

***CUSTOMER LIFETIME VALUE: ANÁLISE DO VALOR DO CLIENTE EM UMA
OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR – O CASO VIVO***

***CUSTOMER LIFETIME VALUE: VALUE ANALYSIS OF CUSTOMERS FOR A
CELLULAR PHONE OPERATOR - THE VIVO CASE***

Jorge Brantes Ferreira

Doutor em Administração de Empresas Marketing pelo Instituto Coppead de Administração - UFRJ
Professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio
E-mail: jorge.brantes@gmail.com (Brasil)

Angilberto Sabino de Freitas

Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro -
PUC-Rio
Professor da Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO
E-mail: angilberto.freitas@gmail.com (Brasil)

Cristiane Junqueira Giovannini

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração do IAG - PUC-Rio
E-mail: mestrekis@gmail.com (Brasil)

CUSTOMER LIFETIME VALUE: ANÁLISE DO VALOR DO CLIENTE EM UMA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR – O CASO VIVO

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o valor do cliente para uma empresa de telefonia celular, no caso a VIVO, com base nos modelos de valoração de clientes (CLV - *Customer Lifetime Value*), buscando analisar como o setor de telefonia celular do Brasil avalia seus clientes e qual impacto que isso poderia ter em ações de retenção de clientes, preferencialmente os de alto valor. Com base no relatório anual da empresa e em dados coletados internamente, desenvolveram-se os cálculos pertinentes ao CLV, com o intuito de compreender como a política de subsídios de aparelhos da empresa pode ser estruturada em torno do conhecimento do valor do cliente. Os resultados do estudo de caso deixam claras as diferenças de valor entre cada segmento de clientes, mostrando que a visão de valor e gerenciamento do cliente presente na literatura é um passo importante para uma melhor gestão estratégica do valor da firma.

Palavras-Chave: *Customer Lifetime Value*; Telefonia celular; Retenção de clientes; Valor da firma.

CUSTOMER LIFETIME VALUE: VALUE ANALYSIS OF CUSTOMERS FOR A CELLULAR PHONE OPERATOR - THE VIVO CASE

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate customer value for a mobile operator (VIVO), based on the Customer Lifetime Value model (CLV), with the purpose of analyzing how the Brazilian mobile operators' industry evaluates its customers and the impact this evaluation might have on retaining customers, especially among those considered to be highly valuable. Supported by the company's annual report and internally collected data, CLV calculations were developed in order to understand how the company's handset subsidies policy could be structured around customer value. The results of this case study show clear differences in value between customer segments, indicating that visions of value and customer management present in the literature are important steps to increase a firm's value strategic management.

Keywords: Customer Lifetime Value; Mobile Operator; Mobile Phone; Customer retention; Firm's value.

1 INTRODUÇÃO

A noção de valor do relacionamento empresa-cliente no longo prazo tem sido ultimamente bem aceita tanto por pesquisadores quanto por profissionais de negócios. Acredita-se que um relacionamento durável com clientes seja uma fonte rentável para uma empresa. Reichheld e Teal (1996) argumentam que o aumento dos lucros de uma empresa advindos de clientes fiéis deve ao preço prêmio pago por eles, aos lucros adicionais de vendas por meio de referências e propaganda ‘boca-a-boca’, ao lucro da redução de custos obtidos por servir a um cliente antigo e ao crescimento da receita devido ao aumento das vendas geradas por esses clientes no longo prazo.

Até recentemente, as operações de uma empresa com seus clientes eram tratadas como atividades distintas. Com o objetivo de melhorar a rentabilidade, as empresas focavam em custos, linhas de produtos e na concorrência, deixando o cliente de lado, ou seja, não era dada a devida importância ao relacionamento de longo prazo com o cliente no processo de formação da estratégia. Essa postura da empresa é consequência direta de uma abordagem centrada no produto.

Entretanto, tem-se observado nas duas últimas décadas que, com uma maior compreensão da importância da fidelização dos consumidores (Lin *et al.*, 2009), as empresas estão buscando adotar uma abordagem mais centrada no cliente para a formulação da estratégia, em que o cliente é colocado como um elemento central nas estratégias de *marketing* quando comparado ao ciclo de vida do produto do passado (Jain & Singh, 2002).

O argumento para essa mudança de direcionamento das empresas é que uma abordagem centrada no cliente pode superar os desafios enfrentados pela visão de uma abordagem centrada no produto para se atingir o sucesso. Na visão centrada no produto, esses são tratados como ativos, e, conseqüentemente, o foco das empresas recai na busca de vender mais produtos com as maiores margens possíveis. Entretanto, a estratégia de produtos e a obtenção de possíveis vantagens de custo podem ser copiadas pela concorrência, eliminando qualquer vantagem competitiva que porventura tenha sido construída.

Por outro lado, a abordagem centrada no cliente os trata como ativos, com a empresa concentrando-se em adquiri-los e retê-los. Dessa forma, os clientes retidos podem formar uma base para se obter uma vantagem competitiva sustentada no longo prazo. Tal abordagem se torna ainda mais relevante na nova economia, em que mais e mais empresas vendem serviços, e o relacionamento se torna fundamental nesse contexto (Thomas, 1997).

Devido a essa mudança de posicionamento das empresas surge então o conceito de ciclo de vida do cliente. A valorização de estratégias empresariais com foco no cliente tem se mostrado uma

tendência bastante presente na literatura de marketing e, de forma mais ampla, na teoria da administração como um todo (Kumar e Ramani, 2004; Rust *et al.*, 2004).

Com base no argumento acima, pode-se compreender a crescente importância da abordagem centrada no cliente. O resultado dessa mudança é que as atividades de *marketing* cada vez mais se organizam em torno de relacionamentos com os clientes ao invés de produtos. Inúmeras iniciativas de *marketing* no que diz respeito à gestão de relacionamento de clientes podem ser verificadas, como, por exemplo, nas estratégias *one-to-one marketing* e *database marketing*. A maior parte dessas iniciativas tem como objetivo aumentar o tempo de relacionamento com cliente, bem como o valor das transações desse com a empresa durante cada fase do relacionamento entre ambos. Ao estreitar suas relações com os clientes, as empresas aumentam as chances de um maior crescimento com conseqüente aumento da rentabilidade (Wheaton, 2000).

Nesse contexto, sob uma perspectiva contábil e econômica, Ambler e Roberts (2008) defendem que o *marketing* deve ser avaliado por meio de medidas contábeis e objetivas. Isto sugere que o desempenho de *marketing* pode e deve ser avaliado financeiramente. De acordo com Gupta *et al.* (2004), sob essa perspectiva, aumenta-se a importância do valor dos clientes para a mensuração das ações de *marketing* e para o cálculo do valor de mercado de uma firma. Assim, o valor financeiro de um cliente e seus impactos no desempenho e resultados da empresa passa a ter fundamental importância nas estratégias de *marketing*.

Em termos de valor, do ponto de vista da empresa, o ciclo de vida do cliente pode ser entendido como uma série de transações entre a empresa e seu cliente durante o período de tempo que o cliente permanece se relacionando com a empresa. O ciclo de vida do cliente varia de empresa para empresa e de cliente para cliente e pode ser curto ou longo, dependendo da natureza do negócio da empresa, perfil dos seus clientes, e da interação entre a empresa e o cliente (Jain & Singh, 2002).

Uma das formas de avaliar o valor que um cliente possui ao longo do tempo é por meio da métrica do *Customer Lifetime Value* (CLV), que busca valorar monetariamente o cliente. Segundo Berger e Nasr (1998), o CLV para uma empresa é o resultado líquido de um cliente durante toda a vida de transações desse cliente com a empresa. O apelo dessa métrica reside na sua capacidade em promover de forma lucrativa a gestão do relacionamento com clientes (CRM) por meio de intervenções adequadas de marketing (Villanueva e Hanssens 2007).

Para medir o valor do cliente e compreender a influência que a estratégia de uma empresa e suas ações de *marketing* exercem nesse cálculo (Berger *et al.*, 2002), diversos autores (Anderson, 1994; Athanassopoulos, 2000; Bolton *et al.*, 2000; Bolton *et al.*, 2006; Hwang *et al.*, 2004;

Reichheld e Sasser, 1990, Reichheld, 1996) defendem que a retenção de clientes como sendo um passo fundamental para a melhoria da relação com o consumidor e a otimização do seu valor. Ao manter os clientes certos, geralmente por meio de um incentivo com valor muito menor do que o custo de aquisição de novos clientes, uma empresa aumenta as chances de que clientes já existentes tenham relacionamentos mais duradouros, pagando seus custos de aquisição e eventualmente gerando lucro real, o que contribui para aumento do valor do cliente no tempo.

Particularmente, para empresas de serviços, em que a relação com os clientes é constante, envolvendo em muitos casos interações diárias (como, por exemplo, no caso de bancos ou operadoras de telefonia), o gerenciamento do valor de cada cliente e do seu relacionamento com a firma torna-se um elemento crucial para o sucesso do negócio.

Apesar do avanço, principalmente nos últimos dez anos, dos estudos sobre CLV na literatura estrangeira (Berger *et al.*, 2002; Bolton *et al.*, 2006; Gupta *et al.*, 2004; Gupta *et al.*, 2006; Homburg *et al.*, 2009; Hwang *et al.*, 2004; Kumar *et al.*, 2008; Kumar *et al.*, 2009; Kumar *et al.*, 2010; Kumar & Rajan, 2009a e 2009b; Kumar & Shah, 2009; Reinartz & Kumar, 2005; Rust *et al.*, 2004; Stahl *et al.*, 2012; Thomas *et al.*, 2004; Venkatesh & Kumar, 2004), verifica-se uma lacuna do tema na literatura nacional. Uma busca nos principais periódicos brasileiros e nos anais do ENANPAD apontam poucos estudos dessa natureza no Brasil.

Como exemplos podem ser citados a aplicação do CLV por Brandão e Yamamoto (2006) e Neves de Paiva *et al.*, (2009) no setor bancário, Milan *et al.*, (2010) no setor de planos de saúde e o de Perez e Freitas (2003) a uma pequena empresa. Assim, para preencher essa lacuna, este trabalho se propõe a avaliar a teoria presente na literatura de serviços e dos conceitos vigentes sobre valor e retenção de clientes, para em seguida aplicar um modelo de CLV a uma grande operadora de telefonia celular brasileira (VIVO) com o objetivo de: 1) entender sua prática de relacionamento com o cliente; 2) como o valor do cliente é utilizado no negócio; e 3) como ocorre o processo de retenção de clientes dentro da empresa.

O artigo se inicia com a revisão da literatura pertinente, seguida por uma breve descrição do caso e então de uma discussão dos resultados observados, terminando com algumas considerações finais sobre as limitações e os impactos dos modelos estudados na prática empresarial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR

O processo de criação de valor tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores. Zeithaml (2000) buscou compreendê-lo por meio da qualidade de serviço, traduzindo as iniciativas em programas de qualidade total e gestão da qualidade. A noção de que a qualidade de serviço teria efeitos diretos sobre a satisfação do cliente deu origem a estudos que buscavam o desenvolvimento de ferramentas para medição da qualidade percebida pelos clientes, como a escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988).

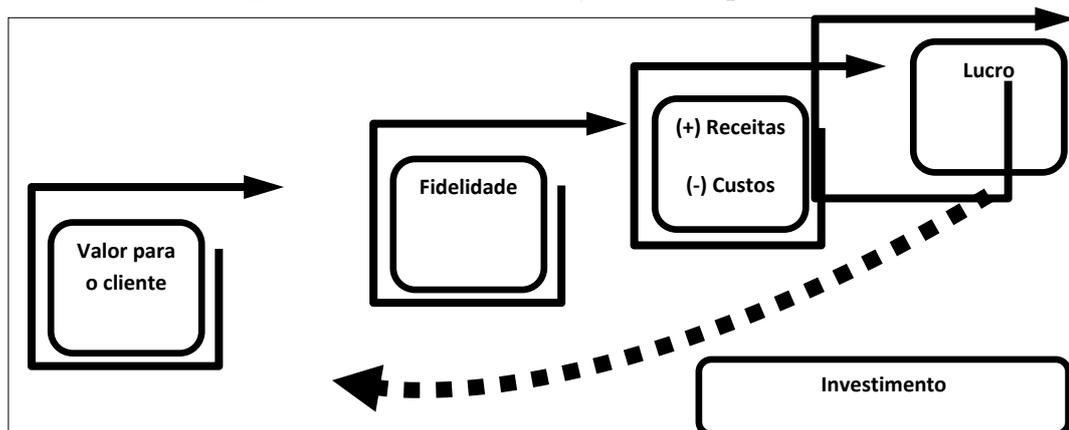
As medidas de satisfação do cliente passaram então a ter ampla aceitação no mundo dos negócios, sendo utilizadas por vezes como ferramenta de avaliação do desempenho de empresas. Com o avanço das pesquisas sobre o tema, concluiu-se então que a satisfação do cliente deveria incluir, não só a qualidade de serviços, mas também as expectativas do cliente e a confirmação ou não de tais expectativas (Oliver, 1980; Oliver, 1993; Anderson, 1994).

Para mensurar o grau de satisfação de clientes com um determinado serviço ou produto seria necessário, portanto, compreender quais seriam os parâmetros utilizados pelos consumidores na comparação entre qualidade, valor percebido e valor esperado.

Ao se avançar sobre essa questão, reconheceu-se que ao analisar o processo de criação de valor da firma pelos aspectos da qualidade e/ou resultado da satisfação, medidas comumente utilizadas na medição do sucesso de um negócio deveriam estar intrinsecamente ligadas ao comportamento futuro do consumidor e de suas decisões de recompra ou de deserção (Thomas *et al.*, 2004), do contrário, não há produção de valor por meio da satisfação, e o esforço terá sido inútil. Portanto, o indicador chave da criação de valor é a fidelização, na medida em que esse é o único indicador efetivamente relacionado à decisão de recompra (Kumar e Rajan, 2009a).

Nesse sentido, Reichheld e Teal (1996) propõe a construção de uma cadeia de criação de valor (Figura 1) para a empresa apoiada nos seguintes pilares: 1) criação de valor para os clientes; 2) fidelidade; 3) aumento das receitas e redução de custos e 4) aumento do lucro. Segundo Reichheld e Teal, a criação de valor para o cliente estimula a fidelização, que influencia positivamente nas decisões futuras de compra. Os efeitos das chamadas “forças da fidelização” poderiam ser observados e mensurados em termos de fluxo de caixa, estabelecendo de forma concreta a ligação entre fidelidade e lucro.

Figura 1 - O Processo de criação de valor para a firma



Fonte: Adaptado de Reichheld e Teal (1996).

Entre os impactos econômicos gerados pela fidelização estariam: 1) o aumento das receitas e da participação de mercado por meio de vendas regulares; 2) a redução nos custos de captação de novos clientes, facilitada pela recomendação e indicação de clientes fieis; e 3) o aumento na taxa de retenção de funcionários. Essas três variáveis exercem um impacto direto e positivo sobre o lucro da empresa (Reinartz *et al.*, 2005).

A importância do efeito positivo da fidelização sobre os lucros deve-se, então, não só ao fato de que esse seja um dos indicadores de criação de valor para a empresa, mas também por possibilitar o reinvestimento dos recursos obtidos. Assim, ao investir esses recursos, a empresa poderia melhorar o valor oferecido ao cliente, gerando a retro-alimentação da cadeia (Venkatesan *et al.*, 2007).

Uma vez que a fidelização de clientes requer altos investimentos da empresa na atividade de criação de valor para o consumidor, torna-se necessário aferir qual o retorno desses investimentos, ou seja, qual o valor criado pelo cliente para a empresa (Zeithaml, 2000). Assim, na busca por novas ferramentas para avaliar o desempenho das empresas, Reinartz *et al.* (2005) argumentam que para determinar os fatores que afetam o valor da empresa é necessário que seja feita uma análise profunda do processo de retenção e valoração do cliente pela firma, e como isso se relaciona com a rentabilidade da firma.

2.2 MEDINDO O VALOR DO CLIENTE

Muitas têm sido as métricas utilizadas pelas empresas com o objetivo de direcionar e mensurar a efetividade de suas estratégias de negócios (Kumar *et al.*, 2009). Na medida em que se torna clara a necessidade de revisão da abordagem de foco no cliente, direcionando a atuação das

empresas para a manutenção de um bom relacionamento com seus consumidores, torna-se necessário o aperfeiçoamento das medidas de valor do cliente (Parasuraman, 1997).

Amplamente concebida na literatura contábil, as métricas de rentabilidade e de avaliação do cliente tem sido explorada pela literatura de marketing e são referidas de forma holística como a contabilidade do cliente (Guilding & McManus 2002; Lind & Strömsten 2006). Dessa forma, diversos conceitos sobre avaliação do cliente e lucratividade têm sido escrito na literatura de marketing. Ao sintetizar essas fontes sobre o valor do cliente, verifica-se a existência três fases de desenvolvimento, cada uma delas relacionada com um conjunto de técnicas (Weir, 2008).

A primeira diz respeito a cálculos simples entre cliente e lucro, como a análise da lucratividade do cliente e análise da lucratividade do cliente do segmento. A segunda considera o valor dos clientes ao longo do tempo, quando analisada por meio do *Customer Lifetime Value* (CLV) (Berger & Nasr, 1998; Kumar & Ramani, 2004; Venkatesh & Kumar, 2004) e a terceira versa sobre a noção de *Customer Equity* (CE), que vem a ser o valor da vida total de uma base de clientes para empresa (Lemon *et al.*, 2001; Rust *et al.*, 2004).

A utilização desse tipo de métrica tem sido em grande parte possibilitada pelas inovações realizadas no campo da tecnologia da informação, CRM e mineração de dados, permitindo a customização de programas de marketing e a visão individualizada do cliente (Mozer *et al.*, 2000). Com base nessas medidas é possível alocar de forma mais eficiente os recursos da empresa, direcionando o esforço de fidelização para aqueles clientes que realmente geram dinheiro para empresa e aumentam o valor da firma.

Para atingir os objetivos deste trabalho, a seguir serão explorados, mais a fundo, os conceitos sobre *Customer Lifetime Value* (CLV).

2.3 CUSTOMER LIFETIME VALUE

Em 2000, Reinartz e Kumar argumentaram que o interesse de pesquisa em estudar o valor do cliente ao longo de sua vida tinha aumentado, principalmente, por três razões: primeiro, as empresas estariam mais interessadas em processos de gestão de clientes para os quais a compreensão do conceito de ciclo de vida do cliente seria um pré-requisito para alavancar o valor da empresa. Em segundo lugar, o *Marketing Science Institute* havia elevado a prioridade sobre a investigação do tema. Em terceiro lugar, havia pouca evidência empírica sobre o fato do CLV efetivamente aumentar o valor da firma.

Diante disso, a literatura sobre *Customer Lifetime Value* (CLV) em marketing tem crescido nos últimos anos, tomando várias direções. No entanto, uma análise das principais linhas de investigação aponta que o foco principal da maioria dos estudos em CLV tem seguido majoritariamente três direções (Jain & Singh, 2002). A primeira é o desenvolvimento de modelos para calcular o CLV para cada cliente.

A segunda corrente pode ser descrita como a tentativa dos pesquisadores em propor métodos para analisar informações sobre a base de clientes existentes com o intuito de prever o valor probabilístico das transações futuras desses clientes com a empresa, como por exemplo, Fader *et al.* (2005). Tais modelos levam em conta o comportamento de compra passado da base de clientes para se chegar a probabilidades de compra no próximo período de tempo. Esses modelos levam em consideração o comportamento estocástico dos clientes para fazer compras e, em seguida, buscam olhar para cada cliente individualmente a fim de calcular a probabilidade de compra no próximo período de tempo.

Finalmente, a terceira corrente é dedicada à análise das implicações dos modelos analíticos do CLV para as decisões gerenciais. Um foco específico nessa área tem sido a investigação do efeito de programas de fidelização e rentabilidade em CLV empresa. Entretanto, foge ao escopo desse estudo uma análise detalhada de cada uma dessas correntes¹.

Para atender aos objetivos desse artigo, a análise se concentrará na primeira corrente, que são os modelos para analisar o CLV para cada cliente (ou segmento de clientes). A justificativa para tal escolha se deve ao fato de serem modelos mais simples para aplicação no dia a dia, portanto mais relevante para os profissionais que desejam usar o CLV como base para a tomada de decisões estratégicas ou táticas.

Basicamente, essa corrente inclui os trabalhos (Reinartz & Kumar 2000; Gupta *et al.*, 2004; Rust *et al.*, 2004; Venkatesan & Kumar 2004; Venkatesan *et al.*, 2007; Kumar *et al.*, 2008; Kumar *et al.*, 2010) que se concentram em avaliar o custo de aquisição por cliente, o custo de retenção de clientes, os custos de *marketing* e o fluxo de receitas do cliente para calcular CLV. Esta corrente inclui modelos que são especificamente formulados para calcular o CLV e/ou estender este cálculo para obter melhores métodos de alocação de recursos para otimizar o CLV. Dentro dessa abordagem, os estudos propõem como calcular o CLV como um fluxo de caixa.

Apesar da diversidade de modelos existentes e diferentes técnicas adotadas, de acordo com Jain e Singh (2002) e Bauer e Hammerschmidt (2005) não existe na literatura um modelo que tenha se sobressaído sobre os outros. O que se observa é que existem inúmeras técnicas que colocam

¹ Para uma extensa revisão da literatura sobre o tema remetemos o leitor à leitura de Jain & Singh (2002) e Weir (2008)

importância contraditória sobre diferentes aspectos do relacionamento com o cliente (ver Gupta *et al.*, 2006).

Na essência, o cálculo do CLV implica em prever o fluxo de caixa futuro de cada cliente, integrando em uma única equação os elementos de receita, despesa e/ou o comportamento do cliente para analisar a rentabilidade individual de cada cliente. O fluxo é descontado pelo custo de capital para se chegar ao valor presente líquido de todos os fluxos de caixa futuros esperados de um cliente, ou o CLV do cliente. A soma total de valor da vida de todos os clientes da empresa representa a *Customer Equity* (CE) da empresa. Em outras palavras, o CLV é uma medida desagregada de lucratividade do cliente, e o CE é uma medida agregada. Notavelmente, a computação do CLV é conceitualmente análoga ao método do fluxo de caixa descontado, utilizada na disciplina de contabilidade para avaliar o valor de uma empresa.

Assim, de forma simples, o fundamento do modelo CLV é o mesmo da medida de valor presente de um fluxo de caixa futuro, durante o tempo de duração do relacionamento entre cliente e a empresa. Assim:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC \quad \text{Eq. (1)}$$

Onde:

p_t = preço pago pelo consumidor no tempo t ;

c_t = custo direto de servir o cliente no tempo t ;

i = taxa de desconto ou custo do capital para a empresa;

r_t = probabilidade do cliente repetir a compra ou estar “ativo” no tempo t ;

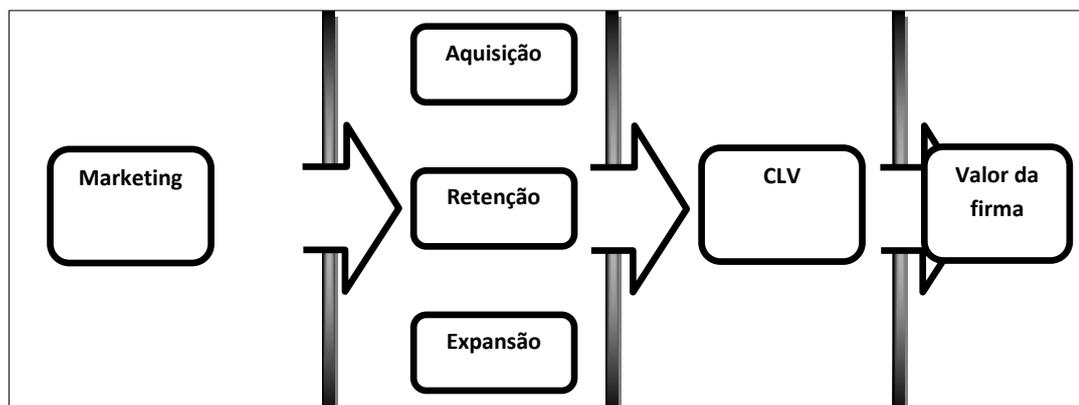
AC = custo de aquisição;

T = horizonte de tempo para a estimação do CLV.

A equação (1) acima é a estrutura básica do modelo. Entretanto, outras variáveis podem ser introduzidas no modelo (ver Jain & Singh, 2002). Contudo, Berger *et al.* (2006) nesse aspecto apontam que a tradução do valor do cliente para o valor da empresa e, conseqüentemente, para os acionistas pode trazer enormes desafios matemáticos e de tratamento de dados inerentes ao processo.

Esquemáticamente, a metodologia do *Customer Lifetime Value* (CLV) pode ser ilustrada na Figura 2, em que se percebe que as ações de aquisição, retenção, e expansão de clientes geram aumento nas receitas e, portanto, agregam valor para a empresa (Gupta *et al.*, 2006).

Figura 2 - A metodologia do *Customer Lifetime Value* (CLV)



Fonte: Gupta *et al.* (2006).

A diferença entre a métrica financeira de valor presente líquido (VPL) e a métrica do CLV usada no âmbito do *marketing* reside no fato de que a segunda considera também as diferenças entre segmentos de consumidores, e não apenas a rentabilidade média do serviço (Kumar & Ramani, 2004). Essa diferença é de crucial importância quando se considera que as ações de fidelização e, portanto, os investimentos realizados pelas empresas, devem ser focados nos clientes que realmente geram retorno para firma.

Assim, por meio do CLV a empresa é capaz de direcionar de forma mais eficiente seus esforços de marketing (Rust *et al.*, 2004), evitando o desperdício de recursos investidos em clientes que não geram valor, e, conseqüentemente, aumentando a efetividade na retenção e captação de clientes valiosos.

2.4 GERENCIAMENTO DO VALOR DO CLIENTE

Ao realizar a ligação entre ações de marketing e suas conseqüências financeiras para as empresas, Berger *et al.* (2006) propuseram um modelo conceitual para o cálculo do CLV e seus impactos no valor da empresa com o intuito de converter o valor do tempo da vida dos clientes (CLV) em valor para os acionistas da empresa. Os autores afirmam que investidores agora incluem medidas menos tradicionais como o CLV e valor da marca para avaliar o sucesso de longo prazo de

empresas e o seu valor, dando maior importância para o gerenciamento do valor dos clientes no ambiente empresarial.

Nessa mesma linha, Gupta *et al.* (2004) apresentaram evidências empíricas de que estimativas para o valor do cliente estão razoavelmente próximas de estimativas para o valor da firma a qual os clientes pertencem, ressaltando uma forte ligação entre o valor para acionistas e o CLV. Usando somente informações disponíveis publicamente (relatórios anuais e demonstrativos de resultados), e incluindo em seu cálculo as taxas de retenção das empresas, os autores propuseram uma estimativa do valor presente e futuro da base de clientes de uma firma, que por sua vez pode ser utilizada para avaliar o valor da empresa bem como o seu desempenho.

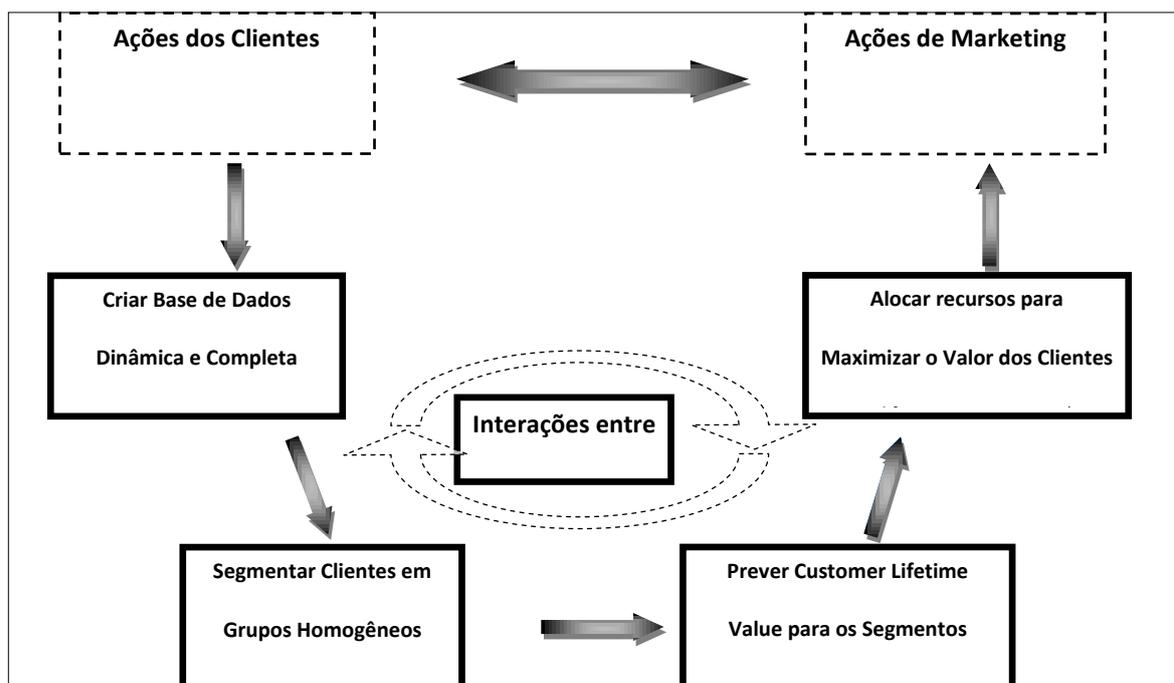
O que se verifica é que a inclusão da retenção de clientes no cálculo se torna relevante no sentido de emprestar, ao modelo proposto, a possibilidade da geração de medições do valor da firma nas quais os impactos financeiros de ações de *marketing* e de retenção ficariam claros, possibilitando a elaboração de estratégias baseadas nesses valores, visando, assim, o aumento direto do valor do cliente e, conseqüentemente, da empresa. Exemplificando essa modelagem por meio da aplicação das estimativas propostas para cinco empresas, Gupta *et al.* (2004) demonstraram que o valor do cliente é uma boa aproximação para o valor da firma, afirmando que o modelo seria, portanto, um bom ponto de partida para o gerenciamento de clientes como ativos. Calculando então o impacto que mudanças no custo de aquisição, margem ou taxa de retenção teriam no valor do cliente, os autores concluíram que uma melhora na taxa de retenção é que produz o maior retorno em termos de valor de cliente, seguida pelo aumento da margem, com a redução no custo de aquisição tendo o efeito menos relevante.

Sobre o gerenciamento do cliente como ativo e a influência que ações de *marketing* podem ter sobre o seu valor, Berger *et al.* (2002) desenvolveram uma metodologia para o gerenciamento do valor do cliente baseada em quatro pilares (Figura 3): 1) criação de uma base de dados com informações sobre os clientes; 2) segmentação dos clientes em grupos homogêneos; 3) previsão do valor dos clientes e dos segmentos para diferentes cenários e 4) alocação de recursos da empresa visando a maximização do valor do cliente. O modelo proposto ainda considera o efeito dinâmico do CLV, no qual ele influenciaria a estratégia de *marketing* da empresa e os recursos empregados no seu gerenciamento, ao mesmo tempo em que é influenciado por esses fatores, o que levaria a uma dificuldade extra para sua modelagem.

Berger *et al.* (2002) reconheceram, no entanto, os desafios que a implementação de um modelo nesses moldes representa tanto em termos analíticos (seja na organização da base de dados, nos desafios de realizar uma segmentação relevante, nas complicações da previsão precisa do CLV

ou na dificuldade de se incorporar informações sobre a competição) quanto em termos gerenciais, em que é necessário alinhar a visão da empresa e de seus empregados com o conceito de valor do cliente e do cliente como o ativo estratégico do negócio, além de comprometimento com a integração e coordenação de esforços de *marketing* na direção de gerenciar e maximizar esse valor.

Figura 3 – Modelo de Gerenciamento do Valor do Cliente



Fonte: Berger et al. (2002).

Outra proposta nessa mesma direção é o modelo de Rust et al. (2004), que buscou quantificar financeiramente os resultados de ações de marketing, avaliando seu impacto no valor do cliente. O modelo propõe verificar como a avaliação do CLV incorpora efeitos da competição e troca de marcas, sendo aplicável tanto para serviços quanto para a indústria de bens de consumo.

Portanto, dentro do exposto acima, defende-se a utilização de modelos capazes de medir o valor do cliente ao longo de seu relacionamento com a firma, visto ser uma resposta para as decisões gerenciais práticas, uma vez que a compreensão do valor do cliente e do impacto que ações e alocações de recursos da empresa podem ter sobre o seu valor fornecem uma maneira objetiva de determinar se as decisões tomadas estão aumentando ou diminuindo o valor da base de clientes (Kumar *et al.*, 2009; Venkatesan & Kumar, 2004).

3 O ESTUDO DE CASO: O SETOR DE TELEFONIA CELULAR

3.1 A INDÚSTRIA DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

O mercado de telefonia celular entrou em operação há aproximadamente 18 anos atrás. Mas foi em 2002/2003, com a entrada de novas operadoras, que a concorrência se acirrou. De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), no início do ano de 2010, o Brasil possuía quase 180 milhões de celulares em funcionamento, o que representa um crescimento de 60 milhões no número de aparelhos (50%) em relação ao ano de 2007. Deste total, aproximadamente 82% correspondiam a planos pré-pagos, com o restante 18% dos consumidores fazendo uso de planos pós-pagos.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE CLIENTES

Dada a estrutura do mercado de telefonia móvel no Brasil, percebe-se que ele apresentou um crescimento muito rápido e ainda está em fase de maturação, diferentemente de mercados mais antigos, como o europeu e o americano. A abertura do mercado, com pelo menos quatro grandes operadoras disputando cliente a cliente seu espaço, ainda é relativamente recente. Em 2010, as 4 maiores empresas do setor detinham 95,58% do mercado (Tabela 1), sendo bastante acirrada a competição entre elas. Nesse aspecto, a manutenção da carteira de clientes é fator fundamental para manter a participação no setor.

Tabela 1 – Situação do mercado de telefonia móvel no Brasil, no início de 2010.

Operadora	Participação no mercado
Vivo	30,12%
Claro	25,45%
TIM	23,65%
Oi	16,36%
Brasil Telecom	4,05%
Outras	0,4%

Fonte: Anatel

De qualquer forma, à medida que o mercado se expande e o número de clientes realmente desprovidos da tecnologia celular diminui, em breve restará um único tipo de consumidor para as

operadoras atraírem: aqueles que já utilizam o serviço de comunicações móvel, mas que no momento é cliente de uma operadora concorrente. Neste ponto, surge a questão da retenção de clientes (Mozer *et al.*, 2000; Mattison, 2001) e da prevenção do *churn* (termo utilizado em telecomunicações para caracterizar a deserção de um cliente da empresa). A Tabela 2 ilustra o panorama do problema de retenção de clientes em telefonia celular no Brasil, apresentando as taxas mensais de *churn* ao fim de 2009 para as quatro principais empresas do mercado. Entretanto, esse panorama tende a piorar, pois com a liberação da portabilidade imposta pela ANATEL a partir de 2009, os custos de mudanças dos clientes de telefonia celular tendem a cair, facilitando a mudança de operadora. Nesse contexto, uma gestão eficiente da retenção de clientes se torna elemento crucial para as empresas preservarem seus clientes.

Tabela 2 – *Churn* mensal por operadora, ao final de 2009.

OPERADORA	CHURN MENSAL
Vivo	2,5%
TIM	3,5%
Claro	2,8%
Oi	3,2%

Fonte: www.teleco.com.br

3.3 AÇÕES DE RETENÇÃO

A maior consequência do *churn* é a perda de receita devido à diminuição da base de clientes. Assim, a deserção de clientes implica na redução do valor do cliente no longo prazo, o que representa, em muitos casos, que o cliente não teve um relacionamento longo o suficiente para pagar o seu custo de aquisição. O fato do custo de aquisição ser superior ao custo de incentivos utilizados para retenção (Mozer *et al.*, 2000; Hwang *et al.*, 2006) sugere a necessidade de uma política de gerenciamento da relação com o cliente que priorize a sua manutenção no longo prazo.

Neste sentido, uma vez que a operadora possui dados concretos sobre o comportamento dos clientes de sua base, é mais fácil e menos custoso agir sobre esses clientes para sua retenção do que despender esforços em campanhas de aquisição de novos clientes sobre os quais a empresa não possui informações concretas. Indo mais além, a empresa pode ainda segmentar seus clientes a partir de seu valor, definindo estratégias específicas que possam priorizar a fidelização e retenção dos clientes de maior valor, o que aumentaria o valor da firma.

3.4 APLICAÇÕES DO CLV: O CASO DA VIVO

As aplicações do CLV no universo empresarial podem ser encontradas em qualquer empresa que adote programas estruturados de retenção e captação de clientes (Thomas *et al.*, 2004; Reinartz *et al.*, 2005). No ramo de serviços, pode-se usar a aplicação desse tipo de medida em empresas de telefonia por uma série de razões, particularmente, porque há intensa interação cliente-empresa no que diz respeito à utilização dos serviços, portanto é importante definir um conjunto de estratégias que aumentem a satisfação do cliente. Além do mais, nos processos de obter novos clientes e renovar com clientes antigos, especificamente nas suas estratégias de retenção e captação, muitas vezes as operadoras incorrem em altos custos devidos ao subsídio de aparelhos celulares ofertados (Mozer *et al.*, 2000), o que pode encarecer o custo final do cliente, sendo, assim, crucial para a empresa encontrar estratégias que aumentem a vida útil desse cliente junto à empresa.

Analisando o exemplo da VIVO, operadora celular líder em *market share* no Brasil (conforme visto na Tabela 1), e que em fevereiro de 2010 possuía cerca de 54 milhões de clientes (fonte: Anatel), fica clara a necessidade de direcionamento das ações de *marketing* no sentido de priorizar a manutenção de sua base de clientes. Seria impossível, e absolutamente ineficaz, para uma empresa com uma base de clientes tão extensa, atuar de forma indiscriminada sobre todos os seus clientes.

Com base no relatório anual da empresa e em dados coletados em documentos internos da empresa, é possível compreender como a ‘VIVO’ poderia utilizar a metodologia do CLV para balizar sua política de subsídio de aparelhos.

Dos cerca de 54 milhões de clientes, apenas 20% são clientes pós-pagos, ou seja, são aqueles que possuem assinatura mensal. Os outros 80% são clientes pré-pago, que utilizam cartões de recarga e não possuem vínculo contratual com a firma. Esta divisão está muito próxima da realidade geral do mercado brasileiro como um todo. Entretanto, no caso da VIVO, embora representem apenas 20% da base, os clientes pós-pagos respondem por cerca de 65% do volume de tráfego mensal da empresa, o que demonstra a sua importância para o seu desempenho (Tabela 3).

Tabela 3 - Segmentação clientes VIVO

Pré-pago x Pós-Pago VS. Volume de tráfego

TIPO DE CLIENTE	CLIENTES (EM MILHÕES)	VOLUME DE TRÁFEGO
Pós-pago	10,8M	35%
Pré-Pago	43,2M	65%

Fonte: Relatório Anual VIVO.

Além do mais, dentre os clientes pós-pagos, outra importante segmentação se deve ao fato dos clientes pessoa jurídica, que compõem apenas 25% da base pós-paga, responderem por 40% do tráfego gerado (Tabela 4).

Tabela 4 - Clientes pós-pagos (Tráfego por tipo de cliente pós)

TIPO DE CLIENTES PÓS-PAGO	CLIENTES (EM MILHÕES)	CLIENTES (%)	TRÁFEGO (%)
Pessoa Física	8.1M	75%	60%
Pessoa Jurídica	2.7M	25%	40%

Fonte: Relatório Anual VIVO.

De acordo com o Relatório Anual VIVO, o tráfego médio mensal de clientes VIVO é de 74 minutos. Contudo, olhando os dados de forma agregada, mascaramos as profundas diferenças existentes entre os perfis de clientes. Se por um lado o tráfego médio dos clientes pré-pagos é de apenas 35 minutos por mês, o de clientes pós-pagos pessoa física sobe para 150 minutos, enquanto que o tráfego de pessoa jurídica chega há 300 minutos. Essa discrepância se reflete nas receitas. Enquanto a receita média é de R\$ 27,00 quando se analisa os segmentos de clientes individualmente, verifica-se uma receita média de R\$ 13,00 para os clientes pré-pagos, R\$ 56,00 para os clientes pós-pagos pessoa física e de R\$ 111,00 reais para os clientes pós-pagos pessoa jurídica (fonte: Relatório Anual VIVO).

Tabela 5 - Clientes pós-pagos (Tráfego por tipo de cliente pós)

TIPO DE CLIENTE	TRÁFEGO MÉDIO DE USO (EM MINUTOS)	RECEITA MÉDIA (EM R\$)
Média da Empresa	74	27,00
Pré-pago	35	13,00
Pós-pago (Pessoa Física)	150	56,00
Pós-pago (Pessoa Jurídica)	300	111,00

Fonte: Relatório Anual VIVO.

Compreendidos o potencial financeiro desses três segmentos de clientes da empresa, parte-se agora para uma análise mais detalhada da política de captação e retenção de clientes da VIVO.

3.5 POLÍTICA DE CAPTAÇÃO

Por não haver evidências empíricas da existência de um modelo muito superior para o cálculo do CLV e pelo fato das informações no relatório da VIVO mostrar apenas indicadores de desempenho, optou-se pelo modelo básico (equação 1) para calcular o CLV da VIVO.

Sabe-se, a partir de dados do relatório anual da operadora, que a VIVO apresenta uma taxa anual de deserção de clientes de cerca de 30% (*churn* mensal de 2,5% multiplicado por 12 meses), o que se traduz em uma vida útil de um cliente VIVO em torno de 40 meses. Sendo assim, cada cliente, individualmente, deve gerar para empresa, ao longo de 40 meses, a receita necessária para cobrir os custos envolvidos na sua captação e retenção.

De acordo com dados internos da VIVO, o custo médio de aquisição de clientes é de R\$ 118,00. Contudo, sabe-se que a utilização de índices agregados não é adequada para avaliar as ações de captação de uma empresa. Portanto, para avaliar o quanto a empresa estaria disposta a gastar para captar clientes de cada um dos segmentos, deve-se analisar qual o valor presente dos fluxos de caixa futuros gerados por eles.

Utilizando uma taxa de desconto de 1,5% ao mês, uma receita por minuto de R\$ 0,37 e um custo por minuto de aproximadamente R\$ 0,22 (fonte: Relatório Anual VIVO), tem-se que o CLV de cada segmento:

$$CLV = \sum \frac{(0,37 - 0,22)(n^\circ \text{ de minutos por mês})}{(1 + 1,5\%)^{40}}$$

$$CLV = \sum \frac{(0,37 - 0,22)(35)}{(1 + 1,5\%)^{40}}$$

CLV Cliente Pré-pago = R\$ 154,96

$$CLV = \sum \frac{(0,37 - 0,22)(150)}{(1 + 1,5\%)^{40}}$$

CLV Cliente Pós-pago, Pessoa Física (PF) = R\$ 664,13

$$CLV = \sum \frac{(0,37 - 0,22)(300)}{(1 + 1,5\%)^{40}}$$

CLV Cliente Pós-pago, Pessoa Jurídica (PJ) = R\$ 1.328,26

Fica claro a partir dessa análise que o investimento médio em aquisição de clientes, de R\$118,00, mascara o fato de que, na aquisição de clientes PF ou PJ, a empresa estaria disposta a investir um valor superior a R\$ 118,00, pois o seu valor de CLV está muito além dos R\$ 118,00 médios de aquisição de novos clientes, enquanto que na captação de clientes pré-pago esse valor seria inferior. Percebe-se então que os clientes pós-pagos estão subsidiando os clientes pré-pagos.

No entanto, antes de calcular qual valor a empresa está disposta a investir em um novo cliente, devem-se analisar outros custos que a VIVO incorre ao longo da vida útil do cliente, para mantê-lo na operadora.

3.6 POLÍTICA DE RETENÇÃO DE CLIENTES

O prazo de troca de aparelhos dos clientes VIVO é de aproximadamente um ano, ou seja, a cada 12 meses o cliente solicitará a operadora um novo aparelho (fonte: dados internos da VIVO). Sendo assim, além do investimento feito pela empresa em termos de subsídio de aparelhos para a captação, ela deverá ainda oferecer vantagens na troca de aparelhos pelo menos três vezes durante a vida útil do cliente.

Além do desconto oferecido na compra de aparelhos no momento em que o cliente entra na operadora (período 0), a empresa deverá garantir descontos na troca de aparelhos após 12, 24 e 36 meses. Sendo assim:

$$CLV = \sum \frac{(0,37 - 0,22)(n^{\circ} \text{ de minutos por mês})}{(1 + 1,5\%)^{40}} - C_{\text{aquisição}} - VP_{\text{Troca1}} - VP_{\text{Troca2}} - VP_{\text{Troca3}}$$

Para efeitos de simplificação dos cálculos, estima-se que o valor do subsídio na compra do aparelho será igual ao valor garantido nas três trocas que ocorrerão ao longo do relacionamento do cliente com a empresa. Com base nessas informações e nas informações internas do custo do subsídio médio de aparelhos para cada segmento, pode-se calcular o valor do subsídio que a empresa estaria disposta a oferecer para cada um dos segmentos de cliente no momento da captação e nos outros três momentos em que o cliente solicita a troca do seu aparelho.

Subsídio Cliente Pré-pago:	R\$47,93
Subsídio Cliente Pós-pago PF:	R\$210,88
Subsídio Cliente Pós-pago PJ:	R\$421,75

Desta forma, percebe-se que, embora o custo médio de captação da empresa seja de R\$118,00, esse valor varia consideravelmente de acordo com o perfil de utilização do serviço de cada um dos clientes, demonstrando a importância não só do cálculo do CLV para a visão do valor do cliente para empresa (Bolton *et al.*, 2000; Gupta *et al.*, 2004; Gupta *et al.*, 2006; Kumar *et al.*, 2009; Venkatesan & Kumar, 2004; Zeithaml, 2000) como também da alocação de recursos diferenciada por segmentos para ações de *marketing* e retenção, destacada na literatura (Berger *et al.*, 2002; Hwang *et al.*, 2004; Rust *et al.*, 2004).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideradas as diversas aplicações práticas do CLV, é importante destacar que a metodologia possui também diversas limitações. Venkatesan & Kumar (2004) ressaltam que, uma vez que o método trabalha essencialmente com informações extraídas da base de transações de consumidores, o modelo desconsidera elementos que dizem respeito às motivações existentes por trás das decisões de compra.

Gupta *et al.* (2006) mostram que os dados referentes à taxa de retenção ou de recompra de um serviço podem estar associados a motivações que não a efetiva fidelização dos clientes, entre elas: a ausência de alternativas, a falta de informação e ou o elevado custo da troca.

Portanto, a realização de pesquisas de mercado buscando maior conhecimento sobre os consumidores torna-se importante para garantir que mudanças no ambiente competitivo não afetarão de forma muito significativa o negócio (Berger *et al.*, 2002; Gupta *et al.*, 2006).

Uma questão a ser considerada é o fato de que a maximização do lucro por cliente pode não ser necessariamente interessante para uma empresa que deseja construir um portfólio diversificado de clientes (Kumar *et al.*, 2009). Esse exemplo, muito presente no serviço bancário, pode ser mais bem compreendido como a necessidade de formação de uma carteira diversificada que permita a diluição do risco. O ótimo local, portanto, considerado individualmente para cada cliente, pode não ser o ótimo global da firma, que ficaria exposta a riscos altos por possuir clientes com perfis muito similares (Venkatesan & Kumar, 2004).

Outro ponto a ser levantado diz respeito ao impacto das diferentes metodologias de alocação de custos na mensuração do CLV (Kumar & Ramani, 2004). Muitas empresas realizam a alocação de custos com base em áreas funcionais e não em clientes, o que dificulta o cálculo da margem por

segmento de consumidores. Adicionalmente, pode não ser muito clara a forma de alocação de custos aos consumidores, especialmente no que diz respeito a custos fixos (Berger *et al.*, 2002).

Finalmente, a utilização do CLV como modelo de captação de clientes pode significar a redução do *market share* de consumidores, o que geralmente não é bem recebido pelo mercado. Por exemplo, dos 54 milhões de clientes que a VIVO possui, apenas 2,7 milhões (5%) são clientes PJ pós-pagos, que são seus clientes mais rentáveis. Se focasse sua atuação exclusivamente nesses clientes a companhia reduziria dramaticamente sua participação de mercado, diminuindo inclusive o aproveitamento das economias de escala características do serviço de telefonia. Além do mais, o tamanho *market share* de uma empresa de telefonia é “ativo” importante para a empresa, pois, com as promoções de falar a um custo reduzido com celulares da mesma operadora, uma base maior funciona como um chamariz para novos clientes, bem como uma barreira para mudanças.

A empresa precisa definir, portanto, se deseja possuir um pequeno número de bons e rentáveis clientes ou um grande número de clientes menos rentáveis (Kumar & Rajan, 2009a). Essa decisão tem um forte impacto especialmente quando se considera o efeito de rede inerente à prestação de serviços (Lim *et al.*, 2003). Além disso, a propaganda ‘boca-a-boca’ pode ser uma importante fonte de captação de clientes, portanto uma base muito reduzida pode significar uma perda expressiva para a empresa em termos promocionais.

Pode-se dizer também que a prática empresarial ainda não reflete os avanços recentes na teoria de gerenciamento do valor do cliente e do cliente como ativo (Kumar *et al.*, 2009), dadas as inúmeras dificuldades técnicas e organizacionais apontadas para a utilização desses modelos (Berger *et al.*, 2002; Rust *et al.*, 2004). Nem todas as empresas estão preparadas para o alinhamento de suas estratégias com a modelagem proposta por autores de vanguarda (Venkatesan & Kumar, 2004). No entanto, empresas e acionistas reconhecem a crescente importância de uma visão de negócios que preconize o valor do cliente e a mensuração do impacto financeiro de seus esforços de marketing, gerando uma base de clientes de maior valor e aumentando o valor da firma.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T.; Roberts, J. (2008). “Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric”, *Journal of Marketing Management*, 24 (7-8), 733-750.
- Anderson, E.W. (1994). “Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention”, *Marketing Letters*, 5 (1), 19-30.
- Athanassopoulos, A.D. (2000). “Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behaviour”, *Journal of Business Research*, 47, 191-207.
- Bauer, H. H.; Hammerschmidt, M. (2005), “Integrating the concepts of customer equity and shareholder value”, *Management Decision*, 43 (3), 331-348.
- Berger, P.D.; Nasr, N.L (1998). “Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications”, *Journal of Interactive Marketing*, 12 (Winter), 17-30.
- Berger, P.D.; Bolton, R.N.; Bowman, D.; Briggs, E.; Kumar, V.; Parasunaman, A.; Terry, C. (2002). “Marketing Actions and the Value of Customer Assets”, *Journal of Service Research*, 5 (1), 39-54.
- Berger, P.D.; Eechambadi, N.; George, M.; Lehmann, D.R.; Rizley, R.; Venkatesan, R. (2006). “From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence and Issues for Future Research”, *Journal of Service Research*, 9 (2), 156-167.
- Bolton, R.N; Kannan, P.K.; Bramlett, M.D. (2000). “Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 95-108.
- Bolton, R.N.; Lemon, K.N.; Bramlett, M.D. (2006). “The Effect of Service Experiences over Time on a Supplier's Retention of Business Customers”, *Marketing Science*, 52 (12), 1811-1823.
- Brandão, M.M.; Yamamoto, C.S. (2006). “Customer Lifetime Value (CLV): Um Estudo Exploratório no Setor Bancário”, *Anais do XXX ENANPAD*, Salvador, Bahia.
- Fader, P.; Hardie, B.; Lee, K. (2005), “RFM and CLV: Using Iso-CLV Curves for Customer Base Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 42 (November), 415–30.
- Guilding, C.; McManus, L. (2002) “The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note”, *Accounting, Organizations and Society*, 27 (1), 45–59.

- Gupta S.; Hanssens D.; Hardie B.; Kahn W.; Kumar V.; Lin N.; Ravishanker N.; Sriram S. (2006). "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*; 9 (2), 139-155.
- Gupta, S.; Lehmann, D.R.; Stuart, J.A. (2004). "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, February, 7-18.
- Homburg, C.; Steiner, V.; Totzek, D. (2009). "Managing Dynamics in a Customer Portfolio", *Journal of Marketing*, 73, 70–89.
- Hwang, H.; Jung, T.; Suh, E. (2004). "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry", *Expert Systems with Applications*, 26, 181-188.
- Jain, D. & Singh, S. (2002). "Customer Lifetime Value research in marketing: a review and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 34-46.
- Kumar, V.; Petersen, J.; Leone, R.P. (2010). "Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How", *Journal of Marketing* , 74, 1–17
- Kumar, V.; Rajan, B. (2009a). "Nurturing Profitable Customers", *Strategic Finance Magazine*, September, 27–33. Disponível em http://www.imanet.org/PDFs/Public/SF/2009_09/09_09_kumar.pdf, Acesso em 08/07/2011.
- Kumar, V.; Rajan, B (2009b). "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value", *Management Accounting Quarterly*, 10 (3), 1–18.
- Kumar, V.; Ramani, G. (2004). "Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level", *Journal of Integrated Communications, Northwestern University*, 27–33. Disponível em <http://www.drjkumar.com/publications/92/title/Journal-of-Integrated-Communications>, Acesso em 08/07/2011.
- Kumar V.; Shah, D. (2009). "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization", *Journal of Marketing*, 73, 119–136.
- Kumar, V.; Venkatesan, R.; Bohling, T.; Beckmann, D. (2008). "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM", *Marketing Science*, 27 (4), 585-599
- Kumar, V., Venkatesan, R.; Rajan, B. (2009). "Implementing Profitability through a Customer Lifetime Value Framework", *Marketing Intelligence Review*, 2, December, 32–43.
- Lemon, K.; Rust, R.T.; Zeithaml, V.A. (2001), "What drives customer equity", *Marketing Management*, 10 (1), 20-25.

- Lim, B.; Choi, M.; Park, M. (2003). "The late take-off phenomenon in the diffusion of telecommunication services: network effect and the critical mass", *Information Economics and Policy*, 14 (4), 537-557.
- Lin, N.; Tseng, W.; Hung, Y.; Yen, D. C. (2009). "Making customer relationship management work: evidence from the banking industry in Taiwan", *Service Industries Journal*, 29 (9), 1183-1197
- Lind, J.; Strömsten, T. (2006), "When do firms use different types of customer accounting", *Journal of Business Research*, 59 (12), 1257–1266.
- Mattison, R. (2001). *Telecom Churn Management*, APDG Publishing.
- Milan, G.S.; Prestes, A.R.; Munhoz, L.P. (2010). "Análise do valor do cliente (*Lifetime Value*): um estudo ambientado em uma operadora de planos de saúde", *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(2), 123-134.
- Mozer, M.; Wolniewicz, R.; Grimes, D.; Johnson, E.; H. Kaushansky, H. (2000). "Predicting Subscriber Dissatisfaction and Improving Retention in the Wireless Telecommunications Industry", *IEEE Transactions on Neural Networks*, 11 (3), 690-696.
- Neves de Paiva, J.C.; Vidal Barbosa, F.; Puga Ribeiro, Á. H. (2009). "Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro", *RAC. Revista de administração contemporânea*, 13 (2), 310-327.
- Oliver, R. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460-469.
- Oliver, R. (1993). "Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, 20 (3), 418-430.
- Parasuraman (1997). "Reflections on gaining competitive advantage through customer value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 154-161.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-37.
- Peres, D.A.; Freitas, A.F. (2003). "Gerenciando as Estratégias de Marketing através do *Lifetime Customer Value*", *Anais do XXVII ENANPAD*, Curitiba, Paraná.
- Reichheld, F.; Sasser, W. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services.", *Harvard Business Review*, 68, September-October, 105-111.

- Reichheld, F.; Teal, T. (1996). “*The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*”, 1st. Ed. Harvard Business School Press. 323 p.
- Reinartz, W.; Kumar, V. (2000). “On the Profitability of Long Lifetime Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing*, 64, 17-35.
- Reinartz, W.; Thomas, J; Kumar, V. (2005). "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Profitability", *Journal of Marketing*, 69, January, 63-79.
- Rust, R.T.; Lemon, K.N.; Zeithaml, V.A. (2004). “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, 109-127.
- Stahl, F.; Heitmann, M.; Lehmann, D.R.; Neslin, S.A. (2012). “The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin”, *Journal of Marketing*, 76, 44-63.
- Thomas, J. (1997). “Customer Equity: Managing the Customer-Firm Relationship”. Ph.D. Dissertation, Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, IL.
- Thomas, J.; Reinartz, W.; Kumar, V. (2004). "Getting the Most out of All Your Customers," *Harvard Business Review*, Julho – Agosto, 116-123.
- Venkatesan, R.; Kumar, V. (2004). “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy,” *Journal of Marketing*, 68 (4), 106-125.
- Venkatesan, R.; Kumar, V.; Bohling, T.; (2007), “Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection,” *Journal of Marketing Research*, 44 (November), 579–94.
- Villanueva, J.; Hanssens, D.M. (2007), “Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities,” *Foundation and Trends in Marketing*, 1 (1), 1–95.
- Weir, K. (2008). “Examining the theoretical influences of customer valuation metrics” *Journal of Marketing Management*, 24 (7-8), 797-824
- Wheaton, P. (2000). “The Life Cycle View of Customers”, *U.S. Banker*, June, 110, 77-78.
- Zeithaml, V. (2000). “Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need Learn”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.