

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Cristiane Fátima Debiasi Gandini**

**Estudo exploratório sobre a aplicabilidade do conceito  
*customer equity* para empresas do setor B2B**

**Porto Alegre**

**2008**

**Cristiane Fátima Debiasi Gandini**

**Estudo exploratório sobre a aplicabilidade do conceito  
*customer equity* para empresas do setor B2B**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

**Porto Alegre**

**2008**

**Cristiane Fátima Debiasi Gandini**

**Estudo exploratório sobre a aplicabilidade do conceito  
*customer equity* para empresas do setor B2B**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de junho de 2008.

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
.....

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – UFRGS

*Aos meus pais,  
pessoas que possuem todo o meu amor e gratidão,  
e sem as quais eu nada seria.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial a Escola de Administração, por me proporcionar um ensino de qualidade, reconhecido nacionalmente.

Agradeço a empresa Altus Sistemas de Informática S.A por todas as oportunidades e responsabilidades a mim conferidas, além da confiança no meu potencial. Agradeço toda a experiência profissional que me foi proporcionada durante esses 5 anos que faço parte dessa organização.

Agradeço a Profa. Dra. Cristiane Pizzutti, pela orientação dessa monografia e contribuição fundamental para sua conclusão.

Agradeço aos colegas Eduardo Dutra, Fábio Possebon, Fabrício Reis, Gabriela Pellin Pinheiro, Greici Acco, Henry Livi, Lucas Siegmann, Marina Andreazza, Rodrigo Toledo e Taíse Sassi, por todos os momentos que vivemos, que tornaram essa jornada mais agradável, aprendizados compartilhados e amizade construída.

Agradeço principalmente a Deus e meus familiares.

Agradeço a Deus por toda a minha vida, todos os momentos maravilhosos, todas as conquistas e desafios que me fazem crescer e amadurecer como pessoa.

Agradeço aos meus familiares, sobretudo aos meus pais Ari e Inês, exemplos de pais, dedicação, carinho, moral e ética, sem os quais eu nada seria; aos cuidados do meu irmão mais velho Alexandre, exemplo de determinação e profissionalismo a ser seguido; e ao meu irmão mais novo Thomas, por todos os momentos divertidos que me proporciona.

A todos, meu muito obrigada!

*“O que você não consegue medir,  
não consegue administrar.”*

*Kaplan & Norton*

*“A metade do dinheiro que se investe em  
publicidade é desperdiçada, o problema é  
que não se sabe qual metade.”*

*Lord Leverhulme*

## RESUMO

Como já mencionado antes, as empresas precisam de uma eficiência cada vez maior, ou seja, necessitam de um resultado maior com um orçamento relativamente menor. Para que isso aconteça é necessário controlar todos os processos da empresa, para saber quais são eficientes e quais não são. Após esse controle é necessário transformar os processos eficientes em ainda mais eficientes e adequar aqueles que não são para que se tornem eficientes. O marketing, conforme afirma diversos autores que serão mencionados nesta pesquisa, atualmente é um processo pouco controlado e monitorado, não sabendo assim se é eficiente ou não. Como o investimento de uma empresa é finito, é necessário aplicar o dinheiro em ações ou projetos que gerem o maior retorno possível. No caso do marketing, como as empresas não sabem o retorno que as ações geram, pode-se estar aplicando os investimentos em ações erradas, ou seja, investindo muitos recursos em algo que gera pouco retorno para empresa e investindo poucos recursos em algo que trás muito retorno. Rust *et al.* (2004) propõem que as empresas mensurem a contabilidade financeira e o retorno dos investimentos estratégicos em marketing a partir do *customer equity*. O *customer equity* é uma métrica de marketing que focaliza-se no relacionamento com o cliente e nos relacionamentos que este mantém ao longo da sua vida, que é o valor vitalício do cliente, ou também denominado *Customer Lifetime Value* (CLV) (RUST *et al.* 2001). O objetivo dessa monografia é analisar a aplicabilidade do conceito do *customer equity* como uma métrica para o gerenciamento do marketing no setor *business-to-business*. Esta pesquisa constitui-se de um estudo exploratório com base em dados secundários. Não é objetivo deste estudo calcular o *customer equity* de alguma empresa e nem explanar sobre as fórmulas para tal cálculo. A idéia central desta pesquisa é analisar se os dados necessários para os cálculos do *customer equity* estão disponíveis para as empresas industriais aplicarem esse conceito.

**Palavras-Chave:** *Customer Equity*, Valor vitalício do cliente

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>Figura 1 – Comparação entre os métodos de mensuração do <i>customer equity</i></u> .....	21
<u>Quadro 1 – Comparação entre os métodos de agregação e desagregação</u> ....	24
<u>Quadro 2 – Comparação entre as abordagens de agregação e desagregação</u>	25
<u>Figura 2 – Condutores do <i>customer equity</i></u> .....	27
<u>Figura 3 – Fatores que influenciam o <i>value equity</i></u> .....	29
<u>Figura 4 – Papel do <i>brand equity</i> no desenvolvimento do <i>customer equity</i></u> ....	31
<u>Figura 5 – Fatores que influenciam o <i>brand equity</i></u> .....	32
<u>Figura 6 – Fatores que influenciam o <i>relationship equity</i></u> .....	34
<u>Figura 7 – Modelo de <i>customer equity</i> para mensuração do retorno de investimentos em marketing de Rust <i>et al.</i> (2004)</u> .....	37
<u>Figura 8 – Modelo de <i>customer equity</i> para mensuração do retorno de investimentos em marketing de Venkatesan e Kumar 2004</u> .....	42
<u>Quadro 3 – Antecedentes, covariantes e efeitos esperados do modelo de mensuração de retorno de investimentos de Venkatesan e Kumar (2004)</u> .....	45
<u>Quadro 4 – Informações necessárias para o cálculo do <i>customer equity</i> – modelo de frequência de compra</u> .....	51
<u>Quadro 5 – Informações necessárias para o cálculo do <i>customer equity</i> – modelo de margem de contribuição</u> .....	53

# SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	<b>10</b>
<u>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</u> .....	12
<u>1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</u> .....	15
<u>1.3 OBJETIVOS</u> .....	16
<b><u>1.3.1 Objetivo Geral</u></b> .....	<b>16</b>
<b><u>1.3.2 Objetivos Específicos</u></b> .....	<b>16</b>
<b><u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u></b> .....	<b>17</b>
<u>2.1 MARKETING INDUSTRIAL</u> .....	17
<u>2.2 MÉTRICAS DE MARKETING</u> .....	18
<u>2.3 CUSTOMER EQUITY</u> .....	19
<b><u>2.3.1 Condutores do Customer Equity</u></b> .....	<b>26</b>
<u>2.3.1.1 Value Equity</u> .....	28
<u>2.3.1.2 Brand Equity</u> .....	30
<u>2.3.1.3 Relationship Equity</u> .....	33
<u>2.4 RETORNO DO INVESTIMENTO EM MARKETING</u> .....	36
<b><u>2.4.1 Abordagem de Rust et al. (2004)</u></b> .....	<b>36</b>
<u>2.4.1.1 Troca de Marca</u> .....	38
<u>2.4.1.2 Valor Vitalício do Cliente (Customer Lifetime Value)</u> .....	40
<u>2.4.1.3 Projeção do Impacto Financeiro</u> .....	40
<b><u>2.4.2 Abordagem de Venkatesan e Kumar (2004)</u></b> .....	<b>41</b>
<u>2.4.2.1 Alocação estratégica dos recursos</u> .....	45
<b><u>3 MÉTODO DE PESQUISA</u></b> .....	<b>48</b>
<b><u>4 RESULTADOS</u></b> .....	<b>49</b>
<u>4.1 DADOS SECUNDÁRIOS PARA CUSTOMER EQUITY</u> .....	49
<u>4.2 ANÁLISE DA APLICABILIDADE</u> .....	53
<b><u>5 CONCLUSÕES</u></b> .....	<b>54</b>
<u>5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS</u> .....	54
<u>5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</u> .....	55
<b><u>5.2.1 Limitações da abordagem de Venkatesan e Kumar (2004)</u></b> .....	<b>55</b>
<u>5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</u> .....	56
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b> .....	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A constante busca por melhores resultados corporativos é um dos principais objetivos dos executivos atualmente, decorrência da alta competitividade do mercado. Alguns dos fatores que auxiliam a companhia para alcançar essas metas é a melhoria contínua na eficiência, retorno de investimento e dos processos desempenhados pela empresa. O aumento na competição trazido pela globalização está forçando os gerentes a buscar o maior retorno possível em cada investimento, antes que sejam derrotados por competidores mais eficientes segundo Hogan; Lemon e Rust<sup>1</sup> (*apud* KEISERMAN, 2007).

A análise do retorno dos investimentos, para alocação dos mesmos, é uma das etapas fundamentais para a organização alcançar desempenho superior ao das empresas concorrentes. Em uma economia tão competitiva, é impensável a análise profunda dos investimentos, possibilitando que as decisões sejam baseadas em dados e fatos, resultando um retorno de investimento apropriado para as empresas.

Essa conscientização da necessidade de tomada de decisões com base em dados e fatos é recente no marketing. Segundo Clancy e Krieg (2008), durante décadas, o marketing tem sido uma área orientada pela intuição. Os autores dizem que ninguém sabia de fato “o que” ou “por que” funcionava, e os executivos de marketing raramente precisavam defender seus gastos e resultados. Porém, Clancy e Krieg (2008) afirmam que o marketing deve responder pelos resultados financeiros da mesma forma que todas as outras funções do negócio.

Por isso, a necessidade de análise dos retornos dos investimentos em marketing, está sendo cada vez mais discutida e cobrada, tanto na academia, quanto nas empresas. Diversos autores (SHETH e SISODIA, 1995a, 1995b; RUST *et al.* 2004; FARRIS *et al.* 2007, entre outros), já postularam sobre a necessidade de métricas de marketing, que comprovem o retorno do investimento das ações desenvolvidas nessa área. Meira (2008) diz que essa busca por métricas está reportada não apenas na literatura acadêmica, mas também percebe-se sua

---

<sup>1</sup> HOGAN, J.E.; LEMON, K.N.; RUST, R.T. *Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing*. Journal of Service Research, v.5, n.1, p.4, 2002.

relevante presença na produção voltada aos executivos e praticantes de marketing em geral.

Segundo Keiserman (2007), para otimizar a utilização de recursos de marketing e ao mesmo tempo aumentar a rentabilidade dos clientes é necessário conhecer de que forma as ações de marketing impactam o valor vitalício dos clientes. Rust *et al.* (2004) afirmam que com o valor vitalício dos clientes é possível mensurar o retorno, com foco no longo prazo, do investimento em marketing.

Como *customer equity*<sup>2</sup> é a soma dos valores vitalícios descontados dos clientes atuais e potenciais (RUST *et al.* 2004), é possível projetar o retorno do investimento em marketing através do impacto dos investimentos sobre o valor vitalício dos clientes e sobre o *customer equity*.

Diante dos itens já apresentados, o presente trabalho tem como foco realizar um estudo exploratório para analisar a aplicabilidade do conceito de *customer equity* para empresas no setor *business-to-business* (B2B), ou seja, verificar se os dados necessários para o cálculo do *customer equity* estão disponíveis para as empresas industriais que quiserem adotar esse conceito para gerenciamento do seu marketing.

Esta monografia de graduação constitui-se de um estudo exploratório realizado com base em dados secundários. Não é objetivo deste estudo calcular o *customer equity* de alguma empresa e nem explicar sobre as fórmulas para tal cálculo, pois para isso seria necessário conhecimentos de econometria, disciplina que não é requisito para o nível de graduação em administração, além de maior período de tempo para realização deste estudo. A idéia central desta pesquisa é analisar se os dados necessários para os cálculos do *customer equity* estão disponíveis para as empresas industriais aplicarem esse conceito.

O presente trabalho foi subdividido em cinco capítulos. O primeiro trata da definição do problema da pesquisa, justificativa da relevância do tema e objetivos geral e específicos.

---

<sup>2</sup> Neste trabalho seguiremos a lógica de Keiserman (2007) e utilizaremos os termos em inglês *customer equity*, *value equity*, *brand equity* e *relationship equity*, pois não existe um termo em português que abrange o significado completo da palavra *equity*. Pois, *equity* significa valor monetário de uma propriedade ou ativo e não simplesmente valor (MERRIAM-WEBSTER apud KEISERMAN, 2007). A tradução correta para esses termos é: *customer equity* – valor monetário dos clientes, enquanto um ativo da empresa, *brand equity* – valor monetário da marca enquanto um ativo da empresa e *relationship equity* – valor monetário do relacionamento da empresa com seus clientes enquanto um ativo da empresa (KEISERMAN, 2007).

O segundo capítulo é a revisão bibliográfica. Devido à natureza exploratória deste trabalho e por ser um dos objetivos específicos, a fundamentação teórica por si só é uma boa parte do resultado a ser alcançado com essa monografia. Nesse capítulo são apresentados conceitos de marketing industrial, *marketing metrics*, *customer equity* e mensuração do retorno do investimento em marketing.

No terceiro capítulo encontra-se a metodologia utilizada nessa pesquisa. Como já foi mencionado, este trabalho constitui-se de uma metodologia exploratória, com base em dados secundários. Segundo Kerlinger<sup>3</sup> (*apud* GRINBERG, 2001), essa metodologia também é conhecida como *Desk Research*, que consiste em um método qualitativo.

Finalmente, o quarto e quinto capítulos tratam dos resultados obtidos, das conclusões do trabalho, incluindo as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A tomada de decisões mais científica, com bases em dados e fatos, já é estudada algum tempo pela administração geral e possui ferramentas próprias para isso, como por exemplo, o *Balanced Score Card* (BSC). Porém, diversos autores (CLANCY e KRIEG, 2008; FARRIS *et al.*, 2007; RUST *et al.*, 2001; RUST *et al.*, 2004) postulam que os profissionais de marketing estão sendo criticados atualmente, por não conseguirem demonstrar o retorno dos investimentos realizados nessa área. Segundo Farris *et al.* (2007, p. 11), o diretor de marketing da Procter e Gamble, grande corporação multinacional, afirma isso dizendo que, “o marketing é uma indústria de 450 bilhões de dólares, e estamos tomando decisões com menos dados e disciplina do que aplicamos em decisões de 100 mil dólares em outras áreas de nossas empresas”.

Os autores Clancy e Krieg (2008), no livro *Marketing Muito Além do Feeling*, afirmam que muitos profissionais de marketing tomam suas decisões com base na intuição. Dizem que poucas empresas dispõem de sistemas para mensurar a

---

<sup>3</sup> KERLING, Fred N. *Foundations of Behavioral Research*. Nova York, Holt, Rinehart e Winston, 1973.

eficácia de seus programas de marketing, e que menos ainda são capazes de avaliar com precisão o retorno sobre o investimento, ou identificar uma forma financeiramente ótima de alocar o orçamento. Os autores afirmam que os executivos seniores estão exigindo mensurações do impacto do marketing em termos de retornos financeiros.

Clancy *et al.* (2007) enfatiza a necessidade de controle do retorno do marketing. Eles afirmam que 70% das empresas não conseguem desenvolver e implementar programas de marketing que atinjam seu potencial de retorno lucrativo. Porém, cerca de 16% das empresas desse mesmo mercado se encontram no time das melhores práticas de marketing. Essas últimas empresas apresentam crescimento de *market share* com taxa de sucesso no lançamento de novos produtos de 25 a 40%, conseguem um retorno de publicidade de 20%, as promoções realizadas têm um retorno lucrativo muito alto, e a satisfação e retenção de seus clientes chegam aos 95%. Clancy *et al.* (2007) afirmam que essas empresas possuem todo esse sucesso, pois já passaram pela quebra de paradigma, fazendo com que suas atividades sejam todas “*above-the-line*”; ou seja, tudo tem que ser contabilizável.

Farris *et al.* (2007) dizem que os executivos de marketing, muitas vezes fracassam em desenvolver habilidades quantitativas e analíticas necessárias para administrar a produtividade, pois quem raciocina com o lado direito do cérebro pode conceber campanhas criativas para impulsionar as vendas, mas demonstra pouco interesse no impacto financeiro mais abrangente de seu trabalho. Com frequência, essas pessoas resistem a serem consideradas responsáveis até mesmo por um alto desempenho, afirmando que fatores além de seu controle, incluindo a concorrência, tornam difícil monitorar os resultados de seus programas.

Segundo Peter Krieg, em entrevista a Mello (2007), diz que os profissionais de marketing serão cobrados, cada vez mais, pelo retorno de cada centavo investido. Krieg fala ainda que os profissionais desse segmento, até hoje, só souberam gastar dinheiro e não se preocuparam em calcular o retorno sobre o investimento. Segundo o especialista em marketing científico, cada ação de marketing deve nascer com base em modelos estatísticos e arduamente testados a fim de minimizar os riscos de erros e maximizar o índice de sucesso. Há de se fazer, também, um planejamento minucioso de longo prazo sabendo onde investir cada centavo e quanto foi o retorno de cada ação.

Farris *et al.* (2007) dizem que nos últimos anos, o marketing baseado em dados estendeu-se pelo mundo empresarial. A partir dele, a capacidade de medir o desempenho e de prestar contas tornaram-se as chaves para o sucesso de marketing. No entanto, poucos administradores dão atenção às métricas que podem avaliar as estratégias e dinâmicas de marketing, ou seja, ainda não compreendem os prós, os contras e as nuances de cada uma.

No artigo “*Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy*”, Rust *et al.* (2004,p.109), fazem a seguinte colocação:

Grandes executivos constantemente deparam-se com o problema de decidir em que estratégia de marketing investir. Por exemplo, a empresa deve aumentar a propaganda, investir em um programa de fidelização, melhorar a qualidade do serviço, ou nenhum destes? Decisões deste nível estão tipicamente sob o julgamento de diretores de marketing e presidentes das empresas, porém freqüentemente estes executivos possuem pouco mais do que sua própria experiência ou intuição como base para tomada de decisão.

Grinberg (2001) diz que ainda é bastante incipiente a instrumentação que as empresas têm para medir o real retorno dos investimentos realizados em marketing. Devido a isso, os profissionais de marketing, em muitos casos, estão sendo desacreditados dentro das empresas, e as organizações estão sinalizando a grande necessidade do desenvolvimento de medidas eficazes para a solução dessa questão (SHETH e SISODIA, 1995a, 1995b).

Diante dessas afirmações, é possível observar que é vital para melhorar a performance de uma empresa e torná-la mais competitiva no mercado atual, a análise do retorno dos seus investimentos em marketing. Berger *et al.* (2006), afirmam que a mensuração e prestação de contas das ações de marketing é o próximo passo lógico na evolução do estudo dessa área.

Os autores Rust *et al.* (2004) afirmam que a contabilização financeira é possível analisando o *customer equity* da empresa. Esse conceito integra importantes “pilares” do marketing, que no conceito dos autores, são chamados de condutores: *value equity*, *brand equity* e *relationship equity*.

Keiserman (2007) na sua dissertação afirma que as despesas de marketing são vistas como um investimento que produz uma melhora em um ou mais condutores de *customer equity* (*brand*, *value* e *relationship equity*), levando a uma melhora na percepção dos clientes, resultando num aumento na atração e retenção

de consumidores. A autora diz ainda que melhores atração e retenção levam a um maior valor vitalício do cliente e, conseqüentemente, a um maior *customer equity*.

Por tudo já apresentado, este estudo se propõe, a partir de um estudo exploratório, com base em dados secundários, responder o seguinte problema de pesquisa: Os dados para cálculo do *customer equity* estão disponíveis no marketing industrial?

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Conforme afirma diversos autores já mencionados, é latente a necessidade do marketing aprimorar o seu gerenciamento através de métricas. Conforme RUST *et al.* (2004), o conceito de *customer equity* é uma opção para essa evolução no processo de marketing das empresas.

Além de RUST *et al.* (2004), outros autores, conforme será apresentado no capítulo de revisão da bibliografia, estudaram esse assunto e desenvolveram abordagens diferentes para o cálculo do *customer equity*. Cada abordagem requer uma base de dados diferente para o desenvolvimento do cálculo do *customer equity* da empresa.

Diversos autores já desenvolveram estudos empíricos sobre *customer equity* para o setor *business-to-customer* (RUST *et al.*, 2004; BLATTBERG e DEIGHTON, 1996; BLATTBERG *et al.*, 2001, entre outros). Porém, como será visto no decorrer deste trabalho, poucos estudos foram realizados para *business-to-business*. Como o setor *business-to-customer* possui características diferentes do *business-to-business*, a utilização do conceito de *customer equity*, neste segundo setor, é uma importante área de estudo que deve ser desenvolvida.

A pesquisa de Venkatesan e Kumar (2004) é um dos poucos estudos empíricos sobre *customer equity* no setor *business-to-business*. Devido ao fato de não ter sido encontrado nenhum estudo ou aplicação desse conceito em alguma empresa industrial brasileira, é importante analisar, antes da aplicação do *customer equity* propriamente dito, a análise da disponibilidade dos dados para aplicação desse conceito.

De acordo com esses itens, a presente pesquisa é de suma importância, pois se propõe, a partir de um estudo exploratório, com base em dados secundários, analisar a aplicabilidade do conceito de *customer equity* nas empresas do setor *business-to-business*.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos que norteiam a presente pesquisa são apresentados a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade do conceito do *customer equity* como uma métrica para o gerenciamento do marketing industrial.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) revisar a bibliografia sobre o conceito do modelo de *customer equity*;
- b) entender como o conceito de *customer equity* pode auxiliar na mensuração do retorno do investimento em marketing;
- c) identificar quais dados secundários podem ser utilizados para o cálculo do *customer equity* de uma empresa no setor *business-to-business* e onde eles seriam encontrados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como fundamento para atingir os objetivos propostos neste trabalho, faz-se necessário uma revisão teórica dos conceitos relacionados ao assunto a ser desenvolvido. Nesse capítulo é apresentado conceitos de marketing industrial, *marketing metrics*, *customer equity* e mensuração do retorno do investimento em marketing.

### 2.1 MARKETING INDUSTRIAL

Segundo Hutt e Speh (2001) mercados industriais são mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições (como hospitais), para incorporação (por exemplo, ingredientes ou componentes), para consumo (por exemplo, materiais de processo, material de escritório, serviços de consultoria), para uso (por exemplo, instalações ou equipamentos), ou para revenda.

O que diferencia o marketing industrial, também conhecido como marketing *business-to-business* ou B2B, do marketing de bens de consumo é a intenção de uso do produto e também o consumidor que se quer atingir. Algumas vezes os produtos são iguais, mas são necessárias abordagens de marketing fundamentalmente diferentes para alcançar o comprador organizacional (HUTT e SPEH, 2001).

O marketing industrial e o de bens de consumo são diferentes. Um conjunto comum de conhecimentos, princípios e teorias aplicam-se tanto para um como para o outro, mas considerando que seus compradores e seus mercados funcionam de forma bem diferente, eles merecem atenção diferenciada. O marketing B2B e de consumo diferem na natureza e demanda dos mercados, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado (HUTT e SPEH, 2001).

## 2.2 MÉTRICAS DE MARKETING

Meira (2008) comenta que as métricas são uma importante questão nas atividades humanas em geral e que ganham crescente importância no mundo corporativo e no marketing, por sua vez, onde tem sido tópico de constante atenção nas esferas acadêmica e executiva. Ele postula ainda que nas ciências sociais aplicadas, em especial na administração, a mensuração passa pelo conceito de “indicadores”.

Na administração, o domínio das métricas é muito importante, pois o corpo gerencial da empresa deve poder quantificar oportunidades no mercado e ameaças da concorrência, justificando os riscos e benefícios financeiros de cada decisão tomada, avaliando planos e analisando desempenhos de forma objetiva, ou seja, quantificada (FARRIS *et al.*, 2007).

Para Farris *et al.* (2007), uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo, facilitando a compreensão e a colaboração.

Os profissionais de marketing precisam compreender quantitativamente os mercados pretendidos. Precisam mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las, quantificando o valor dos produtos, clientes e canais de distribuição – todos sob diversos cenários promocionais e de preços. Os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões (FARRIS *et al.*, 2007) .

As métricas auxiliam a empresa a manter um foco produtivo nos clientes e mercados, ajudando o corpo diretivo da empresa a identificar pontos fortes e fracos, estratégias corretas e equivocadas.

## 2.3 CUSTOMER EQUITY

Segundo Keiserman, o termo *customer equity* foi proposto por Blattberg e Deighton (1996), porém, três autores, Rust, Lemon e Zeithaml, avançaram o estudo sobre esse assunto, produzindo diversos artigos sobre o tema (RUST *et al.*, 2001, 2004). Nessa monografia, além dos conceitos apresentados por esses autores, também iremos explicar sobre os estudos de Kumar e George (2007) e Venkatesan e Kumar (2004).

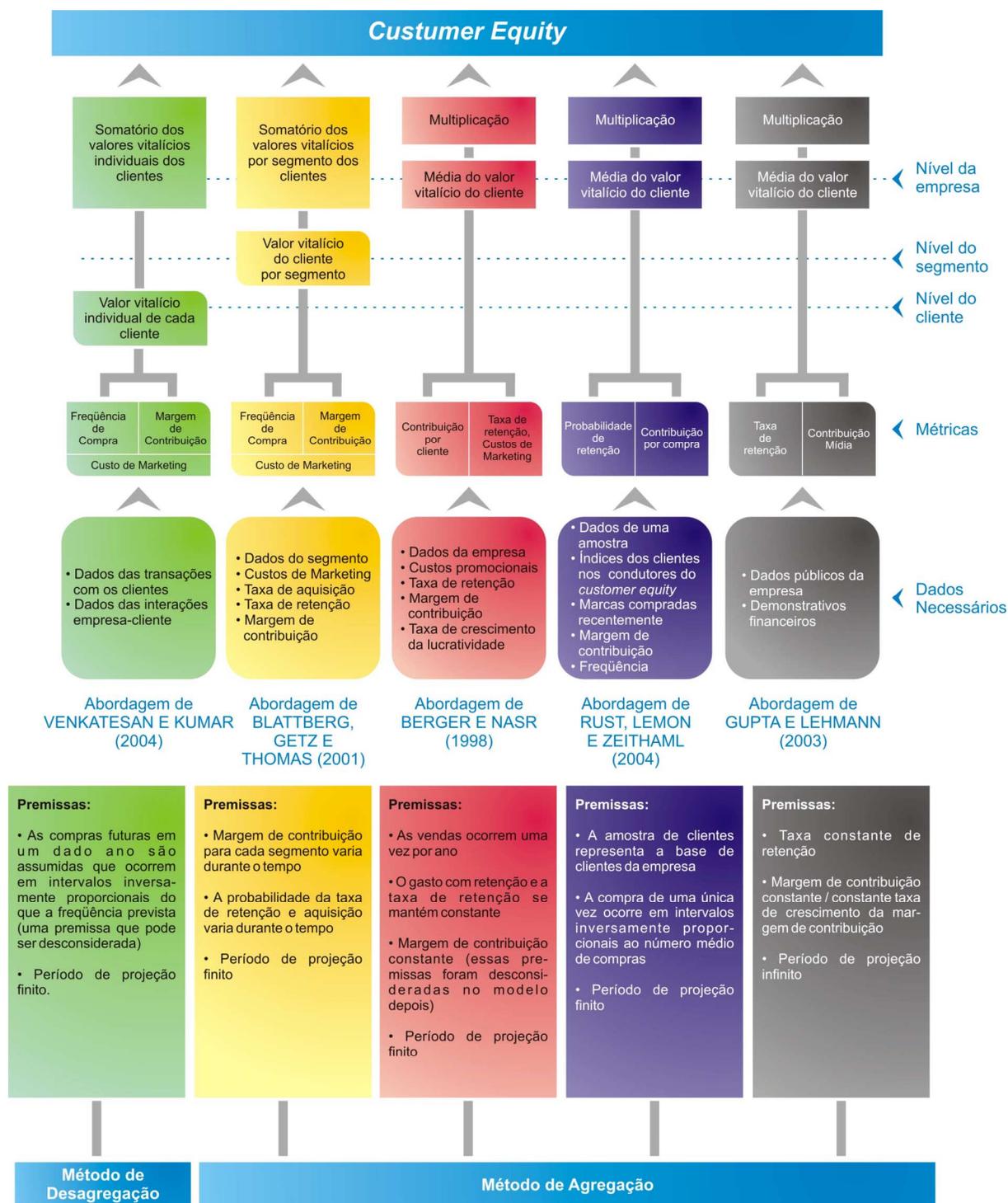
Blattberg e Deighton (1996) conceituam *customer equity* como o correto balanço entre os investimentos de aquisição e retenção de clientes. Eles afirmam que esse conceito deveria dirigir os programas de marketing das empresas. Blattberg, em outro estudo realizado em conjunto com Getz e Thomas (2001), afirma que a premissa básica do *customer equity* é direta: o cliente é um bem financeiro que as companhias e organizações deveriam medir, administrar e maximizar como qualquer outro bem. O autor diz ainda que a administração do *customer equity* é dinâmica, integrada com o sistema de marketing que usa técnicas de avaliação financeira e dados sobre os clientes para otimizar a aquisição, retenção e venda de produtos adicionais para a empresa do cliente, e que maximiza o valor da companhia da relação do cliente durante todo o ciclo de vida.

Em 2001, Rust *et al.* definem *customer equity* como o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa. Os autores esclarecem o conceito acrescentando que devemos perceber esse valor não só em termos da atual lucratividade que este cliente nos proporciona, mas também com relação ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo.

Como já foi dito, Rust *et al.* têm estudo o tema em profundidade. Em função disso, em 2004 (p. 110), eles aperfeiçoaram o conceito incluindo os clientes potenciais, estabelecendo a seguinte definição para *customer equity*: “a soma dos valores vitalícios descontados dos clientes atuais e potenciais”. Segundo a abordagem desses autores, o *customer equity* possui três condutores: *value equity*, *brand equity* e *relationship equity*, que serão estudados posteriormente nesse capítulo.

Outra visão é dada pelos autores Kumar e George (2007). Eles afirmam que a empresa também pode calcular o valor total da base de clientes a partir de medidas financeiras agregadas ou computar o valor de cada cliente individualmente baseada nas características e histórico de compras, sendo que o valor total do bem dos clientes da empresa então computado é o *customer equity*.

Kumar e George (2007) realizaram um estudo de comparação entre as diferentes formas de calcular o *customer equity* já apresentadas. Os autores afirmam que existem formas de cálculo de agregação, que calculam o *customer equity* através do valor vitalício do cliente no nível médio da empresa ou do segmento, e existem formas de cálculo de desagregação, que calculam o *customer equity* através do valor vitalício do cliente individual. O resumo desse estudo pode ser analisado através da Figura 1.



**Figura 1 – Comparação entre os métodos de mensuração do customer equity**

Fonte: Adaptação de Kumar e George (2007, p. 159).

Conforme a Figura 1, uma das diferenças aparentes entre os autores é o nível em que o valor vitalício do cliente é calculado. Pode ser no nível individual (cálculo de desagregação), conforme a abordagem dos autores Venkatesan e Kumar (2004),

no nível de segmento (cálculo de agregação), de acordo com Blattberg *et al.* (2001), ou no nível de empresa (cálculo de agregação), conforme as outras 3 abordagens.

Conforme o estudo de Kumar e George (2007), os conceitos de Berger e Nasr (1998); Rust *et al.* (2004); e Gupta e Lehmann (2003) são similares no cálculo para obter o *customer equity*, pois todos os autores multiplicam o valor vitalício do cliente médio, no nível de empresa, pelo número total de clientes. Porém, essas abordagens diferem na forma de cálculo para obter o valor vitalício do cliente médio da empresa. Segundo Kumar e George (2007), a forma de cálculo de Gupta e Lehmann geralmente utiliza dados públicos, disponíveis no mercado, para obter informações da média de margem de contribuição e média dos custos de marketing. Os autores continuam afirmando que Rust *et al.* utilizam amostras de dados para obter o valor vitalício dos clientes médio, e Berger e Nasr utilizam mensurações no nível da empresa como taxa média de retenção e custo médio de marketing, para computar o valor vitalício do cliente médio.

A vantagem de se computar o valor do cliente em um nível de desagregação é que, uma vez que se sabe o valor do cliente neste nível, é possível computar o valor do cliente no nível de agregação. Entretanto, a conversão do nível de agregação para desagregação não é possível (KUMAR e GEORGE, 2007).

É importante ressaltar que, conforme os autores Kumar e George (2007), devido a diferenças de formas de cálculo existentes entre as abordagens, o valor do *customer equity* de uma empresa pode ser diferente, conforme a base teórica escolhida para realizar o cálculo. Por isso, é importante que na comparação entre duas empresas através do *customer equity*, seja avaliado o método utilizado para mensuração do valor, para comparar dois dados equivalentes e consistentes.

Segundo Kumar e George (2007), dependendo da perspectiva da estratégia da empresa, maximizar o *customer equity* pode ser uma fonte de vantagem competitiva. No nível de agregação, é possível maximizar o *customer equity* aprimorando os seus condutores. No nível de desagregação, é possível maximizar o valor vitalício de cada cliente, implementando estratégias no nível de clientes, análise da frequência de compras e balançando gastos em aquisição e retenção de clientes.

No estudo desenvolvido pelos autores Kumar e George (2007), eles apresentaram uma comparação das teorias sobre *customer equity*, analisando os métodos de desagregação e de agregação, conforme pode ser visto no Quadro 1.

<b>Método de Desagregação</b>	<b>Método de Agregação</b>
Venkatesan e Kumar (2004)	Berger e Nasr (1998) Blattberg <i>et al.</i> (2001) Blattberg e Deighton (1996) Gupta e Lehmann (2003) Rust <i>et al.</i> (2004)
<b>Método</b>	<b>Método</b>
Valor vitalício de todos os clientes é calculado apartir do histórico de compras dos clientes. Os valores vitalícios individuais de cada cliente são agregados por soma para resultar no <i>customer equity</i> .	O <i>customer equity</i> é calculado apartir de dados de mensuração da empresa, como taxa de aquisição, margem média de contribuição ou apartir do valor vitalício médio de uma amostra de clientes.
<b>Assuntos desafiadores</b>	<b>Assuntos desafiadores</b>
Necessário dados longitudinais de um grande número de variáveis. O modelo de valor vitalício do cliente não analisa a concorrência.	Blattberg <i>et al.</i> (2001) <ul style="list-style-type: none"> <li>Os componentes do <i>customer equity</i>, conforme essa teoria, não podem ser completamente segregados.</li> <li>O uso da taxa média de aquisição e retenção para cada segmento, como um substituto para futuras probabilidades de retenção, ignora o impacto das ações de marketing.</li> </ul> Gupta e Lehmann (2003) <ul style="list-style-type: none"> <li>A constante média de margem e taxa de retenção pode não refletir o cenário real.</li> <li>O cálculo do valor vitalício em um período infinito é muito simples.</li> </ul> Rust <i>et al.</i> (2004) <ul style="list-style-type: none"> <li>A seleção da amostra é uma das importantes etapas para a precisão da métrica.</li> <li>Os custos das amostras tendem ser altas para gerar dados precisos.</li> <li>Subjetividade da avaliação do cliente pode afetar a precisão da métrica.</li> </ul>
<b>Quando e onde utilizar esse método?</b>	<b>Quando e onde utilizar esse método?</b>
Quando uma base de dados longitudinal está disponível e os objetivos são: <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação de estratégias no nível de clientes;</li> <li>Formulação de estratégias no nível da empresa;</li> <li>Avaliação financeira da empresa.</li> </ul> Em indústrias quando os dados da transação com o usuário final estão disponíveis e os investimentos de marketing podem ser customizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Hotéis, companhias aéreas, companhias de cartão de crédito;</li> </ul>	Quando a empresa não possui uma base de dados longitudinal e os objetivos são: <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação de estratégias no nível da empresa;</li> <li>Avaliação financeira da empresa;</li> <li>Comparação de duas empresas em termos do seu <i>customer equity</i>;</li> </ul> Em indústrias que encontra-se dificuldade para coletar dados das transações dos clientes ou customizar os investimentos em marketing: <ul style="list-style-type: none"> <li>Grandes varejistas com programas de fidelidade (Ex: Walmart)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Bancos e serviços financeiros;</li><li>• Empresas com e-commerce;</li><li>• Empresas B2B, varejistas com programas de fidelidade;</li></ul>	
---	--

**Quadro 1 – Comparação entre os métodos de agregação e desagregação**

Fonte: Adaptação de Kumar e George (2007, p. 168).

Kumar e George (2007) afirmam que os pesquisadores que postulam sobre mensuração de *customer equity*, tanto nos métodos de agregação, quanto os de desagregação, diferem entre si em termos de (1) benefícios esperados; (2) dados necessários; (3) custo envolvido; (4) facilidade de implementação; (5) tempo de implementação; e (6) métricas de avaliação / controle. No Quadro 2, pode-se observar uma comparação do conceito *customer equity* de diversos autores, desenvolvida por Kumar e George (2007), com base nesses seis critérios.

<b>Critério</b>	<b>Venkatesan e Kumar (2004)</b>	<b>Blattberg et al. (2001)</b>	<b>Rust et al. (2004)</b>	<b>Berger e Nasr (1998)</b>	<b>Gupta e Lehmann (2003)</b>
<b>Benefício esperado</b>	Mensuração do valor vitalício do cliente e do <i>customer equity</i> . Estratégias no nível de cliente para melhorar o <i>customer equity</i> .	Mensuração do <i>customer equity</i> . Estratégias no nível de segmento para melhorar o <i>customer equity</i> .	Mensuração do <i>customer equity</i> . Estratégias no nível de empresa para melhorar o <i>customer equity</i> . Comparação entre empresas.	Mensuração do <i>customer equity</i> .	Mensuração do <i>customer equity</i> . Comparação entre empresas.
<b>Dados necessários</b>	Dados dos clientes registrados internamente pela empresa.	Dados do segmento registrados internamente pela empresa.	Pesquisa de dados apartir de uma amostra de clientes.	Dados internos da empresa.	Dados da empresa disponíveis para o público.
<b>Custo envolvido</b>	Moderado para alto.	Moderado para alto.	Moderado para alto, devido ao custo da pesquisa.	Moderado	Baixo para moderado, devido a simplicidade do modelo.
<b>Facilidade de implementação da estratégia</b>	Pode ser implementado em um pequeno grupo de clientes para analisar o impacto.	Mudanças no nível de empresa. Por isso, a implementação é difícil.	Mudanças no nível de empresa. Por isso, a implementação é difícil.	O estudo não menciona.	O estudo não menciona.
<b>Tempo de implementação</b>	Pequeno, se implementado em um pequeno grupo de clientes.	Grande. Mensurações no nível de empresa que modificam o <i>customer equity</i> levam grande tempo.	Longo. Mensurações no nível de mercado que modificam as probabilidades na matriz de troca de marca levam um grande tempo.	O estudo não menciona.	O estudo não menciona.
<b>Métricas de controle / avaliação</b>	Margem de contribuição previstas; Períodos do ciclo de compra; Investimentos de marketing da empresa; Valor vitalício individuais dos individuais.	Retorno na aquisição; Retorno na retenção; Retorno no <i>add-on-selling</i> ;	Contribuição por cliente; Probabilidade compra; Custos de marketing.	Taxa de retenção; Contribuição por compra.	Taxa de retenção; Média de contribuição.

**Quadro 2 – Comparação entre as abordagens de agregação e desagregação**

Fonte: Adaptação KUMAR e GEORGE (2007, p. 169).

Através da comparação da Quadro 1 e do Quadro 2, podemos perceber que o conceito apresentado por Venkatesan e Kumar (2004), é o que melhor se enquadra dentro do conceito de marketing industrial. Inclusive os autores Kumar e George (2007) sugerem essa abordagem para o mercado B2B.

Mesmo analisando que o método de Venkatesan e Kumar (2004) é a abordagem que se melhor se enquadra para atender o objetivo geral dessa monografia, que é analisar a aplicabilidade do conceito de *customer equity* no gerenciamento do marketing industrial, também iremos realizar a revisão bibliográfica da abordagem de Rust *et al.* (2004). Pois assim, iremos atender um dos objetivos secundários que é realizar uma revisão bibliográfica sobre o conceito de *customer equity*.

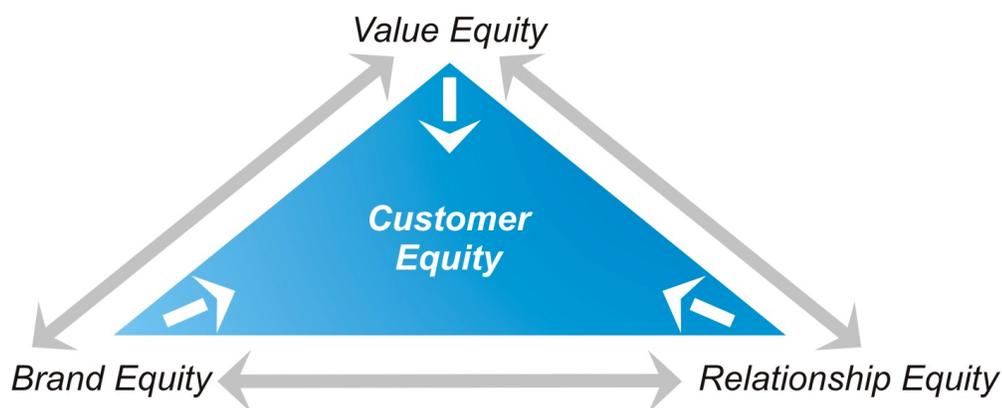
Os outros autores que postulam sobre o tema *customer equity*, já levantados na comparação apresentada com base no estudo de Kumar e George (2007), não serão estudados em profundidade, pois o estudo de Rust *et al.* (2004) é uma evolução desses estudos, sendo que utiliza os mesmos como base para a criação do seu modelo. Keiserman (2007) também afirma isso dizendo que as outras três linhas de pesquisa que se relacionam ao modelo de Rust *et al.* (2004) são: Berger & Nasr (1998), que se baseiam no valor vitalício do cliente para construção de seu modelo, Blattberg & Deighton (1996) e Blattberg, Getz & Thomas (2001) que desenvolveram um modelo de *customer equity* mais voltado para o marketing direto e, por fim Bolton, Lemon & Verhoef (2004) e Reinartz & Kumar (2000), cujos modelos dependem da existência de bases de dados longitudinais. Segundo Keiserman (2007), comparado a estes modelos, a abordagem de Rust *et al.* (2004) destaca-se por não requerer dados históricos, ou seja, bases de dados longitudinais, por considerar qualquer despesa de marketing, e não apenas aquelas direcionadas a um cliente específico, e por modelar a competição, incorporando compras de competidores (através da matriz de troca de marca).

### **2.3.1 Condutores do *Customer Equity***

Segundo a abordagem de Rust *et al.* (2001), o *customer equity* possui três condutores: *value equity*, *brand equity* e *relationship equity*. Os autores afirmam que

esses elementos, foram selecionados pelos seguintes motivos: (1) são três conceitos distintos que o marketing moderno gerencia; (2) contemplam todas as iniciativas básicas de marketing; e (3) constituem a base para os modelos de troca de marca e retenção.

Segundo Rust *et al.* (2001), os condutores atuam independentemente e em conjunto, para determinar de maneira dinâmica o valor de um cliente por toda a vida ou quando somados para todos os clientes, conforme mostra a Figura 2.



**Figura 2 – Condutores do *customer equity***

Fonte: Rust *et al.* (2001, p. 64).

Ao calcular o *customer equity* de uma empresa é possível compreender qual desses “valores” possibilitam maior retorno para a empresa, contribuindo para uma melhor conexão entre a empresa e o cliente. Dessa forma, a empresa pode aumentar as ações de marketing nesse condutor específico, aumentando conseqüentemente, o seu *customer equity* como um todo.

O *customer equity*, segundo Rust *et al.* (2001) representa um modo inteiramente diferente de ver a lucratividade da organização, e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de informações e a estratégia, pois ele afasta-se da visão ultrapassada de examinar somente a lucratividade do produto ou o valor da marca e reconhece que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa.

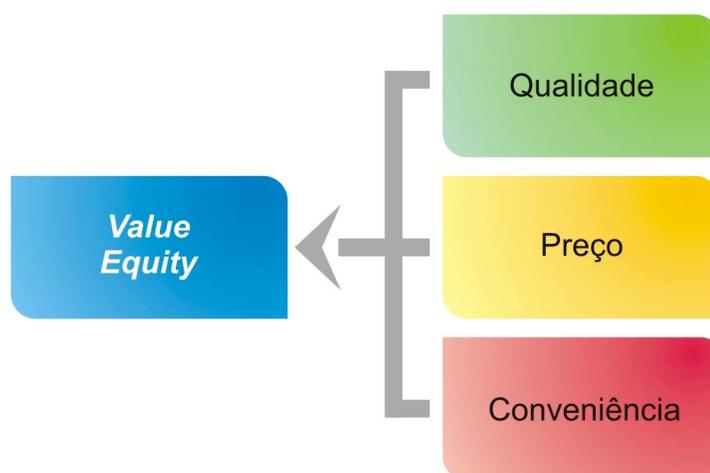
### 2.3.1.1 *Value Equity*

Segundo Rust *et al.* (2001), *value equity* é a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe. Os autores dizem ainda que o *value equity* é aumentado, conforme experiências de consumo que deixem os clientes satisfeitos ou que excedam as expectativas dos mesmos. Porém, cada vez que a experiência de compra desaponta, o cliente pode se tornar desinteressado pelo produto ou serviço.

Grinberg (2001) diz que alguns clientes focalizam naquilo de que abrem mão (preço mais outros custos não-monetários, como tempo e esforço), ao passo que outros focalizam naquilo que recebem (qualidade ou algo que desejem em um produto ou serviço).

O *value equity* enfatiza os aspectos racionais e objetivos das ofertas da empresa e considera perguntas como: De que modo o cliente avalia a qualidade das ofertas da empresa? Até que ponto o preço é atraente? Até que ponto é conveniente fazer negócios com a empresa? (RUST *et al.*, 2001).

Os principais fatores que influenciam o *value equity* são qualidade, preço e conveniência (RUST *et al.*, 2001). Assim, as empresas têm nesses fatores as principais ferramentas para direcionar suas ações, com o objetivo de incrementar esse *equity*. Por exemplo, se um cliente é pouco sensível à qualidade mas bastante sensível a preço, a empresa tem esses elementos para trabalhar. Se por outro lado, todos os fatores são importantes, a empresa deve direcioná-los de forma a atender os principais clientes em termos de lucratividade individual.



**Figura 3 – Fatores que influenciam o *value equity***  
Fonte: Rust *et al.* (2001, p. 80).

RUST *et al.*, 2001, descrevem alguns casos que o *value equity* é mais importante que os outros condutores do *customer equity*:

- *Quando há ou pode haver diferenças entre produtos concorrentes.* Quando produtos e seus concorrentes são praticamente os mesmos, nenhum dos componentes do valor pode ser oferecido de forma diferente por uma empresa, sem que as outras também o façam rapidamente. Esta situação acontece com a maior parte dos serviços, na qual a proteção de patentes não é possível e quase todas as ofertas podem ser igualadas sem grandes problemas. Os autores dizem que quando há diferenças entre os produtos por qualquer razão – proteção de patentes, capacidades diferentes das empresas, recursos exclusivos, práticas especiais de mão-de-obra ou cultura das empresas -, uma empresa construir seu *value equity* influenciando as percepções de valor dos consumidores a favorecer as características do produto ou serviço por ela ofertado.
- *Compras com processos de decisão complexos.* Quando os clientes estão realizando compras complexas, analisando com cuidado sua decisão, a empresa tem oportunidade de adicionar *value equity*. Nessas compras, os clientes analisam a melhor oferta e investem em custos não monetários (tempo e esforço), com o objetivo de fazer a melhor escolha. Por isso, a empresa pode melhorar seu *value equity* aumentando o que o cliente deseja ou reduzindo os custos no processo de seleção.

- *Compras B2B.* Compras organizacionais normalmente são mais complexas, por envolverem várias pessoas no processo e um valor monetário alto. Como normalmente na empresa compradora, existe um processo de compras, com objetivo de baixar custos, avaliando o valor monetário, o *value equity* nesses casos é muito importante.
- *Produtos e serviços inovadores.* Produtos e serviços em novas categorias são oportunidades para as empresas aumentarem seu *value equity*. Nesses casos, os clientes estão analisando cuidadosamente os componentes de dar e receber do produto, pois como são lançamentos, normalmente esses produtos possuem um valor monetário alto. Roberts<sup>4</sup> (*apud* GRINBERG, 2001) destaca os fatores mencionados como um dos principais riscos que as empresas correm. Segundo o autor, o sucesso em novos mercados de alta tecnologia depende muito também do quanto os consumidores vão avaliar a oferta de produtos inovadores relevantes às suas necessidades. Assim, o *value equity* também pode ser influenciado por esta variável.
- *Empresas querendo reciclar produtos no estágio de maturidade do ciclo de vida.* Neste estágio, as empresas podem relançar um produto já existente, aperfeiçoando o mesmo, com base no seu conhecimento sobre o *value equity* e seus subcondutores (qualidade, preço e conveniência). Dessa forma, adicionam valor de forma significativa para seus clientes.

### 2.3.1.2 Brand Equity

Segundo Rust *et al.* (2001), *brand equity* é a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido objetivamente. Os autores continuam dizendo que esta avaliação é moldada pela empresa através de suas estratégias e táticas de marketing, e influenciada pelo cliente através de experiências de vida e associações ou conexões com a marca.

---

<sup>4</sup> ROBERTS, John H. Developing New Rules for New Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, p.31-44, 2000.

Enquanto que o *value equity* é determinado por percepções de qualidade, preço e conveniência, o *brand equity* é determinado pela imagem e pelo significado pessoal. O *brand equity* considera perguntas como: O que a comunicação da empresa evoca no cliente a respeito da marca? O cliente associa determinadas emoções, estilos de vida ou experiências à marca? Ele considera a marca uma parte de si mesmo? (RUST et al., 2001).

O *brand equity* é um importante condutor do *customer equity*, pois (1) desenvolve consciência e atrai clientes, (2) desenvolve conexões emocionais com os clientes e (3) lembra o cliente da recompra (RUST et al., 2001). Esses itens podem ser vistos na Figura 4.



**Figura 4 – Papel do *brand equity* no desenvolvimento do *customer equity***

Fonte: Rust et al. (2001, p. 91).

De acordo com Rust et al. (2001) “se o *value equity* está direcionado à cabeça do consumidor, o *brand equity* está direcionado ao coração do consumidor”. Os autores ainda falam que os principais influenciadores do *brand equity* são: (1) consciência da marca pelo cliente; (2) atitude do cliente com relação à marca e (3) percepção da ética da marca pelo cliente. Cada um desses fatores, possui sub-fatores que os influenciam, como pode ser visto na Figura 5.



**Figura 5 – Fatores que influenciam o *brand equity***

Fonte: Rust *et al.* (2001, p. 93).

Os autores sugerem algumas situações em que o *brand equity* é mais importante que os demais condutores de *customer equity* (RUST *et al.*, 2000):

- *Compras de baixo envolvimento e com processo de decisão de compra simples.* Para alguns produtos, normalmente bens de consumo, que o processo de decisão de compra é rotineiro e com baixo envolvimento, o *brand equity* representa um fator importante para o consumidor fazer sua escolha.
- *Quando o produto é muito visível a outras pessoas.* Quando os clientes compram produtos ou serviços que a marca pode ser notada por outras pessoas, a empresa tem oportunidade para construção do *brand equity*.

O consumidor tende a usar produtos e serviços, que a marca fica visível, quando a marca está de acordo com a sua personalidade.

- *Quando as experiências associadas a um produto podem ser passadas de um indivíduo para outro ou de geração em geração.* Para muitos produtos e serviços existem experiências de consumo que envolvem o consumidor e outras pessoas. Dessa forma, para produtos e serviços que possibilitam consumo conjunto ou público, surge a oportunidade das empresas construírem *brand equity*.
- *Quando é difícil avaliar a qualidade do produto ou serviço antes de consumi-lo.* Existem muitos produtos que é possível avaliar a qualidade somente após o consumo, para efetuar a compra, o consumidor precisa ter indícios de qualidade. As empresas que fornecem produtos ou serviços com essas características, podem construir seu *brand equity* criando associações positivas de marca ou imagem para seus produtos e serviços.

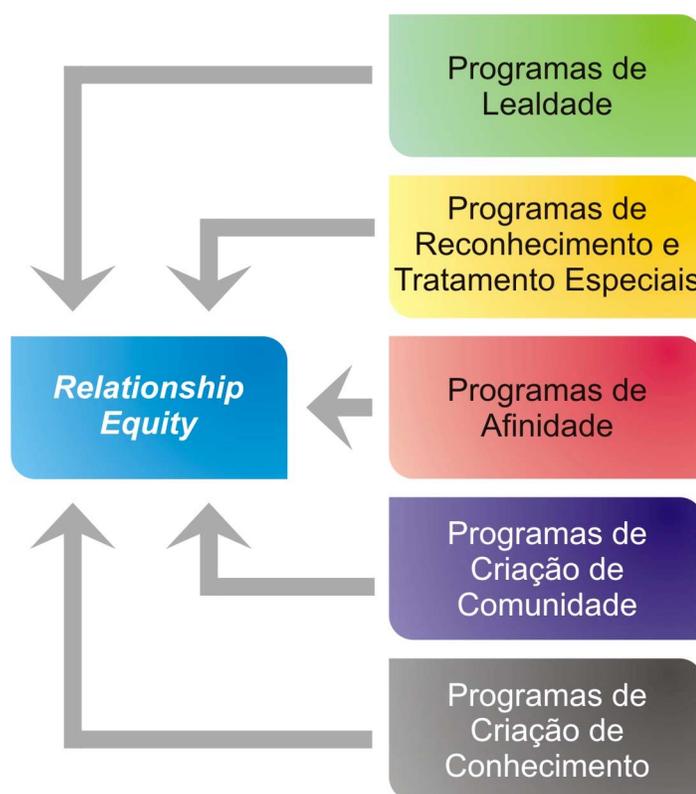
### 2.3.1.3 *Relationship Equity*

Segundo Rust *et al.* (2001), *relationship equity* é a tendência do cliente permanecer com a marca, além e acima das suas avaliações objetiva e subjetiva da mesma. Este condutor focaliza a relação entre o cliente e a empresa, com base nas iniciativas tomadas por ambos para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento. O *relationship equity* considera perguntas como: O que o cliente comprou na última vez? O cliente se beneficia da relação com a empresa? Esta se beneficia do seu relacionamento com o cliente? Este pode perder se o vínculo for interrompido? (RUST *et al.*, 2001).

Os programas para criação deste valor devem ser concebidos para corresponder às necessidades específicas de cada cliente. Esses programas devem: (1) Maximizar a probabilidade do cliente retornar para futuras compras; (2) Maximizar o tamanho dessas compras futuras; (3) Minimizar a probabilidade do cliente comprar de um concorrente (RUST *et al.*, 2001).

Um aumento na ênfase da entrega de serviços ao cliente pode aumentar o seu *relationship equity* em longo prazo. Segundo Moorman e Rust<sup>5</sup> (*apud* GREINBERG, 2001) os autores, enquanto a conexão cliente-produto envolve atividades (de preço, propaganda, design do produto) voltadas a simplesmente complementar uma transação, a conexão cliente-entrega de serviço tende a envolver funções (gerenciamento de relacionamento, serviços ao cliente) relacionadas à satisfação e retenção de clientes em um relacionamento duradouro.

Segundo os autores Rust *et al.* (2001), os fatores que mais influenciam o *relationship equity* são: (1) programas de fidelidade; (2) programas de reconhecimento e tratamento especiais; (3) programas de afinidade; (4) programas de criação de comunidade e (5) programas de criação de conhecimento. Esses fatores podem ser visto na Figura 6.



**Figura 6 – Fatores que influenciam o *relationship equity***

Fonte: Rust *et al.* (2001, p. 103).

<sup>5</sup> MOORMAM, Christine; RUST, Roland T. The Role of Marketing. *Journal of Marketing*. n.63,p.180-197, 1999.

Rust *et al.*, 2000 sugerem algumas situações em que o *relationship equity* é mais importante que os demais condutores de *customer equity*:

- *Quando os benefícios que o cliente associa ao programa de fidelidade são significativamente maiores que os benefícios reais.* O sucesso de alguns programas de fidelidade é resultado, em parte, da diferença da percepção do cliente para o prêmio, do verdadeiro valor do prêmio oferecido. Este “valor aspiracional” representa uma boa oportunidade para que as empresas fortaleçam o *relationship equity*, criando um forte incentivo para o retorno do cliente.
- *Quando a comunidade associada ao produto ou serviço é tão importante quanto ele.* Alguns produtos ou serviços conseguem criar uma forte comunidade de consumidores e defensores da marca. Se o produto amplo da empresa incluir uma comunidade de indivíduos que consome ou depende do produto, esta pode ser uma importante fonte de impacto de retenção. Para estas empresas, o cliente continuará comprando para manter-se como membro da comunidade.
- *Quando a relação de aprendizado criada entre a empresa e o cliente se torna tão importante quanto o fornecimento do produto ou serviço.* Se os consumidores revelam informações importantes para uma empresa, criando laços estruturais, é mais provável que eles continuem fazendo negócios com ela. Dessa forma, o impacto de retenção pode ser fortalecido, pois a empresa possui conhecimento sobre ele que as outras empresas não possuem.
- *Quando é necessária uma ação do cliente para descontinuar o serviço.* Para alguns serviços e produtos, os consumidores precisam decidir ativamente deixar de consumir o produto ou serviço. As empresas que fornecem esse tipo de produto têm uma oportunidade única para criar impacto de retenção.

## 2.4 RETORNO DO INVESTIMENTO EM MARKETING

Após analisar-se o conceito do *customer equity*, será revisado a bibliografia sobre mensuração do retorno do investimento em marketing, com base em dois artigos: (1) *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, de Rust *et al.* (2004); (2) *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*, de Venkatesan e Kumar (2004).

Esses artigos foram escolhidos, pois são estudos recentes que abordam esse assunto. O primeiro é de autores que possuem um vasto conhecimento sobre o tema, e o segundo realiza um estudo empírico em uma empresa *business-to-business*. Como o objetivo dessa monografia é a análise do *customer equity* como métrica do marketing industrial, a análise do segundo artigo é fundamental.

### 2.4.1 Abordagem de Rust *et al.* (2004)

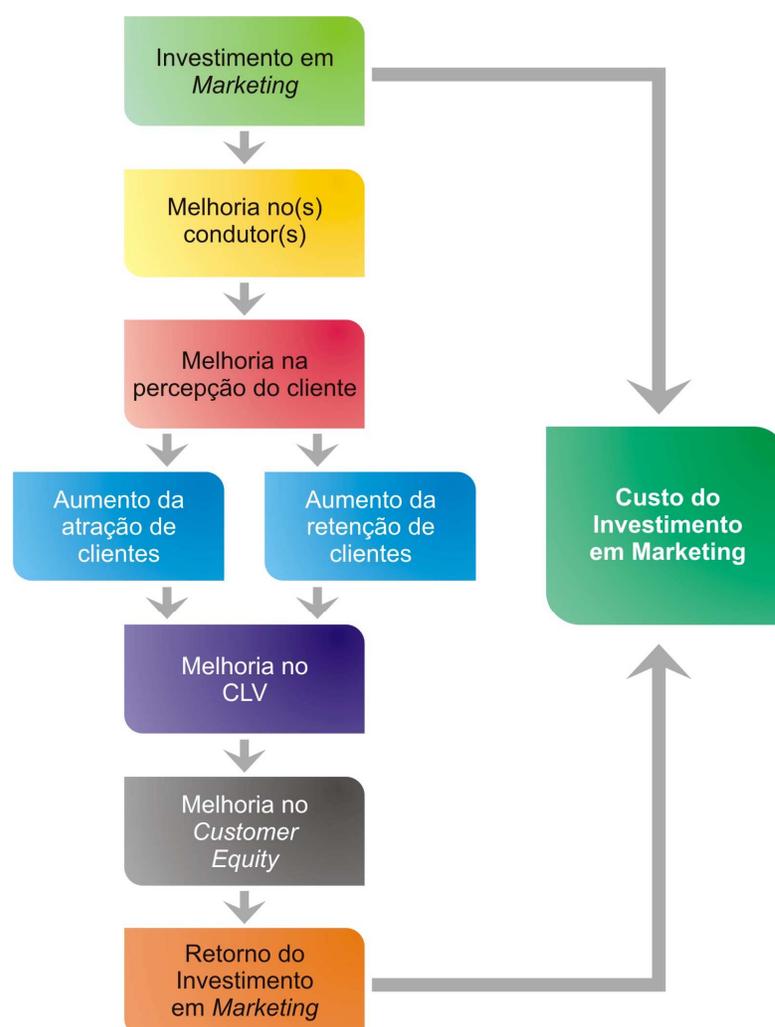
Segundo Rust *et al.* (2004) as empresas podem realizar a contabilização financeira do retorno dos investimentos em marketing relacionando aumentos no *customer equity* aos investimentos necessários para atingi-los.

A estrutura estratégica *customer equity* desenvolvida por Rust *et al.* (2001), unifica os condutores, já explicados nesse capítulo, *value equity*, *brand equity* e *relationship equity*. Esse modelo, baseado no conceito de valor vitalício do cliente, possibilita que a empresa planeje e explicitamente quantifique o impacto financeiro de despesas de marketing.

Segundo Keiserman (2007), o modelo construído por Rust *et al.* (2004) é a primeira tentativa de estrutura conceitual que busca tornar qualquer ação de marketing financeiramente contabilizável. A autora diz que a estrutura proposta permite que se analise o impacto de diferentes despesas de marketing e projeta o retorno sobre o investimento (também chamado de ROI – *return on investment*) que resultará de cada uma destas despesas.

### 2.4.1.1 Modelo de *customer equity* para mensuração do retorno de investimentos em marketing

O modelo de mensuração do retorno de investimentos em marketing proposto por Rust *et al.* (2004), como pode ser visto na Figura 7, avalia o retorno dos investimentos em marketing considerando o impacto que os investimentos geram no *customer equity* da empresa. As despesas de marketing são consideradas investimentos que melhoram a percepção dos clientes, concluindo em uma maior taxa de aquisição e retenção de clientes. Aumentando essas taxas, aumenta o valor vitalício dos clientes e, conseqüentemente, aumenta o *customer equity*. Esse aumento, resulta no retorno de investimento em marketing, quando considerado em relação ao custo do investimento (RUST *et al.*, 2004; KEISERMAN, 2007).



**Figura 7 – Modelo de *customer equity* para mensuração do retorno de investimentos em marketing de Rust *et al.* (2004)**

Fonte: Rust *et al.* (2004).

No artigo desenvolvido por Rust *et al.* (2004), os autores analisaram o retorno dos investimentos, com base no *customer equity*, para o setor de companhias aéreas nos Estados Unidos. Para alcançar o objetivo do estudo, os pesquisadores, primeiramente desenvolveram uma pesquisa qualitativa, entrevistando executivos do setor para levantamento dos condutores do *customer equity* do setor de aviação. Após essa etapa inicial, Rust *et al.* (2004) desenvolveram um instrumento de coleta de dados com o objetivo de avaliar o desempenho das cinco principais empresas do setor em cada um dos condutores identificados na primeira etapa. Após desenvolver o instrumento de coleta de dados, eles aplicaram uma *survey* com clientes, que compraram passagens aéreas nos doze meses anteriores ao da aplicação da pesquisa (RUST *et al.*, 2004; KEISERMAN, 2007).

Com os dados coletados na *survey* (condutores de *customer equity* e a intenção de compra), os pesquisadores construíram as matrizes individuais de troca de marca, calculando assim, a probabilidade de troca de marca de cada um dos clientes. A partir da combinação dessas matrizes com as informações de frequência e quantidade de compra obtidas na pesquisa, os autores chegaram nas estimativas de valor vitalício para cada um dos clientes e para cada empresa do setor. Agregando esses valores vitalícios Rust *et al.* obtiveram o *customer equity* de cada empresa (RUST *et al.*, 2004; KEISERMAN, 2007).

Nos próximos itens desse capítulo serão explicados cada um dos componentes do modelo de *customer equity*. Conforme a introdução, nesse trabalho não iremos abordar as formas de cálculos dos modelos de *customer equity*.

#### 2.4.1.1 Troca de Marca

Segundo Rust *et al.* (2004), a competição entre as marcas tem um impacto direto na decisão de compra dos consumidores, por isso, o modelo de *customer equity* explicitamente considera a relação entre as marcas no cálculo do valor vitalício do cliente. Segundo Guadagni e Little<sup>6</sup> (*apud* RUST *et al.*, 2004), a

---

<sup>6</sup> GUADAGNI, Peter M.; LITTLE, John D.C.; A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data. *Marketing Science*, p. 203-238, 1983.

consideração de marcas concorrentes é um elemento central na escolha de marca. Os autores Rust *et al.* (2004) afirmam que ao incorporar não apenas a marca focal, mas também as marcas concorrentes, o modelo permite que se calcule a probabilidade de atração e retenção de clientes atuais e potenciais.

De acordo com Jackson<sup>7</sup> (*apud* KEISERMAN, 2007) a retenção de consumidores tem sido analisada conforme duas suposições: “*lost-for-good*” e “*always-a-share*”. A autora postula que a primeira propõe que cada cliente tem um nível de “probabilidade de retenção”, que determinará a probabilidade do cliente de um período voltar a fazer negócios com uma mesma empresa no período seguinte. Os clientes estão “vivos” até que “morram”, a partir desse momento eles estão perdidos para sempre (*lost-for-good*).

A suposição “*always-a-share*” pressupõe que os clientes não fazem negócios apenas com uma empresa, ou seja, ora compram de uma, ora compram de outra, ou parte compram de uma, parte compram de outra (JACKSON<sup>8</sup> *apud* KEISERMAN, 2007). Assim como a suposição anterior, o modelo de migração determina uma probabilidade de retenção, mas se o cliente não compra no período seguinte, atribui-lhe uma probabilidade menor para indicar a possibilidade de que ele retorne.

Rust *et al.* (2004) prefere utilizar no modelo de *customer equity* a suposição “*always-a-share*”, porque a suposição “*lost-for-good*” não considera a possibilidade do cliente voltar a comprar da empresa, subestimando assim, o valor vitalício do cliente. Segundo Keiserman (2007), dentro da suposição “*always-a-share*”, a matriz de troca de Markov é uma outra forma mais completa de modelar a troca de marca, pois considerar múltiplas marcas. Essa matriz é utilizada por Rust *et al.* (2004) para modelar a retenção, o abandono e um possível retorno dos clientes.

A matriz de Markov expande o modelo de migração, incluindo a perspectiva de múltiplas marcas, pois cada consumidor tem uma probabilidade de manter-se na marca atual, ou seja, uma probabilidade de retenção, e probabilidades de troca para cada uma das demais marcas em consideração (RUST *et al.*, 2004). Segundo Keiserman (2007), a consideração do fluxo de clientes de um concorrente para outro

---

<sup>7 8</sup> JACKSON, Barbara. *Winning & Keeping Industrial Customers*. Lexington: Heath and Company, 1985.

permite que os efeitos competitivos possam ser modelados e que o cálculo do valor vitalício do cliente, conseqüentemente, seja mais completo e realista.

#### 2.4.1.2 Valor Vitalício do Cliente (*Customer Lifetime Value*)

Conforme Rust *et al.* (2004), *customer equity* é a soma dos valores vitalícios descontados dos clientes atuais e potenciais. Por isso, para mensurar o *customer equity* é necessário que se mesure o valor vitalício dos clientes.

Keiserman (2007) diz que abordagens tradicionais do valor vitalício do cliente consideram a contribuição do cliente para o lucro da empresa (que pode ou não mudar ao longo do tempo), a probabilidade para cada período de que o cliente seja retido e a taxa de desconto da empresa. Ela afirma ainda que o conceito de valor vitalício do cliente começou a ter maior importância nos estudos de marketing direto, porém, cada vez mais tem se destacado no marketing como um todo.

#### 2.4.1.3 Projeção do Impacto Financeiro

Segundo a abordagem de Rust *et al.* (2004), uma empresa pode aumentar o seu *customer equity*, realizando uma melhoria na avaliação dos consumidores sobre os condutores de *value*, *brand* ou *relationship equity*. Keiserman (2007) diz que este aumento se dá porque a melhoria da avaliação de um subconductor resulta em uma maior utilidade da marca para o consumidor, em uma nova matriz de troca de Markov e em novas probabilidades de escolha para cada uma das marcas. Maiores probabilidades de escolha significam um aumento no valor vitalício do cliente e, finalmente, uma melhoria no *customer equity*. É a partir da mensuração da mudança que esta melhoria gerará no *customer equity*, considerada em relação ao investimento necessário para gerá-la, que se obtém o retorno do investimento.

Segundo Rust *et al.* (2004), a taxa de mudança que um investimento produzirá na avaliação de um ou mais condutores pode ser estimada de diversas maneiras. Se mudanças similares já tiverem sido implementadas anteriormente, em

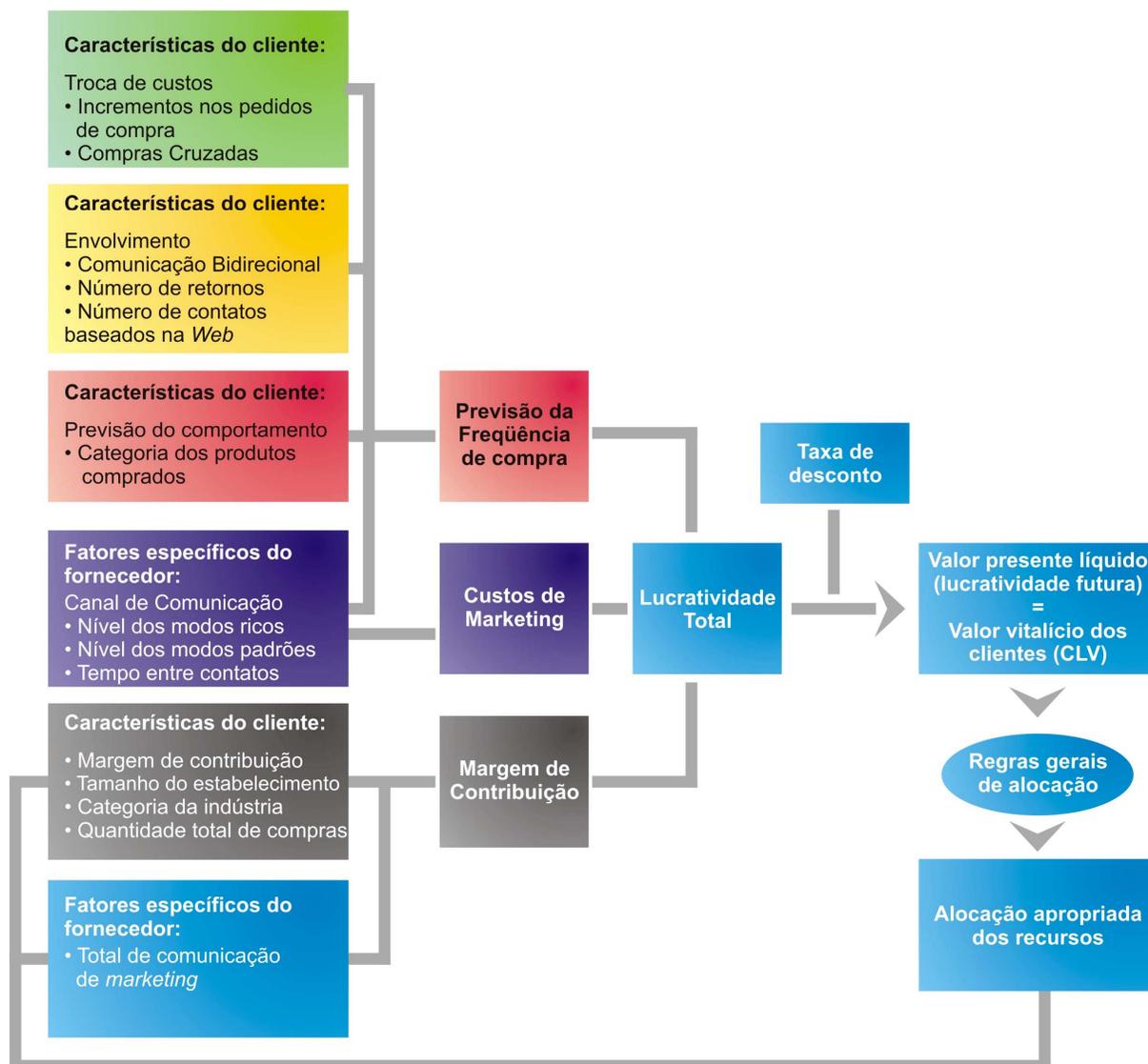
mercados ou indústrias similares, então a taxa de mudança que resultou nesses mercados pode ser um bom começo para estimativas para o mercado atual. Se dados como estes não estiverem disponíveis, o julgamento de gestores do setor pode ser utilizado para fornecer uma estimativa.

A aplicação do modelo de *customer equity* relatada por seus autores em suas publicações (Rust *et al.*, 2001, 2004) utilizou o julgamento gerencial para estimar a taxa de mudança dada uma melhoria na qualidade do compartimento de passageiros de uma determinada companhia aérea. Para verificar se as melhorias geradas são ou não rentáveis é necessário calcular o retorno sobre investimento (ROI - *Return on investment*).

#### **2.4.2 Abordagem de Venkatesan e Kumar (2004)**

Os autores Venkatesan e Kumar (2007) afirmam que as empresas podem incrementar seus lucros, quando os administradores alocam os recursos de marketing de acordo com as regras para maximizar os valores vitalícios de seus clientes. No artigo “*A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*”, Venkatesan e Kumar (2004) avaliam a utilidade do valor vitalício do cliente, ou também chamado de *Customer Lifetime Value* (CLV), como métrica para selecionar clientes, e desenvolvem um sistema para alocação dos recursos de marketing que maximizem o valor vitalício do cliente. Nesse artigo, os autores têm como objetivo avaliar a extensão do CLV, e dessa forma, incrementar a alocação dos recursos de marketing através dos canais de contato de cada cliente para maximizar seu respectivo CLV. Venkatesan e Kumar (2004) afirmam que existe uma conexão entre o valor vitalício do cliente e a lucratividade da empresa.

Segundo Venkatesan e Kumar (2007), o CLV é uma função da margem de contribuição prevista, a tendência do cliente continuar o relacionamento (retenção de cliente), e os investimentos de marketing alocados para o comunicação com o cliente. Os autores afirmam que cada um desses itens possui informações antecedentes e covariantes, que influenciam no valor vitalício do cliente, como pode ser visto na Figura 8.



**Figura 8 – Modelo de *customer equity* para mensuração do retorno de investimentos em marketing de Venkatesan e Kumar 2004**

Fonte: Venkatesan e Kumar (2004).

A partir desse sistema, Venkatesan e Kumar (2004) puderam comprovar empiricamente os efeitos dos instrumentos de marketing na frequência de compra (modos de comunicação ricos e padrões e benefícios do relacionamento) e margem de contribuição (total de esforços de marketing), sendo que ambos influenciam no CLV.

Como base para selecionar antecedentes para prever a frequência de compra, os autores Venkatesan e Kumar (2004) utilizam como base o cenário “*always-a-share*”, da teoria do marketing de relacionamento “*commitment-trust*” de MORGAN e HUNT, 1994. Este foi o mesmo cenário utilizado por Rust *et al.* (2004).

Sobre a comunicação dos fornecedores e a frequência de compra, os autores observaram que existe um relacionamento não linear. Eles afirmam isso dizendo que comunicações em excesso entre as duas partes, podem causar uma “desordem” no relacionamento. Os resultados encontrados pelos autores indicam que os administradores precisam ser cautelosos no desenvolvimento das estratégias de comunicação em marketing entre os diversos canais de comunicação e precisam ser cuidadosos ao contatar os clientes muitas vezes, especialmente nos modos ricos de comunicação.

Venkatesan e Kumar (2004) encontraram um relacionamento não linear nos antecedentes retornos de produtos e frequência de compras. Os autores afirmam que um possível benefício para os fornecedores, quando os clientes retornam produtos, pode ser a oportunidade de entender as razões da insatisfação. Eles postulam ainda que, pode significar que os clientes que retornam produtos com períodos de tempo espaçados possuem confiança no fornecedor e possuem expectativa de benefícios futuros, como o aprimoramento na qualidade do produto. Entretanto, se um cliente retorna produtos muitas vezes, pode indicar desgaste na confiança com a empresa ou diminuição no nível das atividades de compras futuras.

Outra constatação empírica dos autores, através do sistema desenvolvido por eles, é que os clientes que estabelecem contatos através dos canais de comunicação online exibem alta frequência de compra e tem um grande envolvimento com o fornecedor. Por isso, os autores afirmam que o canal de comunicação online pode ser uma boa ferramenta para as empresas B2B aumentarem suas relações com os clientes. Os autores ainda afirmam que no cenário B2B, a categoria da indústria e o tamanho da empresa do cliente também são fatores importantes que influenciam a magnitude da margem de contribuição.

Os autores Venkatesan e Kumar (2004) resumem a influência e efeitos esperados dos antecedentes e covariantes do sistema de mensuração do valor vitalício do cliente desenvolvido por eles, conforme o Quadro 3.

<b>Antecedentes, Covariantes e Efeitos Esperados</b>			
<b>Modelo de Frequência de Compra – Antecedentes</b>			
<b>Variável</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Efeito Esperado</b>	<b>Razão</b>
Incrementos nos pedidos de compra	Número de incrementos nos pedidos de compra até uma determinada compra.	+	Clientes que incrementam seus pedidos de compra possuem alta taxa de necessidades recorrentes (BOLTON, LEMON e VERHOEF, 2004).
Compras cruzadas	Número de diferentes categorias de produtos que o cliente tem comprado.	+	Clientes que compram diferentes categorias de produtos têm um alto custo para troca do fornecedor e necessidades recorrentes (BOWMAN e NARAYANDAS 2001; REINARTZ e KUMAR 2003)
Comunicação bidirecional	Relação do número de contatos iniciados pelo cliente e número de contatos iniciados pelo fornecedor entre duas compras observadas.	+	Comunicação de duas vias entre as partes fortalece o relacionamento e assegura que a empresa seja lembrada quando o cliente levantar uma necessidade (MORGAN e HUNT, 1994).
Retorno de produtos	Número de produtos que o cliente retornou (devolveu por insatisfação ou para assistência técnica) entre duas compras observadas.	$\cap$	O retorno de produto por parte de um cliente fornece uma oportunidade para as empresas fornecedoras satisfazerem e assegurarem compras repetidas (REINARTZ e KUMAR 2003), mas muitos retornos de produtos podem ser prejudiciais para a relação, além de indicar que a empresa não sabe utilizar a oportunidade do retorno de produtos apropriadamente.
Frequência dos contatos baseados na Web	Número de vezes em um mês que o cliente contactou o fornecedor através da internet entre 2 compras observadas.	+	Clientes que utilizam comunicação online querem transações eficientes, possuem alto relacionamento e têm necessidades recorrentes (GREWAL, CORNER e MEHTA 2001; RINDFLEISCH e HEIDE 1997)
Benefícios do relacionamento	Número de serviços diferenciados que um cliente possui. A obtenção desses serviços deve ser baseada na sua margem de contribuição do ano anterior.	+	Reconhecimento para os clientes com serviços diferenciados reduzem a propensão dos clientes em abandonar o fornecedor e incrementa a probabilidade do fornecedor ser lembrado quando o cliente levantar uma necessidade (MORGAN e HUNT 1994).
Frequência de utilização dos modos ricos de comunicação	Número de contatos do fornecedor para o cliente em um mês, através da visita da força de vendas, entre duas compras observadas.	$\cap$	Comunicações nos momentos certos entre as duas partes reduzem a propensão de um cliente abandonar um relacionamento (MOHR e NEVIN 1990; MORGAN e HUNT 1994), mas muitas comunicações podem ser prejudiciais para a relação (FOURNIER, DOBSCHA e MICK 1997; NASH 1993); então, é preciso encontrar um nível ótimo de comunicação.

Frequência de utilização dos modos padrões de comunicação	Número de contatos do fornecedor para o cliente em um mês, através de telefone ou email direto, entre duas compras observadas.	$\cap$	
Tempo de entre contatos	Tempo médio entre dois contatos do fornecedor para o cliente, através de todos os canais de comunicação, entre duas compras observadas.	$\cap$	Um longo tempo entre os contatos pode conduzir o fornecedor para o esquecimento, mas contatos muito próximos podem não possuir boa qualidade.
<b>Modelo de Frequência de Compra – Covariante</b>			
Variável	Operacionalização	Efeito Esperado	Razão
Categoria de Produto	Número de compra de produtos que são <i>hardwares</i> e número de compra de produtos que são <i>softwares</i> .	Não descrito no artigo.	O padrão de compra do cliente pode depender da categoria do produto comprado.
<b>Modelo de Margem de Contribuição – Antecedentes</b>			
Variável	Operacionalização	Efeito Esperado	Razão
Margem de contribuição anterior	Número total dos contatos dos clientes através de todos canais, entre duas compras observadas.	+	Receitas anteriores são um bom prognóstico para os rendimentos correntes (NIRAJ, GUPTA e NARASIMHAN 2001).
Total de esforços em marketing	Quantidade total de produtos que o cliente comprou entre todas as categorias de produtos, entre duas compras observadas.	+	Comunicações de marketing anteriores e quantidade de compras afetam positivamente a margem de contribuição (GUPTA 1988; TELLIS e ZUFRYDEN 1995).
Quantidade total de compra	Quantidade total de produtos que o cliente comprou entre todas as categorias de produtos.	+	
<b>Modelo de Margem de Contribuição – Covariantes</b>			
Variável	Operacionalização	Efeito Esperado	Razão
Tamanho da empresa	Número de empregados da empresa do cliente.	+	Controle de variáveis que favorecem a heterogenidade do cliente (NIRAJ, GUPTA e NARASIMHAN, 2001)
Categoria da indústria	Classificação industrial padrão que a empresa do cliente pertence.	Não descrito no artigo.	

**Quadro 3 – Antecedentes, covariantes e efeitos esperados do modelo de mensuração de retorno de investimentos de Venkatesan e Kumar (2004)**

Fonte: Venkatesan e Kumar (2004, p. 111).

#### 2.4.2.1 Alocação estratégica dos recursos

O sistema desenvolvido por Venkatesan e Kumar (2004) também fornece para os gerentes uma ferramenta para avaliação do retorno de investimento em marketing através da identificação dos caminhos para alocar os recursos de forma ótima através dos canais de comunicação para cada cliente individual, com o objetivo de maximizar o valor vitalício do cliente.

O algoritmo desenvolvido por Venkatesan e Kumar (2004) para alocação dos recursos utiliza a fórmula do CLV como função principal e o propósito de otimização é encontrar os níveis dos contatos com cada cliente individual, entre os vários canais de comunicação, que maximize o CLV. Conforme já descrito anteriormente, o cálculo do CLV proposto por Venkatesan e Kumar (2004) é uma função da frequência de compra, margem de contribuição e custos de marketing. No estudo dos autores, além de eles apresentarem fórmulas para o CLV, eles apresentam modelos matemáticos para a frequência de compra e margem de contribuição.

A primeira etapa da alocação estratégica dos recursos desenvolvida por Venkatesan e Kumar (2004) foi a estimativa da receptividade dos clientes (coeficientes,  $\beta_s$ ) para os contatos de marketing a partir do modelo de frequência de compra e modelo de margem de contribuição. Para desenvolver a alocação de recursos estratégica, com base no CLV, os autores mantiveram os coeficientes constantes e identificaram o nível dos covariantes (por exemplo: nível dos canais de contato) para cada cliente que poderia maximizar o CLV. Em resumo, na equação do CLV, os contatos feitos para os clientes através dos diversos canais de comunicação estão sob o controle das empresas fornecedoras e então podem ser utilizados para maximizar o CLV, dependendo do custo de cada canal de comunicação e da receptividade do cliente neste canal (ambos em termos da frequência de compra e margem de contribuição) para cada canal de comunicação.

Os autores utilizaram um algoritmo genérico para derivar os níveis de contato desejado para cada cliente individual para maximizar o seu valor vitalício. Segundo Goldberg<sup>9</sup> (*apud* VENKATESAN e KUMAR, 2004), algoritmos genérico são

---

<sup>9</sup> GOLDBERG, David E. "A Simple Genetic Algorithm" in Genetic Algorithms in Search Optimization and Machine Learning. Boston: Addison-Wesley Longman, p.10-14, 1989.

baseados em simulação, e de acordo com Dorsey e Mayer<sup>10</sup> e Liang e Wong<sup>11</sup> (*apud* VENKATESAN e KUMAR, 2004), algoritmos com pesquisas paralelas são utilizados na econometria para obter soluções ótimas quando a complexidade da otimização da função tende ser intratável e multidimensional. No estudo de Venkatesan e Kumar (2004), os autores planejaram a alocação dos recursos para cada cliente com base na receptividade individual. Isso fez com que o modelo de otimização fosse extremamente complexo e intratável com os modelos analíticos tradicionais. Por isso, os autores utilizaram uma técnica paralela de procura, que não é suscetível a mínimos locais, característica comum em distribuições multi-modais.

Apresentada a base teórica, a próxima seção irá abordar o método utilizado nesta monografia para alcançar seus objetivos.

---

<sup>10</sup> DORSEY, Robert E.; MAYER, Walter J. Genetic Algorithms for Estimation Problems with Multiple Optima. *Journal of Business and Economic Statistics*, n.13, p. 53-67, 1995.

<sup>11</sup> LIANG, Faming; WONG, Wing Hung. Real-Parameter Evolutionary Monte Carlo with Application to Bayesian Mixture Models. *Journal of the American Statistical Association*, n.96, p.653-666, 2001.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, descrevendo-se os procedimentos utilizados para análise da aplicabilidade do conceito do *customer equity* como uma métrica para o gerenciamento do marketing industrial.

Para GIL (1991), as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Desta forma, pode-se dizer que este trabalho possui caráter exploratório, pois aprimorará as idéias sobre a utilização de métricas para o gerenciamento de marketing industrial.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram o *Desk Research*, que consiste em um método qualitativo, onde o levantamento de dados é realizado através de pesquisa bibliográfica e investigação em livros, periódicos e artigos publicados nos principais *journals* da área (KERLINGER, 1973), e a busca de dados secundários para analisar a aplicabilidade do conceito do *customer equity* como uma métrica para o gerenciamento do marketing industrial. Os dados secundários que irão ser trabalhados nessa pesquisa são os dados e informações necessários para o cálculo do *customer equity*.

Este estudo envolveu três etapas. A primeira foi dedicada à ampla revisão teórica acerca do conceito de marketing industrial, métricas de marketing, modelo de *customer equity* e análise do retorno de investimento em marketing. Na etapa seguinte foi a escolha da abordagem de *customer equity* mais adequada para o marketing industrial. A partir da escolha da abordagem, iniciou-se a análise da aplicabilidade do conceito de *customer equity* no gerenciamento do marketing industrial propriamente dito. Com base na abordagem escolhida, no próximo capítulo serão apresentados os resultados dessa monografia, baseados no levantamento de dados secundários.

## 4 RESULTADOS

Nesse capítulo apresentam-se os resultados da análise da aplicabilidade do conceito de *customer equity* para o gerenciamento do marketing industrial. Como o método desse estudo exploratório é baseado em dados secundários, o resultado dessa monografia é a análise da disponibilidade dos dados necessários para o cálculo do *customer equity* no setor *business-to-business*.

Conforme Kumar e George (2007), o modelo de mensuração do *customer equity* dos autores Venkatesan e Kumar (2004) é o mais apropriado para as empresas *business-to-business*. Nessa abordagem é possível calcular o valor vitalício do cliente individual, através do histórico de compras do mesmo. Como o mercado B2B possui um relacionamento diferenciado, conforme visto na revisão bibliográfica, o vendedor possui mais informações do comprador, possibilitando assim, calcular o CLV individual.

Nos estudos sobre *customer equity*, o modelo de Rust *et al.* (2004) é uma das abordagens mais comentadas. Porém, o método desenvolvido por Rust *et al.* (2004) calcula com base em uma amostra de clientes, pois o esforço para conseguir os dados de todos os clientes, nessa abordagem, seria muito grande. Segundo Kumar e George (2007), o método de Rust *et al.* (2004) é mais específico para mercados de bens de consumo.

Devido as considerações colocadas acima, o resultado dessa monografia será baseado no levantamento das fontes de dados secundários para as empresas industriais calcularem o seu *customer equity*, com base no modelo de mensuração de Venkatesan e Kumar (2004).

### 4.1 DADOS SECUNDÁRIOS PARA *CUSTOMER EQUITY*

Conforme visto na revisão bibliográfica dessa monografia, o modelo de mensuração do *customer equity*, segundo a abordagem de Venkatesan e Kumar (2004), é o somatório dos valores vitalícios individuais dos clientes (CLVs individuais). Para o cálculo dos CLVs individuais, esses autores possuem um

sistema de mensuração, conforme a seção 5.4.2 desse estudo. Esse sistema de mensuração possui antecedentes e covariantes necessários para o cálculo. Essas são as informações base para o cálculo do *customer equity*, conforme a abordagem desses autores, que são os dados secundários que serão analisados nessa pesquisa. É importante lembrar, conforme já descrito na introdução, que não é objetivo dessa monografia o cálculo propriamente dito do *customer equity*.

Analisando os antecedentes e covariantes necessários para o cálculo é possível perceber que a maioria das informações baseiam-se em dados históricos do cliente. Ou seja, para a empresa calcular o *customer equity* de cada cliente, precisa possuir uma base de dados com o histórico de vendas e de relacionamento com cada cliente. Porém, só possuir a base de dados não é suficiente, pois alguns dados precisam ser trabalhados para gerar a informação necessária para o cálculo do *customer equity*.

Por isso, como resultado dessa monografia, segue abaixo a lista de antecedentes e covariantes, com a análise de como transformar os dados em informações úteis para o cálculo do *customer equity*. Segundo Venkatesan e Kumar (2004), os antecedentes são itens que influenciam a frequência de compra e margem de contribuição. Já os covariantes, os autores dizem que são itens que eles utilizam como variáveis de controle.

<b>Informações necessárias para o cálculo do <i>customer equity</i></b>		
<b>Modelo de Frequência de Compra – Antecedentes</b>		
<b>Variável</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Classificação e localização da informação</b>
Incrementos nos pedidos de compra	Número de incrementos nos pedidos de compra até uma determinada compra.	Informação de fácil acesso, localizada através do histórico de vendas do cliente. Através do banco de dados com informações do cliente, deve-se localizar a quantidade de pedidos de compras alterados devido a inclusão de novos itens.
Compras cruzadas	Número de diferentes categorias de produtos que o cliente tem comprado.	Informação de fácil acesso, localizada através do histórico de vendas do cliente. Através do banco de dados com informações do cliente, deve-se numerar as diversas categorias de produtos comprados pelo cliente.
Comunicação bidirecional	Relação do número de contatos iniciados pelo cliente e número de contatos iniciados pelo fornecedor	Informação de acesso moderado. Para obter essa informação é necessário controle de todos os canais de comunicação da empresa (visitas, telefones, emails, feiras, anúncios, entre outros).

	entre duas compras observadas <sup>12</sup> .	A empresa precisa ter procedimentos que garantam que todos os contatos dos clientes serão registrados, para possibilitar a contabilização dos mesmos para o cálculo do <i>customer equity</i> .
Retorno de produtos	Número de produtos que o cliente retornou (devolveu por insatisfação ou para assistência técnica) entre duas compras observadas.	Informação de fácil acesso. Para obter essa informação é necessário que a empresa possua um sistema de registro e controle dos equipamentos que retornam para a empresa. Normalmente, esse controle é realizado pelo processo de “reparo de equipamentos” das empresas, que possui estatísticas sobre o retorno de produtos de uma forma geral e por cliente.
Frequência dos contatos baseados na Web	Número de vezes em um mês que o cliente contactou o fornecedor através da internet entre 2 compras observadas.	Informação de acesso moderado. Para obter essa informação é necessário que a empresa possua uma forma de registro sobre todos os contatos baseados em Web. Essa informação é de acesso moderado devido a dificuldade de registro dos contatos realizados via email.
Benefícios do relacionamento	Número de serviços diferenciados que um cliente possui. A obtenção desses serviços deve ser baseada na sua margem de contribuição do ano anterior.	Informação de fácil acesso. Para obter essa informação é necessário elencar os clientes que possuem os benefícios e listar os benefícios concedidos para esses clientes dentro de um determinado período.
Frequência de utilização dos modos ricos de comunicação	Número de contatos do fornecedor para o cliente em um mês, através da visita da força de vendas, entre duas compras observadas.	Informação de fácil acesso. Para obter essa informação é necessário que as empresas possuam um relatório de visita da sua força de vendas. Se a empresa possuir esse processo, é fácil levantar o número de vezes que o fornecedor utilizou um modo rico de comunicação com o seu cliente.
Frequência de utilização dos modos padrões de comunicação	Número de contatos do fornecedor para o cliente em um mês, através de telefone ou emails diretos, entre duas compras observadas.	Informação de acesso moderado. Para obter essa informação é necessário controle de todos os canais de comunicação padrões da empresa, através de software para registro. O número exato de emails diretos e de telefonemas entre o fornecedor e o cliente são de difícil contabilização.
Tempo de contatos	Tempo médio entre dois contatos do fornecedor para o cliente, através de todos os canais de comunicação, entre duas compras observadas.	Informação de acesso moderado. Para obter essa informação é necessário que sejam registrados todas as comunicações que o fornecedor fez com os clientes, através de software para registro.
<b>Modelo de Frequência de Compra – Covariante</b>		
<b>Variável</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Classificação e localização da informação</b>
Categoria de Produto	Número de compra de produtos que são <i>hardwares</i> e número de compra de produtos que são <i>softwares</i> .	Informação de fácil acesso, localizada através do histórico de vendas do cliente.

**Quadro 4 – Informações necessárias para o cálculo do *customer equity* – modelo de frequência de compra**

<sup>12</sup> O *customer equity* de Venkatesan e Kumar (2004) é calculado em função do período de tempo correspondente ao intervalo entre duas compras.

Após apresentado os antecedentes e covariante do modelo de frequência de compra, é importante fazer algumas considerações sobre as variáveis.

O estudo de Venkatesan e Kumar (2004) classificou os canais de comunicação nos seguintes modos: ricos (encontro pessoais, feiras e eventos, entre outros), padrões (emails diretos, telefone, entre outros) e baseados na *Web*. Modos ricos de comunicação são também efetivos na conversão de clientes transacionais para clientes com relacionamento (GANESAN<sup>13</sup> *apud* VENKATESAN e KUMAR, 2004). Venkatesan e Kumar afirmam que modos padrões de comunicação possuem a melhorar relação custo-benefício para comunicação direta com o cliente. Modos padrões também são os melhores métodos para identificar clientes interessados nas promoções correntes da empresa (SHEPARD<sup>14</sup> *apud* VENKATESAN e KUMAR, 2004).

Venkatesan e Kumar (2004) postulam que existe um nível ótimo de tempo entre contatos entre o comprador e o vendedor. Os autores afirmam que muita comunicação pode ser disfuncional.

Depois dessas explanações sobre os antecedentes e covariante do modelo de frequência de compra, será apresentado, no Quadro 5, os antecedentes e covariantes do modelo de margem de contribuição.

---

<sup>13</sup> GANESAN, Shankar. *Determinantes of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing. n. 58. p.1-19, 1994.

<b>Modelo de Margem de Contribuição – Antecedentes</b>		
<b>Variável</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Classificação e localização da informação</b>
Margem de contribuição anterior	Margem de contribuição do cliente no ano anterior.	Informação de fácil acesso. Localizada através do histórico de vendas para o cliente.
Total de esforços em marketing	Número total dos contatos dos clientes através de todos canais, entre duas compras observadas.	Informação de acesso moderado. Para obter essa informação é necessário que seja registrado todas as comunicações que o fornecedor fez com os clientes.
Quantidade total de compra	Quantidade total de produtos que o cliente comprou entre todas as categorias de produtos, entre duas compras observadas.	Informação de fácil acesso, localizada através do histórico de vendas do cliente.
<b>Modelo de Margem de Contribuição – Covariantes</b>		
<b>Variável</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Classificação e localização da informação</b>
Tamanho da empresa	Número de empregados da empresa do cliente.	Informação de fácil acesso, localizada através de visita ou contato com o cliente.
Categoria da indústria	Classificação industrial padrão que a empresa do cliente pertence.	Informação de fácil acesso, localizada através de visita ou contato com o cliente.

**Quadro 5 – Informações necessárias para o cálculo do *customer equity* – modelo de margem de contribuição**

## 4.2 ANÁLISE DA APLICABILIDADE

Com base nos Quadros 4 e 5 é possível concluir que a abordagem de *customer equity* dos autores Venkatesan e Kumar (2004) é aplicável para o gerenciamento de empresas industriais. Porém, as empresa que desejam adotar esse conceito para mensurar o retorno dos seus investimentos em marketing, precisam dispor de um banco de dados robusto, com o histórico de vendas e de relacionamento com cada cliente. Se isto não estiver disponível na empresa, não é possível calcular o *customer equity* com base na abordagem de Venkatesan e Kumar (2004).

<sup>14</sup> SHEPARD, David. *The New Direct Marketing: How to Build a Profit-Driven Database Marketing Strategy*. Nova York: McGraw-Hill, 3 ed. 2001.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a aplicabilidade do conceito do *customer equity* como uma métrica para o gerenciamento do marketing industrial. Além disso, teve como objetivos específicos: (1) revisar a bibliografia sobre o conceito do modelo de customer equity, (2) entender como o conceito de customer equity pode auxiliar na mensuração do retorno do investimento em marketing, e (3) levantar dados secundários para o cálculo do customer equity de uma empresa de automação industrial.

Os dois primeiros objetivos específicos foram alcançados através da revisão bibliográfica do tema. O terceiro objetivo específico foi alcançado através do capítulo de resultados, já apresentado. O objetivo geral foi alcançado através de toda essa monografia.

As conclusões desta monografia estão apresentadas em três tópicos: (1) implicações gerenciais, (2) limitações do estudo e (3) sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Analisando a revisão bibliográfica dessa monografia, podemos concluir que é possível contabilizar a produtividade das ações de marketing, mensurando o retorno de investimento baseado no *customer equity*. Apesar das limitações do modelo discutidas no item 5.2, a abordagem de Venkatesan e Kumar (2004) traz grande contribuição à prática de marketing, fornecendo dados para os gestores efetuarem as suas decisões, alocando os recursos de marketing de forma estratégica e não baseado nos seus *feelings*.

Rust et al. (2001) postula que a empresa deve ser reestruturada em torno do cliente e não em torno de produtos ou marcas. Reconhecer que as receitas das empresas são provenientes dos clientes e não dos produtos proporcionará as companhias, clientes mais rentáveis e não apenas produtos rentáveis. As pesquisas sobre customer equity somam-se a outros campos de pesquisas do marketing,

fazendo com que as empresas despertem o foco para o cliente e para o relacionamento com o mesmo no longo prazo, pois assim, as empresas terão relações sustentáveis com os seus clientes, conseguindo a sua estabilidade no longo prazo.

Um ponto importante que deve ser destacado sobre *customer equity* é que apesar da sua contribuição à gestão de marketing das empresas, este modelo não é uma ferramenta de fácil utilização. A implementação do modelo necessita cálculos complexos, exigindo mão-de-obra com conhecimento de econometria.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta monografia, como qualquer pesquisa das ciências sociais, apresenta algumas limitações em sua aplicação. Uma delas refere-se ao estudo propriamente dito e outras referem-se à abordagem de *customer equity* escolhida.

A limitação desse estudo é o fato de não ter sido apresentado fórmulas e nem cálculos, pois eles exigiam conhecimentos de econometria. Sendo esta uma monografia de graduação, e o conhecimento de econometria não sendo requisito para a título de bacharel em administração, este estudo limitou-se a uma pesquisa exploratória com base em dados secundários. É importante ressaltar que a apresentação de cálculos não era um dos objetivos dessa monografia.

As limitações referentes a abordagem de *customer equity* escolhida, serão apresentadas no próximo tópico.

### 5.2.1 Limitações da abordagem de Venkatesan e Kumar (2004)

Através do desenvolvimento deste estudo, foi possível perceber as seguintes limitações no modelo de *customer equity*, segundo a abordagem de Venkatesan e Kumar (2004):

- a) A abordagem de Venkatesan e Kumar (2004), diferente da abordagem de Rust *et al.* (2004), baseia-se completamente em dados internos da

empresa, sem questionar dados do mercado de atuação da empresa. Por isso, com essa abordagem não é possível calcular o *customer equity* das empresas concorrentes;

- b) A abordagem de Rust et al. (2004) permite que a empresa possa mensurar a performance nos condutores de *value, brand e relationship equity*. Possibilita também que a empresa compare o seu desempenho em relação aos seus concorrentes em cada um desses condutores, proporcionando assim, o conhecimento das suas forças e fraquezas estratégicas. Porém, a abordagem de Venkatesan e Kumar (2004) não permite essas análises;
- c) As informações sobre alocação estratégia dos recursos de marketing, através dos algoritmos, no artigo de Venkatesan e Kumar (2004), não está claramente explicada. Dessa forma, dificulta uma futura reaplicação dessa abordagem;
- d) O fato de não existir um padrão para o cálculo do valor vitalício do cliente, no que se refere aos dados necessários para este cálculo, impede que as empresas possam comparar o valor da sua base de clientes com a de outras. Essa é uma limitação do conceito de *customer equity*, não somente da abordagem de Venkatesan e Kumar (2004).

### 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para o desenvolvimento de uma teoria, somente um estudo não é suficiente, sendo necessária a realização de replicações. As replicações são importantes e necessárias porque permitem generalizar a teoria para outros contextos, fortalecendo ou não sua validade e aplicabilidade (KEISERMAN, 2007).

Grinberg (2001) em sua dissertação diz que o propósito da realização de pesquisas científicas na é o de esgotar os conhecimentos em determinadas áreas, e sim o de abrir novas frentes e possibilidades de se buscar novas aplicações e novos conhecimentos sobre determinadas áreas.

Dessa forma, essa monografia buscou analisar a construção do conhecimento de um tema relativamente novo dentro do marketing e levantar novas frentes de

pesquisa. Por isso, são listadas abaixo sugestões de pesquisas futuras acerca do tema *customer equity* e mensuração do retorno do investimento em marketing:

- a) *Reaplicação da abordagem de customer equity dos autores Venkatesan e Kumar (2004) em uma empresa business-to-business brasileira* – Esta monografia analisou a aplicabilidade da utilização da abordagem de *customer equity* dos autores Venkatesan e Kumar (2004) para o gerenciamento do marketing industrial, porém, é de suma importância a reaplicação dessa abordagem em uma empresa *business-to-business* brasileira, com a execução de todos os cálculos, chegando ao valor de *customer equity* propriamente dito;
- b) *Analisar a aplicabilidade do customer equity, conforme a abordagem de Rust et al. (2004), em uma empresa business-to-business* – Apesar de Kumar e George (2007) afirmarem que a abordagem de Venkatesan e Kumar é melhor aplicável para o contexto B2B, a autora dessa monografia acredita ser importante essa análise de aplicabilidade para o desenvolvimento da pesquisa científica. Se essa abordagem se mostrar aplicável ao contexto *business-to-business*, outra sugestão de pesquisa futura é a reaplicação desse método em uma empresa B2B brasileira;
- c) *Analisar outras linhas de pesquisas dentro do marketing metrics* – Segundo Grinberg (2007), existem 5 grandes linhas de pesquisa em métricas de marketing, a saber: (1) *Customer Equity*, (2) Valor da marca, (3) Comércio Eletrônico, (4) Marketing Mix Metrics e (5) Medidas Financeiras;
- d) *Analisar a relação do customer equity e o valor das ações de uma empresa* – Analisar a aplicabilidade do *customer equity* e do valor vitalício do cliente como indicadores da organização no longo prazo.

É importante destacar que a autora dessa monografia pretende continuar seus estudos, primeiramente o mestrado e posteriormente o doutorado, nessa área de pesquisa. Devido a sua experiência profissional, como coordenadora de marketing de uma empresa industrial de médio porte, do Rio Grande do Sul, ela vivencia a necessidade do desenvolvimento dessa área de estudo para melhorar a eficiência do processo de marketing da empresa. Além disso, na sua experiência

profissional, ela também sente a constante cobrança da diretoria financeira para mensurar os retornos dos investimentos em marketing.

## REFERÊNCIAS

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

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, J. *Manage Marketing by the Customer Equity Test*. Harvard Business Review, v.74, n.4, p.136, 1996.

BLATTBERG, Robert C.; GETZ, Gary; THOMAS, Jacquelyn S. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

CLANCY, Kevin; KRIEG, Peter. *Marketing muito além do feeling – Como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLANCY, Kevin; KRIEG, Peter. LIMA, Alberto Cerqueira. *Marketing Contra-Intuitivo*. Disponível em: [www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br). Acesso em: 18 abril 2007.

FARRIS, Paul W.; et al. *Métricas de Marketing – Mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRINBERG, Cassio Sclovsky. *Marketing Metrics – Um Estudo Exploratório sobre a Construção do Conhecimento de um Novo Tema em Marketing*. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. *B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KEISERMAN, Bruna. *O Customer Equity na indústria de telefonia celular: uma replicação do modelo de Rust et al. (2004) no contexto brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

KUMAR, V.; GEORGE, Morris. *Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis*. Journal of the Academy of Marketing Science, p.157-171. Maio, 2007.

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. *Proposição e Teste de um Esquema de Métricas de Efetividade em marketing Social*. Projeto de Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

MELLO, Bruno. *Profissionais de marketing só sabem gastar*. Disponível em: [www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br). Acesso em: 06 nov. 2007.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. *O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N.; ZEITHAML, Valarie A. *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*. Journal of Marketing, v.68, n.1, p.109-127. Outubro, 2004.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. *Feeling the Heat – Part I*. Marketing Management, v.4, n.2, p.8-23. Outono, 1995.

\_\_\_\_\_; SISODIA, Rajendra S. *Feeling the Heat – Part II*. Marketing Management, v.4, n.3, p.19-33. Inverno, 1995.

VENKATESAN, Rajkumar; KUMAR, V. *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and resource Allocation Strategy*. Journal of Marketing Management, v.68, p.106-125. Outubro, 2004.