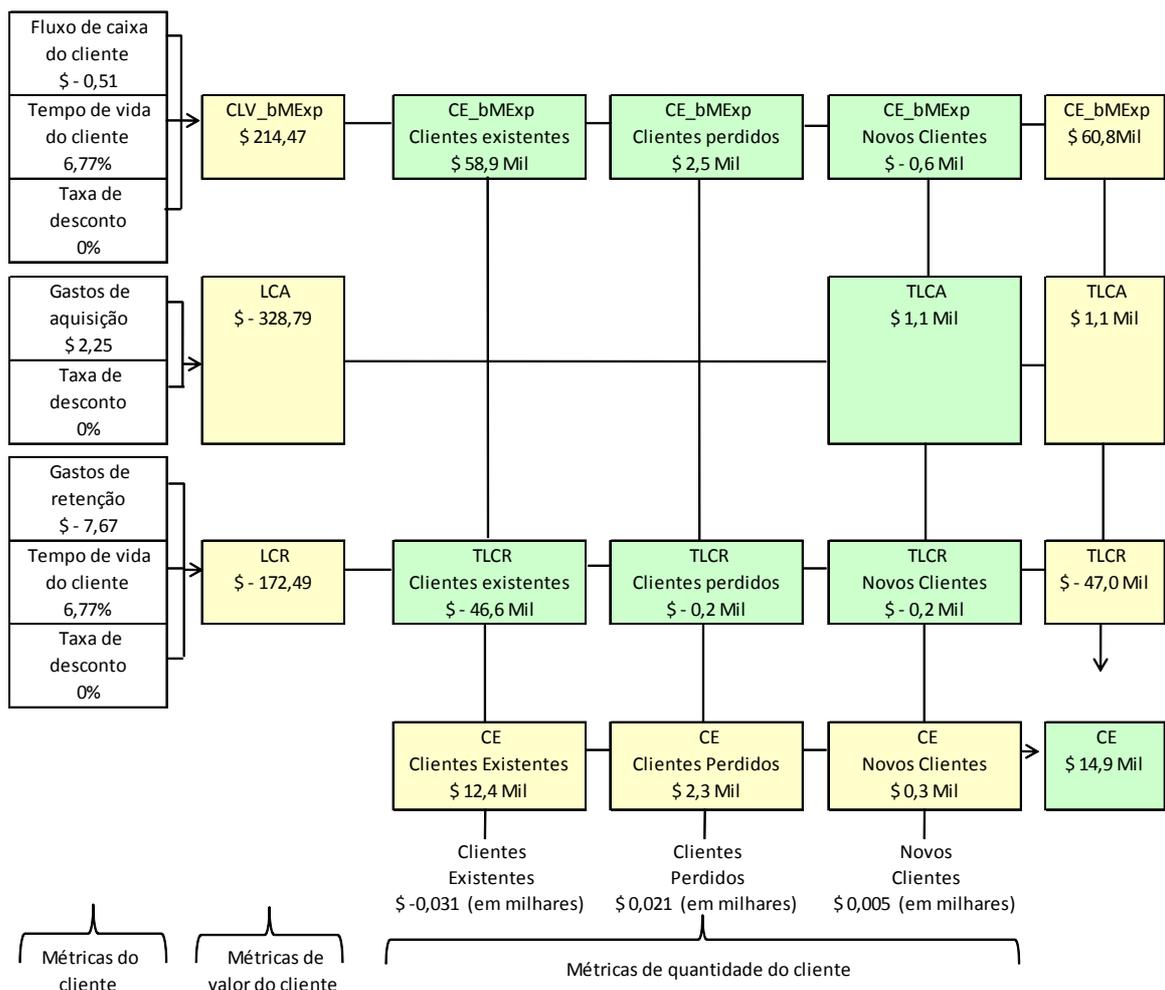


Figura 3 – Variação do reporte do valor do cliente (CE) para a empresa Alfa (Q2 -Q3\_2010)

Conforme Wiesel *et al.* (2008), é importante demonstrar as variações do valor do cliente de um período para o outro, pois ajudam os investidores a monitorar o desenvolvimento da empresa no que diz respeito a seus ativos de clientes e para comunicar uma orientação de valor do cliente para a comunidade financeira. Neste sentido é possível verificar na Figura 3, a mudança no valor do cliente (CE), seus componentes e suas métricas do cliente entre Q3 versus Q2. O valor do cliente variou, ou seja, aumentou em \$ 14,9 mil reais, que reflete uma mudança no valor do cliente antes dos gastos de marketing de \$ 60,8 mil reais, mudança nos gastos de aquisição ao longo do tempo de \$ 1,1 mil reais (fato este principalmente refletido na redução de novos clientes adquiridos), e uma mudança nos gastos de retenção ao longo do tempo de \$ -47,0 mil reais (o aumento considerável deste gasto teve reflexo direto para reduzir o número de clientes perdidos). A alteração no valor do cliente antes dos gastos com marketing compreende três componentes: mudança no valor do cliente antes dos gastos com marketing de clientes atuais (\$ 12,4 mil reais), clientes perdidos (\$2,3 mil reais), e novos clientes (\$ 0,3 mil reais).

A Figura 3 também informa as mudanças nas métricas do cliente, métricas de valor do cliente e métricas de quantidade do cliente, assim é possível resumir o que aconteceu durante o período e o efeito da visão de futuro de todas estas mudanças. Comparando o Q3 – Q2, conforme demonstrado na Figura 3, nas mudanças do valor do cliente, observa-se que existiu

uma redução em seus clientes existentes em \$ 31 reais, verifica-se uma redução para a perda de clientes em \$ 21 reais, e uma redução na aquisição de clientes novos em \$ 5 reais.

Além de abrir as mudanças do valor do cliente em vários componentes, gestores, proprietários e investidores podem querer saber quais métricas causaram estas mudanças. A abertura destas variações pode considerar a variação total, e este total aberto conforme os efeitos de valor e quantidade. Para o efeito valor são as alterações devido a mudanças em métricas do valor do cliente. No caso do efeito quantidade são as alterações impactadas devido ao número de clientes existentes, perdidos e novos. Um último efeito é o efeito múltiplo, onde as mudanças são devidas a alterações simultâneas no valor do cliente e na métrica de quantidade. Para este estudo de caso não foi aprofundado esta etapa (para mais detalhes, ver Wiesel *et al.*)

O modelo de reporte do valor do cliente (CE), conforme demonstrado na Figura 2 e 3 remete para um fluxo de caixa futuro (orientação futura), decompõe o valor do cliente e as mudanças no valor do cliente (decomposição), utiliza informações contábeis ou outras informações objetivas como *input* (objetividade), é padronizado e não depende de informações específicas (comparabilidade), é de fácil compreensão para os tomadores de decisão (simplicidade), e não requer coleta de informações a um custo alto, pois utiliza informações já disponíveis na empresa (efetividade de custo).

## 5 Conclusões e Recomendações

Pode ser que no passado a questão de manter ou aumentar a base de clientes não fosse uma tarefa tão árdua como nos dias atuais. No passado, era normal organizações possuírem produtos cativos, ou seja, aqueles produtos que somente uma única empresa produz e distribui. As empresas nesta condição favorável, não faziam esforços para manter ou adquirir novos clientes, pois eram fornecedores exclusivos de determinado produto. Ainda existem empresas nesta situação cômoda, como exemplo cita-se a indústria automotiva, no entanto este cenário mudou bastante, atualmente é mais difícil a empresa atuar sozinha no mercado, demonstrando desta forma a grande importância na manutenção e busca por novos clientes. Esta manutenção e busca por novos clientes reflete o grau de importância de controlar o valor do cliente em conjunto com os indicadores financeiros.

Assim o presente trabalho buscou avaliar se o uso de métricas do valor do cliente nos reportes financeiros pode suportar de uma forma mais efetiva as decisões dos proprietários e gestores das empresas de pequeno porte. Para tanto, em cima do levantamento da atual situação, realizou-se uma análise crítica nos processos de controle de clientes, levando em consideração os atores envolvidos e as relações entre eles. Foram analisados criticamente os dados e informações referentes ao valor do cliente como informação fundamental nos reportes financeiros, e os resultados auferidos mostraram que o reporte de métricas do cliente suporta mais efetivamente as decisões dos proprietários e gestores das empresas de pequeno porte, pois gera informações claras da movimentação ocorrida no valor do cliente e uma previsibilidade desta movimentação, aumentando a confiabilidade de todos os atores envolvidos no processo decisório da empresa e fundamentalmente para sócios investidores, pois estes últimos são aqueles que normalmente se baseiam nos reportes financeiros para acompanhar o desenvolvimento da companhia. Verificou-se em conjunto com o proprietário e gestores da empresa que as informações para efetuar o cálculo do CE utilizando como base a metodologia apresentada por Wiesel *et al.* (2008), é bastante complexa para pequenas empresas, e algumas vezes de difícil entendimento. Um dos pontos que mais geraram dúvidas foi no momento de detalhar a variação em valor, volume e de variação dual. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de uma proposta mais simples, no que se

refere a explicação da variação por efeito de valor, volume e efeito múltiplo, no entanto esta proposta deve compreender os mesmos princípios defendidos por Wiesel *et al.* (2008), ou seja, meios que reportem o valor do cliente baseados nos critérios do reporte financeiro: orientação futura, decomposição, objetividade, comparabilidade, simplicidade, e efetividade de custo.

As maneiras de demonstrar o valor do cliente nas demonstrações financeiras é um assunto que de tempos em tempos está claro sua importância, porém não é verificado que existe um movimento mais forte de integração entre pensadores de marketing e finanças para que esta informação seja padronizada nos relatórios financeiros. A grande questão que fica é, por qual motivo, mesmo sabendo da importância do valor do cliente nos reportes financeiros, ele não se torna um indicador de natureza obrigatória. Pois como diz um velho ditado, você não consegue gerenciar o que você não consegue medir.

## Referências

- Azevedo, O. R. (2010). *Comentários às novas regras contábeis brasileiras*. (4a ed.) São Paulo: IOB.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-29.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Managing Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, 74 (July-August), 136-144.
- Comitê De Pronunciamentos Contábeis (CPC). *Sumário do Pronunciamento Conceitual Básico “Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis”*. Recuperado em 29 agosto, 2010, de [http://www.cpc.org.br/pdf/sumario\\_estrutura-conceitual.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/sumario_estrutura-conceitual.pdf).
- FASB. (2000). *Statement of Financial Accounting Concepts No. 7: Using Cash Flow Information and Present Value in Accounting Measurements*. Stamford, CT: FASB.
- Fischer, M. (2007). Valuing Brand Assets: A Cost-Effective and Easy-to-Implement Measurement Approach. *Marketing Science Institute Working Paper*, 07-107.
- Fornell, Claes et al. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, 70 (January), 3–14.
- IASB. (2005). *Management Commentary*. London: IASB.
- Ittner, C. D., & Larcker D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36 (3, Supplement), 1–35.
- Iudícibus, S., Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2007). *Manual de Contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.
- Jung, C. F. (2004). *Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento. Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil.
- Koche, J. C. (2002). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. (20a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Kumar, V., & Shah, D. (2009). Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, 73 (6), 119-136.
- Nagar, V., & Madhay, V. R. (2005). Measuring Customer Relationships: The Case of the Retail Banking Industry. *Management Science*, 51 (6), 904–919.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

*Resolução CFC nº 1.055/05. Cria o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), e dá outras providências. Recuperado em 29 agosto, 2010, de [http://www.cpc.org.br/pdf/RES\\_1055.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/RES_1055.pdf).*

Rust, R., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2001). *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman.

Wiesel, T., Skiera, B., & Villanueva, J. (2008). Customer Equity an Integral Part of Financial Reporting. *Journal of Marketing*, 72 (2),1-14.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. (3a ed). Porto Alegre: Bookman.