

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

TATIANE DA SILVA FERREIRA VICHROSKI

**A CONTABILIDADE E O VALOR REAL DO CLIENTE NO
PROCESSO DE CRM NO SETOR DE
VAREJO SUPERMERCADISTA**

**Florianópolis
2006**

TATIANE DA SILVA FERREIRA VICHROSKI

**A CONTABILIDADE E O VALOR REAL DO CLIENTE NO
PROCESSO DE CRM NO SETOR DE
VAREJO SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dra. Elisete Dahmer Pfitscher.

**Florianópolis
2006**

TATIANE DA SILVA FERREIRA VICHROSKI

**A CONTABILIDADE E O VALOR REAL DO CLIENTE NO
PROCESSO DE CRM NO SETOR DE
VAREJO SUPERMERCADISTA**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

23 de maio de 2006.

Professora Dra. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a banca:

Professora Dra. Elisete Dahmer Pfitscher
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professora M. Sc. Eleonora Milano Falcão Vieira
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professora M. Sc. Rosimere Alves de Bona Porton
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

**Florianópolis
2006**

Este trabalho é dedicado:

A minha mãe Fernanda.

Ao meu esposo Erivelton.

A minha filha Isadora, alegria de viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nos concedeu a vida, ao privilégio de sermos seus filhos e por ter me dado condições de estudar e evoluir. A todas as vitórias que me concedeu até hoje e também agradeço as derrotas, porque sempre apreendemos algo, mesmo nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Bento e Fernanda, pelo apoio durante meus estudos, pelo esforço diário da educação, em especial a minha mãe por estar comigo em todas as fases da minha vida. Também por ficar com a minha filha várias vezes para que fosse executada essa pesquisa. Também à Ana que ajudou nesse sentido e à Mariana (Mari) que veio muitas tardes brincar com o bebê. Sem elas tudo ficaria mais difícil.

Ao meu esposo Erivelton, que está comigo desde o início do curso, ajudando-me nos momentos difíceis, essencialmente na conclusão desse trabalho, já que possui conhecimentos em CRM e em Tecnologia da Informação e também por ser um ótimo pai para a nossa filha e por ajudar a cuidar do “furacão” enquanto eu realizava o trabalho.

A ela, minha amada princesinha, Isadora, um presente de Deus, que esteve ao meu lado nesses últimos nove meses, os melhores da minha vida, por me dar a oportunidade de experimentar o sabor de ser mãe, de conhecer a profundidade de uns dos amores mais verdadeiros e recíprocos.

Aos meus irmãos Diogo, Gustavo e Victor, pelos anos vividos em comum e pela presença em minha vida.

À professora Elisete, que desde o primeiro momento me acolheu de maneira especial, por sua dedicação e vontade de fazer as coisas sempre da melhor forma possível, não medindo esforços para ajudar. Pessoa que admiro muito por sua cultura, profissionalismo e acima de tudo simplicidade.

Ao Hippo Supermercados por ter aberto as portas e fornecido dados para a execução dessa

pesquisa. E também por ter respondido a entrevista com muita simpatia. Empresa que tenho ótimas lembranças, por ter sido o meu primeiro local de trabalho. E por conhecê-la já há alguns anos posso afirmar que realmente é uma empresa que tem como “foco” o cliente.

Aos colegas de curso, especialmente a Joice Andréa de Souza, dona de uns dos cadernos mais completos e caprichados da turma, por isso, muito cobiçado em época de provas, principalmente pela ajuda na oitava fase que estive 120 dias de licença domiciliar (nascimento da Isadora), sendo minha intercessora com os professores, passando-me os materiais necessários para realização das provas e trabalhos. Também a Giselly Müller que mostrou sempre muita vontade de ajudar-me nesse período. E a todos os outros colegas de classe pelas experiências compartilhadas durante os cinco anos de curso.

À banca, composta pelas professoras Eleonora Milano Falcão Vieira e Rosimere Alves de Bona Porton, que com suas sugestões deram um refinamento ao trabalho.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

E especialmente, à Universidade Federal de Santa Catarina, por ter me acolhido nesses últimos anos. Obrigada.

RESUMO

VICHROSKI, Tatiane da Silva Ferreira. **A Contabilidade e o Valor Real do Cliente no Processo de CRM no Setor de Varejo Supermercadista**. 2006, 70 páginas. Monografia. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho propõe simular o cálculo do valor real do cliente (LTV – *Lifetime Value*) para uma empresa. O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo supermercadista, apesar de que o LTV possa ser empregado em qualquer outra que tenha como foco o cliente. Além disso, sabendo quanto o cliente vale a questão a ser respondida é como essa informação pode ser empregada na tomada de decisão dentro do processo de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM). No embasamento teórico abordou-se a história da contabilidade, o papel do contador contemporâneo, além do conceito de CRM (*Customer Relationship Management ou Gerencia do Relacionamento com o Cliente*), lucratividade e rentabilidade, bem como o entendimento sobre o comércio de varejo supermercadista no Brasil. Ao término do trabalho conclui-se que a empresa conhecendo o real valor de sua carteira de clientes poderá tratar de forma diferenciada e personalizada um ou cada grupo de clientes, conseqüentemente reduzirá seus custos e terá como resultado um lucro maior. Ainda percebe-se a valorização da contabilidade, tanto para realizar os cálculos do custo total de aquisição do cliente; principalmente no que se refere aos controles de compras, quanto para mostrar aos gestores os índices de lucratividade e retorno de investimentos com seus clientes.

Palavras-chave: Contabilidade. CRM. Valor Real do Cliente.

ABSTRACT

VICHROSKI, Tatiane da Silva. ***The Accounting and the Real Value of the Customer in the Process of CRM in the retail Sector of Supermarket.*** 2006, 70 pages. Monograph. Course of Countable Sciences. Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

This work considers simulating the calculation of the real value of the customer (LTV - Lifetime Value) for a company. The case study was carried out in a supermarket company, although the LTV can be applied in any other company that has as focus on the customer. Moreover, knowing how much the customer costs the question to be answered is how this information can be used in the taking of decision inside of the process of relationship management with the customer (CRM). In the theoretical basement it was approached the history of the accounting, the paper of the contemporary accountant, besides the concept of CRM (Customer Relationship Management), profitability and yield, as well as the agreement on the retail commerce of supermarket in Brazil. At the end of the work it was concluded that the company knowing the real value of its customers' wallet will be able to deal with a differentiated and personalized way towards one or each group of customer, consequently it will reduce its costs and will have as a result a higher profit. It is still perceived the valuation of the accounting, as much to carry out the calculations of the total cost of the acquisition of the customer; mainly as for the controls of purchases, as to show to the managers the rates of profitability and return of investments with its customers.

Key words: Accountability. CRM. Lifetime Value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Demonstração do intercâmbio entre as abordagens de CRM.....	31
Figura 2 - Fórmula para o cálculo do LTV.....	38
Figura 3 - Tela do software HBS apresentando as variáveis e estimativas para que o cálculo no LTV possa ser efetuado no modelo simples.....	40
Figura 4 - Tela do software HBS apresentando o resultado do cálculo LTV no modelo simples.	40
Figura 5 - Tela do software HBS apresentando as variáveis e estimativas para que o cálculo no LTV possa ser efetuado no modelo complexo.	41
Figura 6 - Tela do software HBS apresentando o resultado do cálculo LTV no modelo complexo. ..	41
Figura 7 - Variáveis utilizadas para calcular o Valor Real do Cliente que menos comprou no período selecionado.....	43
Figura 8 - Variáveis utilizadas para calcular o Valor Real do Cliente que mais comprou no período selecionado.	44
Figura 9 - Resultado do cálculo do LTV do cliente que menos comprou no período selecionado.	46
Figura 10 - Resultado do cálculo do LTV do cliente que mais comprou no período selecionado.	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo do LTV dos clientes que menos e mais comprou no período de dois anos.....	48
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sumarização do Resultado levando-se em conta o LTV.....	50
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C – Antes de Cristo

CEPC – Código de Ética Profissional do Contabilista

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CRM – *Customer Relationship Management*

CSE – Centro Sócio Econômico

d.C – Depois de Cristo

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

HBS – *Harvard Business School*

IASC – *International Accounting Standards Committee*

LTV – *Lifetime Customer Value*

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investments*

SIE – Selo de Inspeção Estadual

TI – Tecnologia da Informação

TRI – Taxa de Retorno sobre Investimentos

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Metodologia.....	17
1.5 Limitação da pesquisa	19
1.6 Organização do estudo.....	20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Surgimento da Contabilidade	22
2.2 A Teoria da Contabilidade e o Contador Contemporâneo	23
2.3 Rentabilidade.....	25
2.4 Lucratividade.....	27
2.4.1 Taxa de retorno e margem x giro.....	28
2.5 Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM - <i>Customer Relationship Management</i>)	29
2.5.1 Definição	29
2.5.2 Abordagens do CRM.....	30
2.6 Varejo Supermercadista no Brasil.....	32
2.7 O Valor Real do Cliente (LTV - <i>Lifetime Value</i>)	34
3. ESTUDO DE CASO	36
3.1 Histórico da Empresa Pesquisada.....	36
3.2 Estudos Preliminares	37
3.2.1 Como calcular o valor real do cliente - LTV.....	37
3.3 Simulação do Cálculo do LTV	42
3.3.1 Resultado da simulação do cálculo do LTV.....	45
3.3.2 Uso do valor real do cliente (LTV) pela organização	48
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
4.1 Quanto a problemática.....	52
4.2 Quanto aos objetivos propostos.....	53
4.3 Quanto as sugestões para trabalhos futuros.....	54
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....	60
ANEXO A - Scripts da Linguagem SQL (Linguagem de Consulta Estruturada) para extração dos dados dos Clientes em questão.....	64
ANEXO B - Licença de Uso do <i>Software HBS Toolkit</i>	66
ANEXO C – Artigo 1.177 do Código Civil.....	67

1. INTRODUÇÃO

Na era industrial, as empresas se preocupavam em adquirir máquinas com o intuito de produzir o máximo possível, o que ficou conhecido como produção em larga escala. Com a venda dos produtos, mais capital era gerado e mais máquinas eram adquiridas. Então, o recurso fundamental era o capital.

Hoje os requisitos de competitividade estão mais relacionados à capacidade de integrar toda a empresa e de suprir as especificidades de mercados mais exigentes. Pode-se dizer que o recurso fundamental é então a informação.

A necessidade de expansão é uma questão de sobrevivência, visto que se está em um ambiente de extrema competitividade, e que, dificilmente se pode competir, para a maior parte dos ramos de negócio, sem que o uso correto da informação tanto gerencial como a contábil exerça um papel fundamental no comportamento da organização.

Por influência desse fator as empresas estão buscando constantemente a evolução dos serviços prestados aos seus clientes. O crescimento que visa lucros, o aumento da participação no mercado e a excelência em seus produtos e serviços fazem parte desta busca. Sendo assim, novos modelos de gerência de organizações têm surgido. Ferramentas que auxiliam as empresas a atingir esses objetivos e o gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM - *Customer Relationship Management*), têm ganhado destaque. O motivo é a visão de que é essencial ter clientes satisfeitos para que o negócio tenha sucesso.

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

O *marketing* oferece muitos recursos que ajudam a obter novos clientes e a fidelizar aqueles já conquistados. Estas atividades são complexas e exigem investimentos em campanhas promocionais, novas tecnologias, comunicação com os clientes, planejamento de vendas, treinamento de colaboradores sempre galgando o melhor atendimento aos seus clientes. Porém, tão importante quanto conquistar um cliente é mantê-lo. Além do mais, segundo Specialski e Schweitzer (2000 *apud* FERRAZ, 2002 p. 19), estudos feitos no mercado norte-americano, comprovam que:

Em cinco anos uma companhia perde metade de seus clientes e 70% da perda tem como causa: um mau relacionamento com o cliente; gasta cinco vezes mais na aquisição do novo consumidor do que na retenção do antigo; um usuário satisfeito comenta sua compra com cinco pessoas, enquanto um insatisfeito queixa-se da empresa com nove.

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

Fazer com que os processos girem em volta do cliente exige modificações na forma como estes foram constituídos, pois, tradicionalmente, são projetados com base em outro enfoque, o do produto. Isso não é diferente com os processos contábeis, pois os mesmos também precisam estar adaptados para que se consigam informações relevantes e confiáveis sobre o comportamento financeiro de toda a carteira de clientes da empresa.

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

A Tecnologia da Informação (TI) combinada com procedimentos contábeis adequados auxilia na transformação de dados brutos em informação. A função da Tecnologia da Informação (TI) é assim definida:

[...] é fornecer estratégia, localização/rede, tecnologia, informações e processos para facilitar o trabalho da empresa na coleta, no gerenciamento, na proteção e no provimento de acesso aos dados. A nova função da TI inclui a obtenção de conhecimentos de todas as fontes apropriadas de informação e a orientação dos clientes na utilização das últimas tecnologias de relacionamento. (SWIFT, 2001, p. 69).

Esse processo facilita que as informações obtidas rapidamente sejam usadas na criação de um ambiente para a tomada de decisões de negócios compartilhada e inovadora. (SWIFT, 2001).

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

Diante do exposto, este capítulo visa apresentar o tema e problema, bem como a justificativa, os objetivos gerais e específicos, além da metodologia e as limitações da pesquisa sobre o assunto abordado.

1.1 Tema e Problema

O advento da globalização e o aumento considerável da concorrência trouxeram à tona a exigência de que toda organização busque continuamente o equilíbrio entre as necessidades do cliente com as necessidades do negócio. Ou seja, as empresas devem acertar o ponto de equilíbrio entre estas forças para que se consiga a maximização dos seus lucros. Esta linha de raciocínio não é nova, porém ganhou nova identidade com o surgimento do CRM na última década. (SWIFT, 2001).

Com o acentuado uso da estratégia de CRM, muitas organizações passaram a acentuar o foco no cliente, em particular o varejo supermercadista com seus relacionamentos baseados em múltiplos serviços/produtos. No entanto, para muitas dessas empresas a transição para a cultura focada no cliente tem sido uma tarefa árdua. Frequentemente, organizações “multi-produtos” ainda possuem uma estrutura organizacional baseada nos produtos e não nos clientes. Cada um destes departamentos tem diferentes objetivos, sistemas, dados e pontos de contato com o cliente.

No mercado competitivo de hoje nunca foi tão importante equilibrar o negócio e o cliente, principalmente aquele que é lucrativo. As vantagens de um CRM efetivo nunca foram questionadas, mas a questão que permanece é como gerenciá-lo de forma efetiva.

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

Diante do exposto, pode-se sugerir o seguinte ponto de discussão:

Como estimar o valor real do cliente para que a organização consiga analisar e entender cada consumidor?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta monografia é pesquisar uma forma de estimar o valor real do cliente do comércio de varejo supermercadista, com base na sua história transacional e financeira, bem como nas interações que ele fez ou fará com a organização e que se transformaram em receitas e principalmente em lucros.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se consiga atender ao objetivo geral, serão necessários os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar a origem da contabilidade, o contador contemporâneo, a gerência de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*), lucratividade e rentabilidade;
- b) Entender como funciona o comércio de varejo supermercadista no Brasil, além de seu conceito;
- c) Estudar modelos que permitam estimar o valor real do cliente, e que o mesmo possa ser utilizado no processo de gerenciamento do relacionamento com cliente no comércio de varejo supermercadista;
- d) Simular, com base em um dos modelos estudados, o valor real do cliente de um supermercado analisando dados reais; e
- e) Constatar se a empresa estudada poderá se beneficiar com as informações do valor do cliente.

1.3 Justificativa

De modo geral, a Contabilidade é vista como o principal ícone dos sistemas de

informações gerenciais e vem experimentando sucessivos avanços, ou seja, estão buscando produzir informações objetivas, pertinentes, claras e, sobretudo, disponíveis no exato momento em que o decisor delas necessita.

Com isso, tem-se como justificativa a relação da análise dos dados que referenciam o valor real de cada cliente com o efetivo aumento de lucratividade da empresa. O problema encontra-se atualmente no ponto de preparação dos dados para fornecer suporte ao processo de análise sobre informações do real valor do cliente, e para que este consiga atender plenamente os requisitos de análise das informações dentro do processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Além do mais, os objetivos do trabalho vão de encontro à comprovação dos benefícios práticos citados na teoria sobre cálculo do valor real do cliente, bem como, sua importância como as informações gerenciais para as organizações. Ou seja, com o uso racional das informações do valor real do cliente as organizações poderão com mais eficiência focalizar o cliente, identificar formas de adicionar serviço, investir em qualidade, em melhorias no atendimento e outras ações que agreguem valor a produto (sejam bens duráveis ou serviços). Esse enfoque supera o conceito da competitividade atingida unicamente pela qualidade do produto e assumem a qualidade das ações de marketing sob a ótica do atendimento as expectativas do cliente.

1.4 Metodologia

O desenvolvimento do trabalho está dividido em três fases: revisão bibliográfica; estudos preliminares e estudo de caso.

Os objetivos metodológicos da pesquisa é mostrar os procedimentos e métodos utilizados para a elaboração desta pesquisa.

Pesquisa segundo Lakatos e Marconi (1989, p. 44) “[...] significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa científica, que,

segundo Gil (1996, p. 19), “[...] é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

No entanto, pesquisa é uma investigação que busca soluções para problemas através de demonstrações e argumentos. Segundo Salomon (1978, p. 136), o trabalho científico “[...] passa a designar a concreção da atividade científica, ou seja, a investigação e o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”.

A monografia é um exemplo de trabalho científico. Segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 203), trata-se “[...] de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”. Ainda é afirmado que a monografia “investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina”. Ainda, segundo Longaray e Beuren (2004, p. 40) “Monografia é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática”.

Conforme Nascimento (2002, *apud* LONGARAY e BEUREN, 2003, p. 41) “[...] monografia deve ser um trabalho que observa, acumula e organiza informações, procura as relações e regularidades que pode haver entre elas, indaga sobre seus porquês; utiliza de forma inteligente as leituras e experiências para comprovação e comunica aos demais seus resultados”.

Portanto, monografia caracteriza-se por ser um estudo minucioso sobre um assunto, buscando aprofundar os conhecimentos sobre o tema pesquisado. Nesta monografia abordar-se-á um caso específico, o valor real de um cliente, permitindo trabalhar o problema com maior profundidade e ampliar o conhecimento a respeito do mesmo.

A pesquisa em questão pode ser classificada como exploratória já que para uma completa explanação do tema exigir-se-á uma profunda revisão bibliográfica. Segundo Gil (1999 *apud* RAUPP e BEUREN, 2004, p. 80) a pesquisa é exploratória quando “[...] desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo quando o tema escolhido é pouco explorado”. Sendo esta a primeira fase do trabalho.

São mencionados estudos nas áreas de administração e *marketing*, bem como assuntos ligados a CRM e ao comércio de varejo supermercadista, além de contabilidade e lucratividade,

no que tange o real valor que os clientes representam para a empresa e como seus gestores poderão projetar um crescimento significativo na geração de receitas a partir do conhecimento individual de seus clientes.

Os estudos preliminares, segunda fase, têm como objetivo compreender os modelos que darão suporte à simulação do cálculo do valor real do cliente.

A terceira e última fase utiliza instrumentos de coleta de informações através de uma entrevista realizada em janeiro de 2006 com o Gerente de Tecnologia do Hippo Supermercados, Joarez Wernke (Apêndice A) com o intuito de levantar informações relevantes e necessárias à realização do estudo de caso. Inicialmente é apresentado um breve histórico da empresa e após a simulação do cálculo do valor real de dois clientes selecionados.

A definição de entrevistas segundo Colauto e Beuren (2004, p. 131) “[...] é a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”. Ter-se-á como base neste trabalho a entrevista semi-estruturada que é caracterizada pela valorização do entrevistador, onde este pode participar e criar novas hipóteses com relação ao tema abordado e também possibilita que o informante tenha mais criatividade e liberdade em suas respostas, obtendo-se como resultado uma pesquisa embasada teoricamente.

Estudo de caso segundo Gil (1993, p. 58) “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

1.5 Limitação da pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), limitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação.

Considerando que o tema suscita considerações e estudos, haja vista que poucas empresas, principalmente no ramo de comércio supermercadista, aventuram-se por esse campo, a pesquisa estará limitada a desenvolver um estudo com uma única linha de raciocínio. Ou seja, estudar uma

metodologia para que se consiga estimar o valor real do cliente, e que a mesma possa ser utilizada no processo de gerenciamento do relacionamento com cliente no comércio de varejo supermercadista.

Assim, este trabalho mostra a situação encontrada nas empresas desse tipo, podendo com outras pesquisas ser adaptada a outras instituições, não esgotando, portanto, o estudo deste assunto.

1.6 Organização do estudo

Esta pesquisa monográfica está estruturada em quatro capítulos, reunindo em sua totalidade assuntos pertinentes ao tema proposto.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução à pesquisa, abordando aspectos gerais referente à necessidade das empresas em adotar uma estratégia de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes, mediante ao mercado competitivo. A contextualização do assunto a ser tratado aborda o tema e problema, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, a metodologia, a limitação da pesquisa e por último a organização do estudo.

No segundo capítulo, a fundamentação teórica, aborda-se sobre o surgimento e a teoria da contabilidade, além de mencionar algumas características e responsabilidades do contador contemporâneo. Também são apresentados alguns conceitos como o de rentabilidade, lucratividade, taxa de retorno e margem X giro, CRM, valor real do cliente e um breve relato sobre o varejo supermercadista no Brasil.

O terceiro capítulo, estudo de caso, apresenta e analisa os dados coletados na pesquisa através de entrevista aplicada ao Gerente de Tecnologia da Informação e aos Analistas de Sistemas do Hippo Supermercados. A análise baseia-se nas respostas obtidas nesta pesquisa e a valores reais retirados do banco de dados do supermercado em questão. Este capítulo está estruturado respectivamente pelo estudo de caso que se subdivide em histórico da empresa, estudos preliminares (como calcular o valor real do cliente – LTV) e simulação do cálculo do LTV (resultado da simulação do cálculo do LTV – uso do valor real do cliente pela organização).

O quarto capítulo finaliza o trabalho, apresentando as conclusões e recomendações, a problemática, aos objetivos, sugestões para trabalhos futuros e as referências utilizadas para a fundamentação e elaboração do estudo. Inclui também o apêndice elaborado e os anexos, que servem como instrumento para realização da pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item são apresentados os conceitos básicos dos conteúdos inerentes ao tema aqui abordado: contabilidade, CRM e lucratividade. Assim, todos esses conceitos servirão como suporte para que se consiga alavancar os conhecimentos necessários e assim concretizar o desenvolvimento desse trabalho.

2.1 Surgimento da Contabilidade

A contabilidade existe desde o início da civilização, como alguns teóricos afirmam existe desde 4.000 antes de Cristo, pois desde então o homem já inventariava o seu rebanho, mesmo sem a existência de números, nem escrita e, muito menos, moeda. Naquela época fazia-se uso das pedras para contar, ou de desenhos, figuras, imagens e mais tarde fez-se uso de marcas em árvores e pedras e assim conferia-se o patrimônio em termos de crescimento ou perdas. Iudícibus e Marion (1999, p. 32) relatam “[...] desde os povos mais primitivos, a Contabilidade já existia em função da necessidade de controlar, medir e preservar o patrimônio familiar e, até mesmo, em função de trocar bens para maior satisfação das pessoas”. Desde então o homem mostra-se ambicioso, já possui a intenção de lucro, pois já avalia os acréscimos ou decréscimos de sua riqueza.

Iniciou-se a fase adulta da contabilidade, fase lógica-racional ou fase pré-científica no século XV d.C, na mesma fase do aperfeiçoamento da Imprensa por Gutemberg, na Alemanha. Seu desenvolvimento até então foi lento, pois se levando em conta sua existência desde 4.000 a.C., foram quase 5.500 anos para que a contabilidade chegasse a um nível notório. (IUDÍCIBUS e MARION, 1999).

O surgimento da escrita e da moeda foram os dois grandes fatos para a evolução da contabilidade, sendo que o advento da moeda, no final do período feudal e início do renascimento cultural, o homem sentiu uma maior necessidade de efetuar operações comerciais e para isso tinha de dispor de controles e registros mais eficazes dessas operações.

Neste processo de transformação mercantil, econômica e cultural o Frei Lucca Pacioli

escreveu em 1494 o *Tractatus de Computis et Scripturis*, a primeira literatura contábil relevante, onde era consolidado o método das partidas dobradas (débito e crédito), podendo esta obra ser vista como início do pensamento científico da contabilidade. (IUDÍCIBUS e MARION, 1999).

Quando os números indo-arábicos (0,1,2,3,...) vieram substituir o sistema greco-romano (I, II, III, IV, ...) e o hebraico que usavam letras para contar e calcular é que a contabilidade ganhou um grande impulso que precisava.

Hoje em dia, segundo Iudícibus e Marion (1999, p. 36) “[...] a tendência é rumo à harmonização internacional das normas contábeis, adotando o modelo do IASC (*International Accounting Standards Committee*), de inspiração Anglo”.

Em um primeiro momento, as escolas européias de contabilidade, especialmente a italiana e a alemã, predominaram como referencial até o século XX, depois se presenciou a sua queda com a influência econômica da escola norte-americana que passou a influenciar a contabilidade e a estrutura dos órgãos de contadores em praticamente todo mundo.

2.2 A Teoria da Contabilidade e o Contador Contemporâneo

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

O enfoque econômico analisa o ambiente externo para facilitar os trabalhos internos da instituição, já o enfoque comportamental trata da informação, peça fundamental para os contadores. (HENDRIKSEN & BREDA, 1999). Ainda segundo os autores o principal objetivo da contabilidade é divulgar informações financeiras para a tomada de decisão, seja este usuário acionista, administrador ou qualquer indivíduo responsável pelas decisões financeiras da empresa.

Estudando o real valor que os clientes representam para a empresa seus gestores poderão projetar um crescimento significativo na geração de receitas a partir do conhecimento individual

de seus clientes. A Contabilidade é definida pela Associação Americana de Contabilidade como sendo “[...] o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica para permitir a realização de julgamentos bem informados e a tomada de decisões por usuários da informação”.

A Contabilidade como fornecedora de informações vem sendo cada vez mais exigida, principalmente quanto à profundidade e abrangência das informações que fornece. Pois a Ciência Contábil é a linguagem dos negócios e se ocupa da avaliação, mensuração, demonstração e informação dos fatos econômicos, como satisfação dos clientes, produtividade dos processos internos e treinamento de colaboradores, fatos determinantes que influenciam e influenciarão os resultados econômicos da entidade e, como tais, podem ser mensurados e registrados.

Para Kaplan (2000), os sistemas de contabilidade, movidos pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de relatórios financeiros da organização, são demasiadamente obsoletos, agregados e distorcidos para terem relevância para as decisões de planejamento e controle dos gerentes. A utilização destes instrumentos é o mesmo que tentar guiar um carro orientado pelo retrovisor. Se a estrada for reta, tudo bem. Porém, a estrada em ambiente competitivo, é muito sinuosa, sendo que a orientação pelo retrovisor não nos dá nenhuma indicação de quais manobras devem ser feitas para se manter dirigindo nessa estrada.

A tarefa básica do contador segundo Iudícibus e Marion (1999, p. 43) é “Produzir e/ou gerenciar informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. [...] a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada quase sempre que exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco”.

Dentro das organizações o contador possui papel fundamental. Cabe a ele orientar as atividades contábeis na entidade, devendo planejar, supervisionar e orientar a execução com eficiência e respeitando a fidedignidade e os prazos de entrega da informação. Logo de nada adianta a entrega de um relatório depois do prazo determinado, quando a informação não é mais relevante.

O contador contemporâneo deve dominar conhecimentos em informática, administração, direito, línguas estrangeiras, estatística, matemática financeira e principalmente possuir habilidade inter-pessoal, a contabilidade por ser uma Ciência Social trabalha

diretamente com pessoas, o contabilista precisa passar a informação de forma clara e concisa para o usuário, sejam estes, terceiros, clientes, membros da organização, fiscais ou quaisquer interessados nas informações contábeis.

Para controlar a postura do profissional da área contábil, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) elaborou o Código de Ética Profissional do Contabilista – CEPC. A partir da Resolução CFC N°. 803/96, cujo art. 1º. rege: “Tem por objetivo fixar a forma pela qual se devem conduzir os contabilistas, quando no exercício profissional”.

Por falta de conhecimentos do código de ética, muitos contadores acabam agindo de forma errônea, colocando à tona a credibilidade da empresa a qual representam e também a sua própria imagem, pois hoje, com o novo Código Civil o contador passa a ser penalizado com mais rigor. Além de prever modificações nas questões referentes à estrutura social das empresas, a nova legislação determina que os contabilistas respondam pelas informações prestadas nos balanços financeiros das empresas. Se o profissional tiver conhecimento do erro apresentado nos relatórios, ele passa a ser tão responsável quanto ao dono da empresa. Passando a responder civilmente a tais erros.

Se o contabilista levar a sério o seu código de ética e colocá-lo em prática no seu dia-a-dia, suas decisões não causaram nenhum dano ao usuário da informação, seja ele a própria entidade, clientes, terceiros, entre outros. Agindo com transparência e confiabilidade o contabilista está protegendo a sua própria reputação e preservando o nome da classe contábil como um todo.

As empresas por sua vez, quando gerenciadas por profissionais capacitados podem obter maiores rentabilidades.

2.3 Rentabilidade

Os índices de rentabilidade estão relacionados à geração de resultados, na Demonstração de Resultado de Exercício (DRE). A rentabilidade expressa em termos absolutos, na maioria das vezes, serve apenas para diferenciar as empresas quanto ao seu tamanho, ou seja, se a empresa é

de pequeno ou grande porte, pois no que tange a utilidade informativa, ela é considerada bem reduzida. Na verdade quando se fala em rentabilidade, se quer saber o poder de ganho da empresa, quanto ela rende por real investido.

Calcular a taxa de lucro é o objetivo, ou seja, comparar o lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação com o mesmo.

O que gera receita para empresa é a combinação de itens do Ativo. Os investimentos realizados pela empresa para obter receita e conseqüentemente o lucro estão colocando a tona o significado da palavra Ativo. Com isso pode-se obter a Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI) que representará o poder de ganho da empresa e medirá a sua eficiência em gerar resultados. (MARION, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor, o retorno (lucro) é a remuneração do capital investido do empresário, que é evidenciado no Patrimônio Líquido. O indicador utilizado é a Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido, também conhecida como *Return On Equity* (ROE).

Para uma análise correta da lucratividade algumas considerações são importantes: quanto maior, melhor para a empresa; a mesma deverá ser comparada com a média do setor em que a empresa atua; e deverá atender a expectativa do empreendedor.

A Taxa de Retorno sobre Investimentos (TRI) (do ponto de vista da empresa), segundo Marion (2002, p. 140):

$TRI = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total} = 185.162 / 925.744 = 0,20$ ou 20%. *Poder de ganho da empresa*: para cada \$ 1,00 investido há um ganho de \$ 0,20. Isso Significa que em média, haverá uma demora de cinco anos para que a empresa obtenha de volta seu investimento (100%/20%), ou seja, o *playback* do investimento total é calculado dividindo-se 100% pelo TRI (*playback* = tempo médio de retorno).

A Taxa de Retorno sobre Patrimônio Líquido (do ponto de vista dos proprietários), também segundo Marion (2002, p. 140):

$TRPL = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido} = 185.162 / 740.644 = 0,25$ ou 25%. *Poder de ganho dos proprietários*: para cada \$ 1,00 investido pelos proprietários há um ganho de \$ 0,25. Isso significa, em média, que demorará quatro anos para que os proprietários recuperem seus investimentos (*playback* dos proprietários).

Segundo Marion (2002, p. 141) o significado de ROI e ROE:

Em inglês, ROI é *Return On Investment* (Retorno sobre Investimento, que é a mesma coisa que Retorno sobre Ativo ou TRI); ROE é *Return On Equity* (Retorno sobre o Capital Investido pelos proprietários, que a mesma coisa que Retorno sobre Patrimônio Líquido ou TRLP). Assim: $ROI = TRI = \text{Lucro Líquido/Ativo}$ e $ROE = TRPL = \text{Lucro Líquido/Patrimônio Líquido}$.

Toda empresa necessita gerar lucros para sobreviver e crescer. Todo empreendedor, quando aplica os seus recursos financeiros em qualquer negócio, tem expectativa de obter retorno o mais rapidamente possível e com segurança. E para que isto aconteça é preciso apresentar não somente resultados positivos quantitativos, mas também resultados positivos qualitativos.

2.4 Lucratividade

Segundo Marion (2002, p. 139), “[...] podemos também calcular a Margem de Lucro que evidencia quantos centavos a empresa ganha por real vendido. Há empresas que ganham mais por real (uma mercearia na praia); outras ganham menos (um grande supermercado)”. Tais índices são chamados de lucratividade e de produtividade.

Há uma grande discussão com relação a qual tipo de Lucro que deve ser utilizado. Sendo assim, para se medir o desempenho da empresa em termos de rentabilidade, o mais recomendado para a obtenção do TRI é o Lucro Operacional, porém não aqueles que se obtêm para fins legais, mas sim o verdadeiro Lucro Operacional, aquele oriundo da atividade principal da empresa, como consta em seu Contrato Social ou Estatuto quando a sua abertura. Porém o mais importante é escolher um denominador compatível com a escolha do numerador, se o escolhido for o Lucro Operacional, então o Ativo escolhido deverá ser o Operacional. (MARION 2002).

O que importa é medir, através do Lucro Operacional, o desempenho no uso do Ativo, não levando em consideração se a sua origem é advento de Recursos Próprios ou de Terceiros. Analistas em geral preferem calcular a Taxa de Retorno Total e não a Operacional, este fato ocorre por não ser fácil calcular a verdadeira Taxa de Retorno Operacional. No cálculo da Taxa de Retorno Total leva-se em consideração o Lucro Líquido sobre o Ativo Total, sendo este, no ponto de vista operacional o melhor método. Logo, $TRI = \text{Lucro Líquido/Ativo Total}$.

(MARION, 2002).

2.4.1 Taxa de retorno e margem x giro

Taxa de Retorno, segundo Marion (2002, p. 165) pode decompor-se em três elementos que contribuirão sensivelmente para seu estudo:

- a. *Margem de Lucro Líquido*. Significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas (inclusive o Imposto de Renda). Evidentemente que, quanto maior a margem melhor.

Margem de Lucro = Lucro Líquido/Vendas = \$... centavos de lucro para \$ 1,00 vendido.

Estes indicadores de Lucro sobre Vendas são conhecidos como lucratividade, ou seja, apuram quantos centavos se ganha por real vendido.

- b. *Giro do Ativo*. Significa a eficiência com que a empresa utiliza seus Ativos, com o objetivo de gerar reais de vendas. Quanto mais for gerado de vendas, mais eficientemente os Ativos serão utilizados.

Giro do Ativo = Vendas/Ativo Total = a empresa vendeu o correspondente a ... vezes seu Ativo.

Este indicador é também conhecido como “produtividade”.

Quanto mais o Ativo gerar em vendas reais, mais eficiente a gerência está sendo na administração dos investimentos (Ativo). A idéia é produzir mais, vender mais, numa proporção maior que os investimentos no Ativo.

- c. *Taxa de Retorno sobre Investimentos*. Pode ser obtida por meio da multiplicação da Margem de Lucro pelo Giro do Ativo. As empresas ganham mais na margem, normalmente ganham no preço. As empresas que ganham no giro, visam quantidade. A rentabilidade de uma empresa é obtida por meio de uma boa conjugação entre Preço e Quantidade, ou seja, entre Margem (lucratividade) e Giro (produtividade): Margem de Lucro X Giro do Ativo = TRI [...]

Margem de Lucro X Giro do Ativo = TRI

Assim, para a empresa obter lucro e rentabilidade de suas atividades é necessário conhecer seus clientes, pois os conhecendo passará a despender menos custos com aqueles menos lucrativos e investirá mais na fidelização daquele já conquistado, os mais lucrativos, gerando uma margem de lucro líquido maior, pois o ganho por real investido é maior.

Com a utilização dos conceitos de CRM na tomada de decisão a empresa trata seus clientes de forma diferenciada, um a um, e assim, conseqüentemente aumenta sua produtividade,

quanto mais vender, mais eficientemente seus ativos estão sendo utilizados.

As empresas tanto podem ganhar pela margem de contribuição ou pelo giro do ativo, ou seja, opta em vender menos produtos com uma margem de lucro maior ou vendem em grande quantidade, não ganhando na margem, mas sim no giro. O ideal é que as empresas possuam um equilíbrio entre preço e quantidade.

2.5 Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM - *Customer Relationship Management*)

Neste item são apresentados a definição de CRM, além de algumas de suas abordagens (operacional, analítico e colaborativo). Conteúdos importantes para compressão da pesquisa realizada.

2.5.1 Definição

A definição para CRM pode ser encarada como uma estratégia empresarial que tem como objetivo colocar em prática um conjunto de ações baseadas no *marketing* de relacionamento com os clientes. (LEITE, 2004).

Por outro lado, outros autores aconselham que essa estratégia esteja voltada para a seleção e a gerencia de clientes com o objetivo de otimizar o valor do negócio em longo prazo. (LEE, 2000). Além do mais, Ronald Swift procura complementar afirmando que a definição mais útil está contida no próprio termo CRM. A palavra importante seria *relacionamento*. (SWIFT, 2001).

Apesar de tudo, organizações atualmente afirmam que mantêm relacionamentos com seus clientes, mas isto pode não existir de fato, pois todo o contato que têm é puramente transacional. Pedidos de compra, preços acordados, contatos visando previsão de consumo, etc. Para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem ser de mão dupla integradas, registradas e gerenciadas. Isto é importante, pois somente com dados históricos e detalhamento das transações e comunicações é que um relacionamento pode ser efetivamente mantido. (SWIFT, 2001).

Para Peppers *and* Rogers Group (2001, p. 59), especialista do assunto, diz que “CRM é uma infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes”.

Ainda segundo Peppers *and* Rogers Group (2001), o principal objetivo de uma empresa, quando adota a essa filosofia, é entender e influenciar o comportamento dos seus clientes, fazendo com que eles permaneçam fiéis à empresa aumente o volume de suas compras e recomendem a empresa para outros possíveis clientes. Em resumo, o objetivo principal da empresa é obter incremento real das suas vendas e, conseqüentemente, aumentar sua lucratividade e rentabilidade.

2.5.2 Abordagens do CRM

È através da estratégia da CRM que as empresas podem conhecer o perfil de seu cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido de fidelidade. Por meio de pesquisas, descobriu-se que é muito mais lucrativo manter um cliente do que tentar conquistar novos. Essa diferença de lucratividade fica mais explícita quando um cliente fidelizado é comparado com cliente perdido pela empresa que terá de ser reconquistado. Portanto, essencialmente, pode-se afirmar que o CRM subdivide-se em três abordagens. (PEPPERS *and* ROGERS, 2001):

1. **CRM Operacional** - a maioria das assim chamadas “aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, implementadas através de sistemas como automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call centers*), *sites* de comércio eletrônico e sistemas de pedido automatizados.
2. **CRM Analítico** – tem como função analisar as informações obtidas nas “aplicações de CRM”, buscando prospectar, segmentar, identificar clientes e seus hábitos de compra, etc. É a fonte de toda a inteligência do processo. Sem essa estratégia todos os outros esforços podem ser considerados nulos. Através das ferramentas analíticas é que se descobrem os clientes mais ou menos lucrativos para empresa. Com isso pode-se conseguir uma redução

significativa dos custos de atendimento aos clientes de menor potencial e também um aumento dos custos no atendimento dos clientes de maior potencial.

3. **CRM Colaborativo** - engloba todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados não só para permitir essa interação, mas também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização. Ou seja, o CRM colaborativo é um conjunto de aplicações para integrar o CRM operacional com o CRM analítico e as soluções aplicadas nas mesmas. Para uma melhor visualização é apresentada a Figura 1 abaixo:

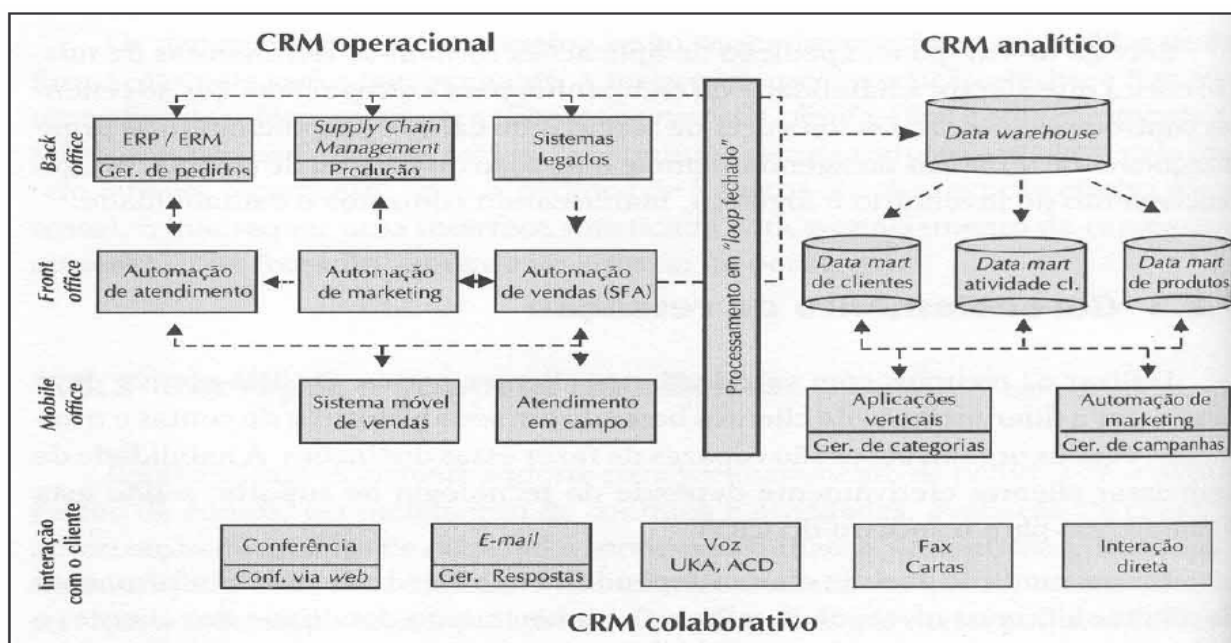


Figura 1: Demonstração do intercâmbio entre as abordagens de CRM.

Fonte: Peppers and Rogers (2001).

A Figura 1 evidencia a interação com o cliente no CRM Operacional, Analítico e Colaborativo. A abordagem operacional do CRM visa melhorar o relacionamento direto entre a empresa e os clientes através de canais como a *internet*, atendimento direto na loja ou *call centers*. Agrupando tais informações se obtêm, com maior precisão, o perfil do cliente. Dando

subsídios para empresa estar bem preparada na hora de se relacionar com o consumidor, melhorando a eficiência e a eficácia do relacionamento entre clientes e empresa. O CRM operacional é composto principalmente pelas aplicações de automação de força de vendas (SFA), automação de canais de venda, sistemas de comércio eletrônico e *call centers*. (PEPPERS and ROGERS, 2001).

Como o nome já diz, a estratégia analítica do CRM trata da análise dos dados sobre o cliente nas várias esferas da organização. Descobrimo, entre outras informações, o grau de fidelização dos clientes, seus diferentes tipos, suas preferências e rejeições quanto aos produtos e serviços. (PEPPERS and ROGERS, 2001).

A abordagem colaborativa do CRM tem como principal característica a possibilidade de criar, aumentar e gerenciar a interação com os clientes. Sendo necessário que a empresa tenha um meio adequado para a interação (CRM operacional) e que possua informações suficientes sobre seus clientes (CRM analítico) de forma centralizada e, é claro, integrada. Contudo, a abordagem colaborativa do CRM procura integrar as estruturas e benefícios das outras duas abordagens descritas. Enquanto o CRM operacional está mais focado nos níveis tático e operacional, o CRM analítico nos níveis tático e estratégicos, o colaborativo procura gerar melhorias nos três níveis. (PEPPERS and ROGERS, 2001).

Neste trabalho, a abordagem utilizada está mais relacionada ao CRM Analítico, já que se faz necessária uma análise aprofundada dos dados e informações transacionais e financeiras dos clientes, sendo que a mesma vem de encontro aos requisitos necessários à resolução do problema aqui apresentado.

2.6 Varejo Supermercadista no Brasil

A palavra supermercado, conforme o dicionário *on-line* Priberam (<http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx>), significa “grande estabelecimento (dimensão inferior ao do hipermercado) onde se expõem para venda, gêneros alimentícios e outros produtos de consumo corrente, que o consumidor escolhe, pagando à saída”.

Os supermercados, tal como conhecidos atualmente, originaram-se nos Estados Unidos, na década de 30, e chegaram ao Brasil por volta dos anos 50. Segundo Rojo (1998 *apud* ACNIELSEN, 1997), o sistema de auto-serviço adotado por eles e caracterizado pela ausência do vendedor ou atendente, revolucionou não somente o varejo quanto também à indústria. Além disso, Parente (2000, p. 32), cita que:

[...] os supermercados caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos [...]. A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificadas como supermercados convencionais.

De certo modo, essa assumiu para si a responsabilidade, antes nas mãos do vendedor, de convencer o cliente a consumir. Para isso, desenvolveram-se estratégias de *marketing*, que incluíram a construção e a solidificação de suas marcas. Na década de 70, eram raríssimas, no Brasil, as empresas supermercadistas detentoras de várias lojas. Ressalte-se que, em 1974, apenas 9 empresas possuíam mais que 20 lojas sob seu comando. (BLECHER, 2002).

Com isso, de modo geral, o poder de barganha dos supermercados em suas negociações com a indústria era quase nulo, o que permitia a essa última ditar as regras de prazos de entrega, pagamento e, sobretudo, preços.

No Brasil, essa relação desequilibrada e extremamente favorável à indústria começa a se inverter na década de 90, fruto de uma série de fatores conjunturais, dentre os quais se podem destacar a abertura da economia, que permitiu às empresas comercializarem produtos importados, a entrada de diversos grupos varejistas internacionais (exemplos: o norte-americano Wal-Mart e os portugueses Jerônimo Martins e Sonae) no mercado brasileiro e, principalmente, as fusões e aquisições ocorridas no setor, que levaram a um aumento de concentração.

Para se ter uma idéia, no Brasil, de acordo com Cyrillo (1986), a atividade supermercadista foi regulamentada através da Lei nº 7.208, de 13/11/1968, ficando estabelecido o seguinte: “Supermercado é um estabelecimento de comércio varejista que, adotando o sistema de auto-atendimento, coloca à disposição e vende gêneros alimentícios e outras utilidades domésticas”.

O número de supermercados a cada dia cresce, sendo mais de 10 mil espalhados por todo

o país, possui um dos maiores canais de distribuição de bens de consumo que a indústria possui, pois é um meio rápido e barato dos produtos chegarem até as casas de milhões de brasileiros.

2.7 O Valor Real do Cliente (LTV - *Lifetime Value*)

Entender o valor real de um cliente também tem por base a capacidade de analisar informações completas que se espalham pela organização. Considerando esse aspecto, o que tange a contabilidade e o objetivo dessa pesquisa é analisar informações sobre o valor real do cliente. O próximo passo, depois da tarefa do descobrimento do valor do cliente, é preciso que as empresas concentrem a energia nos clientes valiosos e ao mesmo tempo insatisfeitos por algum motivo, no sentido de tentar mantê-los. Os clientes satisfeitos devem continuar sendo bem atendidos e, para os que dão prejuízo, deve-se reduzir o custo de atendê-los. (SABATINO, 2003).

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

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

Além do mais, o valor real do cliente serve basicamente para que a organização consiga diferenciar os clientes, ou seja, realizar segmentação, separando-os de acordo com determinados perfis, para que a empresa saiba com quais vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado.

Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. (PEPPERS *and* ROGERS, 2001).

A diferenciação dos clientes é importante para que sejam encontrados os clientes de maior valor e os de maior potencial para que as empresas desenvolvam relação de aprendizado com estes clientes e não com todos. (PEPPERS *and* ROGERS, 2001).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Com base nesse preceito o capítulo 3 apresenta o estudo de caso de uma empresa do ramo de supermercados.

3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se um breve histórico da empresa analisada, os estudos preliminares onde é abordado como se calcula o valor real do cliente – LTV e simulação do cálculo do LTV. Fez-se uso de um dos modelos de cálculo propostos pela *Harvard Business School* onde foi realizada uma simulação dos cálculos do LTV retirando como exemplo dois consumidores da sua carteira de clientes, na verdade os extremos, o que mais e menos comprou no período de dois anos neste supermercado.

Por último são apresentados os resultados da simulação dos cálculos e o uso do valor real do cliente (LTV) pela organização em seu benefício, sendo esta, mais uma ferramenta a ser utilizada por seus gestores na tomada de decisão.

3.1 Histórico da Empresa Pesquisada

A empresa selecionada para o estudo de caso é o Hippo Supermercados, encontra-se instalado atualmente no centro da capital Catarinense, no mesmo local onde funcionava o Comércio e Representação Santa Mônica Ltda. Em 01 de agosto de 1997 foi fundado então o Hippo Supermercados Ltda, seus sócios proprietários são dois irmãos, a administração na sua grande maioria é composta por familiares, que possuem graduação em Ciências Contábeis, Administração, Direito, Nutrição, Psicologia, entre outros, a maioria deles realizados na Universidade Federal de Santa Catarina.

Atualmente seu quadro funcional é composto por 210 colaboradores e sua carteira de clientes chega a 10.000 cadastros. Sua principal preocupação é com a qualidade de vida e o bem estar de seus clientes.

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

Dentre as inovações o supermercado destaca-se por ser o primeiro supermercado de Santa

Catarina a ter uma seção de alimentos orgânicos (sem agrotóxicos) e a oferecer o serviço *Delivery* (entrega em casa). Além disso, possui uma linha de produtos sem glúten onde recebeu o Selo de Inspeção Estadual (S.I.E.), para manipular e fracionar alimentos.

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

A inovação mais recente foi no sistema de fidelização dos clientes, que procurou substituir os tradicionais cartões-fidelidade pela identificação via impressão digital. Passou a ser o primeiro supermercado do Brasil a fazer uso dessa tecnologia. Quando questionado, o gestor da empresa sobre o relacionamento com seus clientes este respondeu: que os clientes comentam que os concorrentes não possuem um sistema de fidelização tão forte como ao do HIPPO, percebem um grande diferencial no tratamento, eles se sentem únicos, ou seja, são tratados de forma individual e personalizada.

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

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

3.2 Estudos Preliminares

3.2.1 Como Calcular o Valor Real do Cliente - LTV

O primeiro modelo, aqui estudado, para calcular o valor real do cliente é abordado por

inúmeros autores (RYALS *and* KNOX, 2001; PEPPERS *and* ROGERS GROUP, 2001; MCKIM *and* HUGHES, 2000; BAYER, 2002) que, na busca por métricas que consigam mostrar o sucesso da estratégia de CRM, abordam o *Lifetime Value*.

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

Com o objetivo de maximizar o relacionamento com o cliente, isto é, buscar o maior lucro com o menor investimento, os primeiros fatores a serem analisados são a lucratividade esperada do cliente e o tempo esperado que esse permaneça no relacionamento. Neste processo, procura-se identificar os requisitos do cliente e relacionar com alguma forma de aumentar sua lealdade. Ryals *and* Knox (2001) em sua pesquisa constatou que a retenção do cliente significa um ativo importante para a organização, isto porque significa um aumento de lucratividade.

Portanto, para calcular o LTV são necessários os seguintes fatores segundo Gordon (1999, p. 254):

- período de tempo escolhido para análise (por exemplo, um mês, um trimestre);
- a taxa de desconto da empresa (custo do capital);
- o horizonte de planejamento da empresa (quantos períodos);
- a frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos;
- a contribuição média de uma compra desta marca;
- a marca escolhida mais recentemente pelo cliente;
- a probabilidade estimada do cliente de escolher cada marca na próxima compra.

As informações dos fatores devem ser verídicas e de preferência estarem constando no Planejamento Estratégico da empresa. Com os dados obtidos, utiliza-se a fórmula:

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

Figura 2: Fórmula para o cálculo do LTV.

Fonte: Gordon, 1999, p. 254.

Onde,

i, t = período de tempo;
 T = extensão do horizonte de planejamento;
 d = fator de desconto;
 Fit = frequência esperada de compra, pelo cliente i na categoria do produto por período t ;
 Sit = a participação esperada da carteira do cliente i para esta marca no período t ; e
 $TTit$ = média de contribuição de uma compra pelo indivíduo i no período t .

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

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

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

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

O cálculo no modelo simples, o cliente é considerado com um ciclo de vida econômica infinita, embora esta não seja uma distorção demasiadamente grande a menos que as taxas de retenção forem extremamente elevadas. A seguir é apresentada a Figura 3 que relaciona as variáveis e estimativas para o cálculo do valor do cliente (*lifetime value*).

Calculadora - Valor Real do Cliente

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

SUPOSIÇÕES

Tempo de compra (anos)	2
Taxa de retenção por período	66%
Valor Médio de Compra	\$ 115,20
Margem de Lucro	39%
Lucro por compra	\$ 45,45
Taxa de desconto por ano	12%
Inflação do produto por ano	6%
Custo para alcançar um cliente potencial	\$ 5,15
Taxa de Resposta	40%
Custo para atrair o cliente	\$ 8,50
Descontos especiais	\$ 4,59
Custo total de aquisição do cliente	\$ 13,09

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

Figura 3: Tela do *software* HBS apresentando as variáveis e estimativas para que o cálculo no LTV possa ser efetuado no modelo simples.

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

A Figura 4 demonstra o cálculo o LTV propriamente dito com o uso das variáveis retiradas da Figura 3.

Calculadora - Valor Real do Cliente

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Cálculo LTV

Anos por período	2
Taxa de retenção	66%
Inflação por ano	6%
Taxa de desconto por ano	12%
Mudança no valor da compra do cliente por o período	-26%
Taxa de desconto por período	25%
Valor atual líquido de compra do cliente	\$ 88,63
Custo de aquisição do cliente	\$ 13,09
LTV	\$ 75,54

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

Figura 4: Tela do *software* HBS apresentando o resultado do cálculo LTV no modelo simples.

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

No modelo complexo, pode-se atribuir um ciclo de vida econômico limitado ao cliente, sendo que as taxas de retenção múltiplas poderão ser ajustadas nos diferentes anos, além de produtos múltiplos serem considerados. A Figura 5 mostra as variáveis necessárias para que se consiga calcular o LTV do cliente no modelo complexo. .

	Item 1	Item 2	Item 3
Preço de Compra Inicial	\$ 100,00	\$ 30,00	\$ 50,00
Inflação anual do produto	3%	5%	3%
Margem por produto	20%	18%	22%
Taxa de retenção ano 1	75%	80%	90%
Taxa de retenção próx. anos	60%	65%	75%
Anos entre a compra	3	1	2

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

Figura 5: Tela do *software* HBS apresentando as variáveis e estimativas para que o cálculo no LTV possa ser efetuado no modelo complexo.

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

Na Figura 6, observa-se que é levado em conta informações transacionais de vários produtos ao contrário do modelo simples que tem como base um único produto.

	Valor por Compra			Margem por Compra			Taxa de Retenção			Taxa de Manutenção			Lucro por Cliente Adquirido		
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3
Year 1	\$ 100,00	\$ 30,00	\$ 50,00	20%	18%	22%	75%	80%	90%	100%	100%	100%	\$ 20,00	\$ 5,40	\$ 11,00
Year 2	\$ -	\$ 31,50	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	80%	90%	\$ -	\$ 4,54	\$ -	
Year 3	\$ -	\$ 33,08	\$ 53,05	20%	18%	22%	60%	65%	75%	45%	52%	68%	\$ -	\$ 3,10	\$ 7,88
Year 4	\$ 109,27	\$ 34,73	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	27%	34%	51%	\$ 5,90	\$ 2,11	\$ -
Year 5	\$ -	\$ 36,47	\$ 56,28	20%	18%	22%	60%	65%	75%	16%	22%	38%	\$ -	\$ 1,44	\$ 4,70
Year 6	\$ -	\$ 38,29	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	10%	14%	28%	\$ -	\$ 0,98	\$ -
Year 7	\$ 119,41	\$ 40,20	\$ 59,70	20%	18%	22%	60%	65%	75%	6%	9%	21%	\$ 1,39	\$ 0,67	\$ 2,81
Year 8	\$ -	\$ 42,21	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	3%	6%	16%	\$ -	\$ 0,46	\$ -
Year 9	\$ -	\$ 44,32	\$ 63,34	20%	18%	22%	60%	65%	75%	2%	4%	12%	\$ -	\$ 0,31	\$ 1,67
Year 10	\$ 130,48	\$ 46,54	\$ -	20%	18%	22%	60%	65%	75%	1%	3%	9%	\$ 0,33	\$ 0,21	\$ -

LTV - Distribuído por Produto			
	Item 1	Item 2	Item 3
	\$22,34	\$13,97	\$19,97

Total LTV \$56,28

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College

Figura 6: Tela do *software* HBS apresentando o resultado do cálculo LTV no modelo complexo.

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

Nas Figuras acima observa-se a demonstração dos dois modelos, ou seja, como se comportam as variáveis exigidas nos modelos simples e complexo, bem como a apresentação do resultado final do cálculo LTV nos respectivos modelos.

3.3 Simulação do Cálculo do LTV

Quando se pensa no valor real de qualquer cliente não quer dizer somente o que ele está gastando naquele momento e sim o que pretende continuar gastando. Este é o valor real do cliente. É a partir dessa projeção que as organizações definem o “valor estratégico” e o potencial de crescimento que o cliente possui.

Inicialmente, para dar andamento ao estudo de caso foi selecionado o modelo de cálculo simples do sistema HBS, da *Harvard Business School*, por atender todos os requisitos exigidos por esse trabalho, ou seja, simular o valor real de dois clientes do varejo supermercadista.

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

O passo seguinte foi selecionar dois clientes, da base de dados que atendessem as seguintes condições:

- a) Possuir cadastro no sistema de fidelização do supermercado;
- b) Ter movimentação de compra nos últimos dois anos;
- c) Serem os extremos da lista de clientes, ou seja, o cliente que mais comprou e o cliente que menos comprou no período de seleção; e
- d) Passíveis de comparação entre o seu valor real aqui calculado pela simulação e o valor estimado pelo supermercado.

Logo após a seleção dos clientes que atendessem aos critérios acima, partiu-se para a etapa de levantamento dos dados exigidos pelo modelo de cálculo simples. Os dados foram extraídos com o suporte de uma pessoa especializada da área de informática do próprio supermercado. (Anexo A). Seguem abaixo, as Figuras 7 e 8 onde são demonstradas as variáveis dos clientes, que menos e que mais comprou no período de dois anos, para fins do cálculo do LTV:

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

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

Figura 7: Variáveis utilizadas para calcular o Valor Real do Cliente que menos comprou no período selecionado.

Fonte: *Harvard Business School*, adaptado aos dados da pesquisa.

Acima foram apresentadas todas as variáveis necessárias para o cálculo do LTV do cliente que menos comprou no período de dois anos. O levantamento das variáveis foi feito no banco de dados do Hippo Supermercados e representa a realidade. Obtendo como resultado uma média de Lucro por compra de R\$ 45,45. A empresa gastou uma média de R\$ 17,26 para atrair o cliente que menos comprou no período selecionado e obteve como resultado um custo total de aquisição de R\$ 21,85. A seguir será apresentada a Figura 8 que demonstra variáveis utilizadas para se calcular o valor real do cliente que mais comprou no período selecionado.

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Informações Prévias	
Tempo de compra (anos)	2
Taxa de retenção por período	69%
Valor Médio de Compra	\$ 1.726,06
Margem de Lucro	41%
Lucro por compra	\$ 707,66
Taxa de desconto por ano	12%
Inflação do produto por ano	6%
Custo para alcançar um cliente potencial	\$ 69,04
Taxa de Resposta	80%
Custo para atrair o cliente	\$ 17,26
Descontos especiais	\$ 38,59
Custo total de aquisição do cliente	\$ 55,85

Figura 8: Variáveis utilizadas para calcular o Valor Real do Cliente que mais comprou no período selecionado.

Fonte: *Harvard Business School*, adaptado aos dados da pesquisa.

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

As variáveis acima tiveram a seguinte interpretação, levando-se em conta as respostas das consulta no banco de dados bem como a entrevista com o gerente de tecnologia da informação e inovação da empresa. (Apêndice A):

- a) Tempo de compra (anos) = Período de tempo em anos;
- b) Taxa de retenção por período = probabilidade que um dado cliente (em um período) continuar a comprar;
- c) Valor médio de compra = Média de compra do cliente no período (anos);
- d) Margem de lucro = Média da margem no período;
- e) Lucro por compra = Média no período (Valor da Venda – Descontos – Custo da Venda);

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

Para mostrar a viabilidade dos cálculos, apresenta-se o item abaixo. Tendo como exemplo dois clientes extremos, o cliente que mais gastou com compras no supermercado e o que menos desembolsou. Os valores são representados através da média, ou seja, no banco de dados da empresa constam quantas vezes o cliente comprou e quanto monetariamente representa o documental emitido, então se somou todos os valores e racionalizou-se pelo número de meses, que no caso são vinte e quatro (dois anos).

3.3.1 Resultado da simulação do cálculo do LTV

Após a interpretação das variáveis exigidas pelo modelo escolhido, onde possibilitou a carga dos valores das mesmas no *software* HBS, obteve-se o seguinte resultado, conforme as

Figuras abaixo:

H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

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

Figura 9: Resultado do cálculo do LTV do cliente que menos comprou no período selecionado.

Fonte: *Harvard Business School*, adaptado aos dados da pesquisa.

H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

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

Figura 10: Resultado do cálculo do LTV do cliente que mais comprou no período selecionado.

Fonte: *Harvard Business School*, adaptado aos dados da pesquisa.

Onde,

Mudança no valor da compra do cliente por período = cálculo do aumento no preço durante um período para ajuste.

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

Valor atual líquido de compra do cliente =

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

LTV =

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

Ao analisar o resultado final dos dois clientes estudados pode-se perceber a grande diferença entre eles, quando se leva em conta o resultado final, ou seja, o valor real de cada cliente. O cliente eu mais comprou apresenta um LTV de R\$ 73,01 e a média do LTV do que mais comprou no período selecionado foi de R\$ 1.421,16. Pode-se visualizar melhor a disparidade no gráfico abaixo:

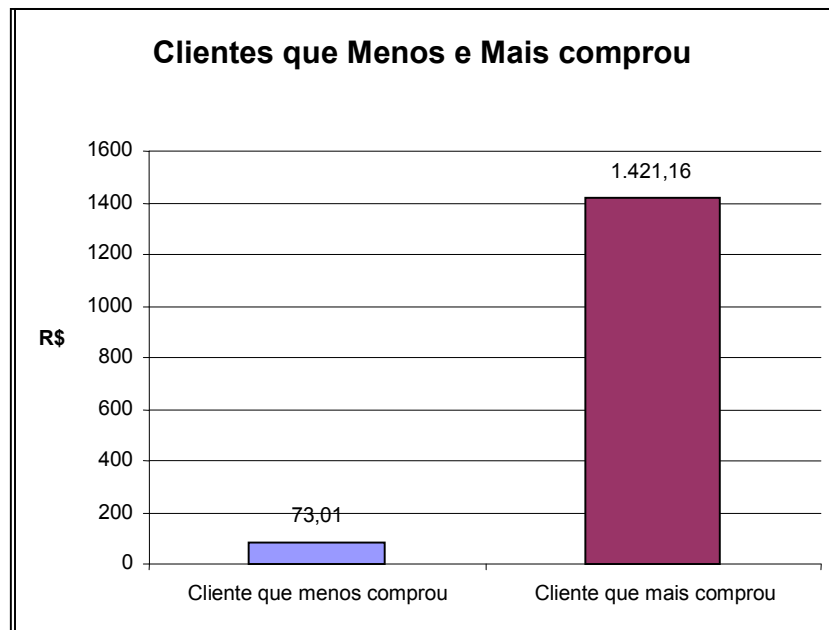


Gráfico 1: Comparativo do LTV dos clientes que menos e mais comprou no período de dois anos.

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

O LTV mostra que os clientes não são iguais. Chegando-se a conclusão que investimentos em *marketing* em toda a base de clientes é um desperdício de dinheiro.

O cliente A (*vip*) gastou com compras, em média, no período de dois anos R\$ 1.477,01, enquanto o cliente B gastou R\$ 94,86. Fazendo uma comparação o cliente B gastou a mais que o cliente A R\$ 1.382,15, sendo que a média do cliente que menos comprou representa apenas 6,42% do cliente que mais comprou.

O valor real do cliente A é de R\$ 1.421,16 e do cliente B é de R\$ 73,01. Com relação ao LTV a variação percentual foi de 94,86%, ou seja, o LTV do cliente B representa 5,14% do cliente A.

3.3.2 Uso do valor real do cliente (LTV) pela organização

Uma empresa que conhece bem seus clientes pode trabalhar na solução de problemas que virão a surgir, os prevendo, ou seja, o correto gerenciamento das informações coletadas e

armazenadas no banco de dados de clientes unido ao indicador apresentado nesse trabalho (LTV) gera um ferramental que proporciona diversos benefícios, entre eles:

- a) Promoções direcionadas / mala-direta aos consumidores mais valiosos;
- b) Estreitamento do relacionamento organização versus consumidor;
- c) Avaliação das respostas à promoção e propaganda;
- d) Customização de ofertas a segmentos de clientes e clientes potenciais;
- e) Melhoria do serviço de atendimento ao consumidor;
- f) Identificação de nichos de mercado;
- g) Promoção de eventos dirigidos;
- h) Prevenção de abandono por parte dos consumidores;
- i) Suporte à administração de vendas e compras;
- j) Estreitamento de vínculos com os clientes, resultando em uma maior fidelização;
- k) Criação de barreiras para a concorrência;
- l) Crescimento nas vendas;
- m) Redução de custos de *marketing*; e
- n) Minimização de riscos de investimentos (ou de custos) equivocados.

Assim, para o profissional de contabilidade cabe auxiliar o gestor usando o LTV como mais um indicador para atestar a saúde financeira da empresa.

A seguir, sugere-se um exemplo fictício de sumarização dos resultados, levando-se em conta o valor médio do LTV:

Tabela 1 – Sumarização dos Resultados levando-se em conta o LTV

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

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

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

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

Como exemplificado na tabela acima o número de clientes diminuiu, de 1.000 no primeiro período, passa para 400 no segundo e no terceiro para 180, percebe-se um refinamento

espontâneo em sua clientela.

Com relação ao faturamento médio, no primeiro período é de 1.000, no segundo de 1.050 e no terceiro de 1.100, houve um crescimento, mas não significativo ao ponto de tamanha diferença no resultado final o LTV, de 350 no primeiro momento, 525 no segundo e 601 no terceiro, do primeiro para o segundo período ocorreu um aumento de 175 (50%), do segundo para o terceiro aumentou 76 (14,48%). Constatando, que o fator determinante no aumento do LTV ao transcorrer dos períodos, quando a empresa já conhece o valor de seus clientes, é a considerável diminuição nos custos, agora a empresa mapeou onde e quando investir, quando realmente vale a pena monetariamente, não tendo mais custos desnecessários.

Percebe-se uma significativa queda dos custos em geral no transcorrer do tempo, os custos variáveis de 60 passou para 50 e depois 45, uma queda de 25%. Os custos diretos de 600.000 foram para 210.000 e por último para 89.100, uma redução alta de 85,15%. Por último os custos de aquisição dos clientes de 50.000 no primeiro período zeraram no segundo e terceiro instante.

Conclui-se que a empresa conhecendo seus clientes e trabalhando principalmente para os que realmente são lucrativos, passa a torná-los ainda mais ao transcorrer do tempo com um LTV maior. Para se conseguir continuamente êxito nos negócios a empresa deve investir com frequência em treinamentos para os colaboradores assim estará oferecendo um atendimento cada dia melhor aos seus clientes, levando-se em consideração que um cliente satisfeito comenta com cinco pessoas e um insatisfeito queixa-se da empresa para nove, conforme citação no primeiro capítulo deste trabalho.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma medida essencial de qualquer empresa que tem o foco no cliente é a sua capacidade de planejar e executar diferentes estratégias para clientes diferentes. Isso pode gerar um crescimento mais seguro e eficaz. No caso das empresas do ramo supermercadista, isso não é diferente.

O presente trabalho se dispôs a simular o valor real do cliente no varejo supermercadista, com o intuito de fornecer mais um indicador para fomentar a análise da carteira de clientes, promovendo assim a fidelização, o aumento do faturamento e lucratividade da organização. Para isso, foram estudados modelos que atendessem plenamente a simulação além de ferramentas específicas que suprisse as necessidades e requisitos definidos como alvo de atuação deste trabalho.

Assim verificou-se que a fórmula do LVT, quando bem aplicada pode proporcionar a empresa os nichos de mercado e com isso poderá se investir nos clientes que relativamente auxiliam no crescimento da empresa.

4.1 Quanto a problemática

A questão problema desse trabalho está logo no início, no item (1.1) onde se propôs a responder a seguinte pergunta: Como estimar o valor real do cliente para que a organização consiga analisar e entender cada consumidor, e assim, tratar de forma personalizada sua carteira de clientes?

Através de uma fundamentação teórica e da aplicação de um questionário em forma de entrevista ao gestor do supermercado onde se teve acesso a informações importantes a cerca da instituição em questão e principalmente através do cálculo do valor real do cliente através do modelo proposto pela *Harvard Business School*.

Concluiu-se que cada cliente possui um perfil diferente e este deve ser conhecido pelos seus gestores. A empresa sabendo quanto vale sua carteira de clientes e principalmente quanto vale cada cliente individualmente pode concentrar seus esforços naqueles que dão efetivamente

um maior lucro a empresa. Pode-se também planejar formas de fidelizar ainda mais esses clientes que já são lucrativos, na verdade o mais importante é a informação, o que pode ser decidido através dela, abre-se um leque muito grande de alternativas. Cabe ao usuário da informação utilizá-la da melhor maneira possível para o constante crescimento da instituição.

4.2 Quanto aos objetivos propostos

No item 1.2 deste trabalho apresentaram-se os objetivos a serem alcançados. Os objetivos específicos (necessário para atingir-se o objetivo geral) foram alcançados: mencionou-se sobre a origem da contabilidade, o papel do contador contemporâneo, principalmente a cerca do Novo Código Civil, conceituou-se a Gerência de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management – CRM*), além de lucratividade e rentabilidade. Para um maior entendimento foi ainda abordado como funciona o comércio de varejo supermercadista no Brasil, já que a empresa escolhida para ser realizada a pesquisa foi um supermercado.

Foram ainda estudados dois modelos de cálculos para estimar o valor real do cliente, sendo utilizado nesta pesquisa o modelo simples.

Com a utilização do modelo proposto pela *Harvard Business School* pode-se simular o valor real de dois clientes de um supermercado, o mais e menos lucrativo para a instituição, tendo como instrumento valores reais de clientes cadastrados no banco de dados da empresa.

Outro objetivo específico era constatar se a empresa estudada poderia se beneficiar com as informações do valor real do cliente. Essa questão é respondida no item 3.3.2, onde são enumeradas várias formas.

Logo, quanto aos objetivos (geral e específicos), pode-se afirmar que foram atingidos neste trabalho.

4.3 Quanto às sugestões para trabalhos futuros

O anseio por melhores processos de análise do valor real do cliente, ou seja, torná-lo mais ágil, terminará muitas vezes na necessidade de automatização do cálculo do valor real do cliente.

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

Na área de Ciências Contábeis, pode-se aprofundar os estudos sobre o assunto aqui abordado explorando o modelo complexo proposto pela *Harvard Business School*, ou até mesmo a fórmula abordada pelos autores (RYALS *and* KNOX, 2001; PEPPERS *and* ROGERS GROUP, 2001; MCKIM *and* HUGHES, 2000; BAYER, 2002).

Como recomendações para próximos trabalhos também poderiam ser analisados clientes de ramos de atividade diferentes, para fornecer a média existente na empresa de LTV por ramo de atividade, bem como o custo de aquisição do cliente.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. *Estrutura de Varejo Brasileiro*. São Paulo, 1997a.

Associação Brasileira de Supermercados. *1º Estudo Anual do Setor de Supermercados*. Coord. ABRAS - São Paulo: ABRAS, 1998.

BAYER, Judy A. *Show me the ROI. Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM*. White Paper Teradata. 2002.

CARDOSO, Mario Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. *CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web*. São Paulo: Atlas, 2001.

COLAUTO, Romualdo Douglas; Beuren, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: Beuren, Ilse Maria (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CYRILLO, Denise Cavallini. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: 1986. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

DELUCA, Marcelo A. M. *Varejo supermercadista da grande Florianópolis: uma análise das cinco forças competitivas de Porter*. Florianópolis: 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

DICIONÁRIO *On-line*. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx>>. Acessado em: 20 de março de 2006.

DRUCKER, P. F. *As informações de que os executivos realmente precisam*. In: Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

FERRAZ, S. F. *Uma estratégia para a implantação do gerenciamento do relacionamento com o cliente - CRM - em supermercados*. Florianópolis, 2002. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GORDON, A. Wyner. *Customer relationship measurement. Marketing Research*. Chicago.1999.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas,1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Introdução para teoria da contabilidade para o nível de graduação*. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico*. In Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1989.

LEE, Dick. *Redefining CRM*. Disponível em:

<<http://dcrm.infotoday.com/articles/default.asp?ArticleID=855>>. Acessado em: 20 de março de 2006.

LEITE, Maria Marta. *Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações: uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LONGARAY, André Andrade; Beuren, Ilse Maria. Caracterização da pesquisa em contabilidade. In: Beuren, Ilse Maria (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCKIM, Bob; HUGHES, Arthur. *How to measure CRM success. Target Marketing*; Philadelphia; oct. 2000.

NOGUEIRA, Levy. Apresentação. In: *SUPERMERCADOS: 40 anos de Brasil* Coordenação ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: ABRAS, 1993.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPERS and ROGERS GROUP. *CRM Series – Marketing 1to1*. São Paulo: Makron Books, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; Beuren, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, Ilse Maria (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RYALS, Lynette; KNOX, Simon. *Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management*. European Management Journal. v. 19, n.5, p. 534-542, 2001.

_____. Resolução CFC Nº. 803/1996 – Código de Ética Profissional do Contabilista.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABATINO, Luiz. *Fidelização: A ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2003.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. 6. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

Strategy consulting around customer relationship management, CRM. Disponível em <www.lto1.com>. Acessado em: 20 de fevereiro de 2006.

SWIFT, Ronald. *CRM o Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

The HBS Toolkit: Lifetime Customer Value Calculator. Disponível em<<http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=1436&t=marketing>>. Acessado em: 20 de fevereiro de 2006.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. *Análise da pesquisa social*. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

APÊNDICES

**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências Contábeis**

INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA FINS ACADÊMICOS

Este questionário faz parte da elaboração da monografia da acadêmica Tatiane da Silva Ferreira Vichroski. É muito importante que você participe. As questões são semi-estruturadas, podendo ser colocada a sua opinião.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.

**A CONTABILIDADE E O VALOR REAL DO CLIENTE NO PROCESSO DE CRM NO
SETOR DE VAREJO SUPERMERCADISTA**

Verificação Empresarial - Valor do Real do Cliente

Profissionais de *Marketing*/Finanças/TI

Nome: Joarez Wernke

Empresa: HIPPO SUPERMERCADOS LTDA

Cargo: Gestor de Tecnologia da Informação e Inovação

- 1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.). Caso sim, quantos clientes são cadastrados e quantos são efetivamente fidelizados?
- 2) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

- 3) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?
- 4) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?
- 5) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?
- 6) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?
- 7) Há alguma desvantagem nesse sistema de fidelização por impressão digital?
- 8) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?
- 9) A sua empresa mede o *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?
- 10) Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa, ou seja, quantos % em média dos consumidores você retém em períodos preestabelecidos (últimos dois anos)?
- 11) Qual a taxa anual de desconto (custo do capital, ou seja, preço do dinheiro a ser emprestado à empresa por entidades financiadoras ou por investidores)?
- 12) Você sabe a porcentagem dos clientes potenciais (aqueles que serão adquiridos) que realizam a primeira compra?

13) Você sabe quanto custa, em termos financeiros, para atrair o cliente (custo de anúncios, custos de envio de propagandas individuais, compra de listas do cliente de uma outra companhia, etc.)?

14) Quantos por cento, em média, são oferecidos de descontos nos produtos vendidos para atrair ou manter seus clientes?

ANEXOS

**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências Contábeis**

INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA FINS ACADÊMICOS

Estes *Scripts* da Linguagem SQL (Linguagem de Consulta Estruturada) utilizada para extração dos dados dos Clientes em questão faz parte da elaboração da monografia da acadêmica Tatiane da Silva Ferreira Vichroski.

ANEXO A - Scripts da Linguagem SQL (Linguagem de Consulta Estruturada) para extração dos dados dos Clientes em questão.

Listas de Compras dos Clientes no período de 2 anos:

```
CREATE TABLE TMP_CLIENTE_LTV AS SELECT VD.NUUNIDOPER, VD.NUPDV,
VD.NUCUPOMFISCAL,VD.DTTRANSACAO ,CB.NUTRANSACAO, (SELECT
NUPRODUTO FROM TBCBEANPRODUTO EAN WHERE EAN.NUEAN=VD.NUEAN)
NUPRODUTO,VD.QTVENDIDA,VD.VLVENDIDO,VD.VLDESCONTO
FROM TBVDPDVVENDA CB JOIN TBVDPDVVENDAITEM VD
ON
( VD.NUUNIDOPER=CB.NUUNIDOPER AND VD.NUPDV=CB.NUPDV AND
VD.NUCUPOMFISCAL=CB.NUCUPOMFISCAL AND VD.DTTRANSACAO =
CB.DTTRANSACAO ) JOIN TBVDPDVVENDAOPERADOR VDOP
ON
( VD.NUUNIDOPER=VDOP.NUUNIDOPER AND VD.NUPDV=VDOP.NUPDV AND
VD.NUCUPOMFISCAL=VDOP.NUCUPOMFISCAL AND VD.DTTRANSACAO =
VDOP.DTMOVIMENTO) WHERE VD .DTTRANSACAO>= '01/03/2004' AND
VD.DTTRANSACAO <= '01/03/2006' AND VDOP.NUCARTAO=xxxxxxxxxxxx;
```

Levantamento do CUSTO DOS PRODUTOS para cálculo da margem


```
UPDATE TMP_CLIENTE_LTV LTV SET VLCUSTO = QTVENDIDA *(SELECT
MAX(VLCUSTO) FROM TBETMOVIMENTACAODIARIA MV WHERE
V.DTMOVIMENTO=LTV.DTTRANSACAO AND MV.NUPRODUTO=LTV.NUPRODUTO
AND MV.NUTRANSACAO=LTV.NUTRANSACAO);
```

Levantamento do VALOR DA MARGEM dos produtos vendidos para o cliente

```
UPDATE TMP_CLIENTE_LTV LTV SET VLMARGEM = (VLVENDIDO - VLDESCONTO -
VLCUSTO);
```

Levantamento do percentual da margem dos produtos vendidos para o cliente

```
UPDATE TMP_CLIENTE_LTV LTV SET PCMARGEM= ROUND((VLMARGEM
/VLVENDIDO )* 100,2);
```

Média do VALOR DE COMPRA nos últimos dois anos desse cliente


```
SELECT SUM(VLVENDIDO*QTVENDIDA)/COUNT(*) FROM TMP_CLIENTE_LTV;
```

Média do PERCENTUAL DA MARGEM nos últimos dois anos desse cliente

```
SELECT AVG(pcmargem) FROM TMP_CLIENTE_LTV;
```

Média do DESCONTO nos últimos dois anos desse cliente

```
SELECT AVG(VLDESCONTO) FROM TMP_CLIENTE_LTV WHERE VLDESCONTO>0;
```

ANEXO B - Licença de Uso do *Software HBS Toolkit*.

The header of the document features the Harvard Business School crest on the left, followed by the text 'HBS Toolkit' in a large blue font and 'LICENSE AGREEMENT' in a smaller black font below it. A horizontal line separates this header from the main content area.

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

HBS Toolkit License Agreement

Harvard Business School Publishing (the Publisher) grants you, the individual user, limited license to use this product. By accepting and using this product, you agree to the terms of service described below.

Terms


You accept that this product is intended for your use, and you will not duplicate in any form or manner, electronic or otherwise, copies of this product nor distribute this product to anyone else.

You recognize that the product and its content are the sole property of the Publisher, and that we have copyrighted the product.

You agree that the Publisher is not responsible for any interruption of service or malfunction that is a consequence of the Internet, a service provider, personal computer, browser or other software or hardware components. You accept that there is no guarantee that this product is totally error free. You further understand and accept that the Publisher intends to provide reliable information but does not guarantee the accuracy or completeness of any information, and is not responsible for any results obtained from the use of such information.

This license is effective until terminated, when the license or subscription period ends without renewal, or when you destroy this product and any related documentation. The Publisher may terminate your license without notice if you fail to comply with the conditions set forth in this agreement, and may pursue any other legal recourse.

Copyright © 1999 President and Fellows of Harvard College



The footer consists of a dark blue horizontal bar containing the text 'HARVARD | BUSINESS | SCHOOL' in white, centered.

ANEXO C – Artigo 1.177 do Código Civil.

Seção III

Do Contabilista e outros Auxiliares

Art. 1.177. Os assentos lançados nos livros ou fichas do preponente, por qualquer dos prepostos encarregados de sua escrituração, produzem, salvo se houver procedido de má-fé, os mesmos efeitos como se o fossem por aquele.

Parágrafo único. No exercício de suas funções, os prepostos são pessoalmente responsáveis, perante os preponentes, pelos atos culposos; e, perante terceiros, solidariamente com o preponente, pelos atos dolosos.

Art. 1.178. Os preponentes são responsáveis pelos atos de quaisquer prepostos, praticados nos seus estabelecimentos e relativos à atividade da empresa, ainda que não autorizados por escrito.

Parágrafo único. Quando tais atos forem praticados fora do estabelecimento, somente obrigarão o preponente nos limites dos poderes conferidos por escrito, cujo instrumento pode ser suprido pela certidão ou cópia autêntica do seu teor.

CAPÍTULO IV

Da Escrituração

Art. 1.179. O empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

§ 1º Salvo o disposto no art. 1.180, o número e a espécie de livros ficam a critério dos interessados.

§ 2º É dispensado das exigências deste artigo o pequeno empresário a que se refere o art. 970.

Art. 1.180. Além dos demais livros exigidos por lei, é indispensável o Diário, que pode ser substituído por fichas no caso de escrituração mecanizada ou eletrônica.

Parágrafo único. A adoção de fichas não dispensa o uso de livro apropriado para o lançamento do balanço patrimonial e do de resultado econômico.

Art. 1.181. Salvo disposição especial de lei, os livros obrigatórios e, se for o caso, as fichas, antes de postos em uso, devem ser autenticados no Registro Público de Empresas Mercantis.

Parágrafo único. A autenticação não se fará sem que esteja inscrito o empresário, ou a sociedade empresária, que poderá fazer autenticar livros não obrigatórios.

Art. 1.182. Sem prejuízo do disposto no art. 1.174, a escrituração ficará sob a responsabilidade de contabilista legalmente habilitado, salvo se nenhum houver na localidade.

Art. 1.183. A escrituração será feita em idioma e moeda corrente nacionais e em forma contábil, por ordem cronológica de dia, mês e ano, sem intervalos em branco, nem entrelinhas, borrões, rasuras, emendas ou transportes para as margens.

Parágrafo único. É permitido o uso de código de números ou de abreviaturas, que constem de livro próprio, regularmente autenticado.

Art. 1.184. No Diário serão lançadas, com individualização, clareza e caracterização do documento respectivo, dia a dia, por escrita direta ou reprodução, todas as operações relativas ao exercício da empresa.

§ 1º Admite-se a escrituração resumida do Diário, com totais que não excedam o período de trinta dias, relativamente a contas cujas operações sejam numerosas ou realizadas fora da sede do estabelecimento, desde que utilizados livros auxiliares regularmente autenticados, para registro individualizado, e conservados os documentos que permitam a sua perfeita verificação.

§ 2º Serão lançados no Diário o balanço patrimonial e o de resultado econômico, devendo ambos ser assinados por técnico em Ciências Contábeis legalmente habilitado e pelo empresário ou sociedade empresária.

Art. 1.185. O empresário ou sociedade empresária que adotar o sistema de fichas de lançamentos poderá substituir o livro Diário pelo livro Balancetes Diários e Balanços, observadas as mesmas formalidades extrínsecas exigidas para aquele.

Art. 1.186. O livro Balancetes Diários e Balanços será escriturado de modo que registre:

I - a posição diária de cada uma das contas ou títulos contábeis, pelo respectivo saldo, em forma de balancetes diários;

II - o balanço patrimonial e o de resultado econômico, no encerramento do exercício.

Art. 1.187. Na coleta dos elementos para o inventário serão observados os critérios de avaliação a seguir determinados:

I - os bens destinados à exploração da atividade serão avaliados pelo custo de aquisição, devendo, na avaliação dos que se desgastam ou depreciam com o uso, pela ação do tempo ou outros fatores, atender-se à desvalorização respectiva, criando-se fundos de amortização para assegurar-lhes a substituição ou a conservação do valor;

I - os valores mobiliários, matéria-prima, bens destinados à alienação, ou que constituem produtos ou artigos da indústria ou comércio da empresa, podem ser estimados pelo custo de aquisição ou de fabricação, ou pelo preço corrente, sempre que este for inferior ao preço de custo, e quando o preço corrente ou venal estiver acima do valor do custo de aquisição, ou fabricação, e os bens forem avaliados pelo preço corrente, a diferença entre este e o preço de custo não será levada em conta para a distribuição de lucros, nem para as percentagens referentes a fundos de reserva;

III - o valor das ações e dos títulos de renda fixa pode ser determinado com base na respectiva cotação da Bolsa de Valores; os não cotados e as participações não acionárias serão considerados pelo seu valor de aquisição;

IV - os créditos serão considerados de conformidade com o presumível valor de realização, não se levando em conta os prescritos ou de difícil liquidação, salvo se houver, quanto aos últimos, previsão equivalente.

Parágrafo único. Entre os valores do ativo podem figurar, desde que se preceda, anualmente, à sua amortização:

I - as despesas de instalação da sociedade, até o limite correspondente a dez por cento do capital social;

II - os juros pagos aos acionistas da sociedade anônima, no período antecedente ao início das operações sociais, à taxa não superior a doze por cento ao ano, fixada no estatuto;

III - a quantia efetivamente paga a título de aviamento de estabelecimento adquirido pelo empresário ou sociedade.

Art. 1.188. O balanço patrimonial deverá exprimir, com fidelidade e clareza, a situação real da empresa e, atendidas as peculiaridades desta, bem como as disposições das leis especiais, indicará, distintamente, o ativo e o passivo.

Parágrafo único. Lei especial disporá sobre as informações que acompanharão o balanço patrimonial, em caso de sociedades coligadas.

Art. 1.189. O balanço de resultado econômico, ou demonstração da conta de lucros e perdas, acompanhará o balanço patrimonial e dele constarão crédito e débito, na forma da lei especial.

Art. 1.190. Ressalvados os casos previstos em lei, nenhuma autoridade, juiz ou tribunal, sob qualquer pretexto, poderá fazer ou ordenar diligência para verificar se o empresário ou a sociedade empresária observam, ou não, em seus livros e fichas, as formalidades prescritas em lei.

Art. 1.191. O juiz só poderá autorizar a exibição integral dos livros e papéis de escrituração quando necessária para resolver questões relativas a sucessão, comunhão ou sociedade, administração ou gestão à conta de outrem, ou em caso de falência.

§ 1º O juiz ou tribunal que conhecer de medida cautelar ou de ação pode, a requerimento ou de ofício, ordenar que os livros de qualquer das partes, ou de ambas, sejam examinados na presença do empresário ou da sociedade empresária a que pertencerem, ou de pessoas por estes nomeadas, para deles se extrair o que interessar à questão.

§ 2º Achando-se os livros em outra jurisdição, nela se fará o exame, perante o respectivo juiz.

Art. 1.192. Recusada a apresentação dos livros, nos casos do artigo antecedente, serão apreendidos judicialmente e, no do seu § 1º, ter-se-á como verdadeiro o alegado pela parte contrária para se provar pelos livros.

Parágrafo único. A confissão resultante da recusa pode ser elidida por prova documental em contrário.

Art. 1.193. As restrições estabelecidas neste Capítulo ao exame da escrituração, em parte ou por inteiro, não se aplicam às autoridades fazendárias, no exercício da fiscalização do pagamento de impostos, nos termos estritos das respectivas leis especiais.

Art. 1.194. O empresário e a sociedade empresária são obrigados a conservar em boa guarda toda a escrituração, correspondência e mais papéis concernentes à sua atividade, enquanto não ocorrer prescrição ou decadência no tocante aos atos neles consignados.

Art. 1.195. As disposições deste Capítulo aplicam-se às sucursais, filiais ou agências, no Brasil, do empresário ou sociedade com sede em país estrangeiro.