

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO GUSMÃO DE MENEZES

**PROMOÇÕES DE VENDAS E SEUS IMPACTOS EM MÉDIO
PRAZO NO VALOR DO CLIENTE**

CURITIBA

2016

LEANDRO GUSMÃO DE MENEZES

**PROMOÇÕES DE VENDAS E SEUS IMPACTOS EM MÉDIO
PRAZO NO VALOR DO CLIENTE**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso MBA em Inteligência de Negócios, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Tomas Sparano Martins

CURITIBA

2016

PROMOÇÕES DE VENDAS E SEUS IMPACTOS EM MÉDIO PRAZO NO VALOR DO CLIENTE

Leandro Gusmão de Menezes

RESUMO

Este trabalho propõe um modelo para avaliação de resultados de ações promocionais de uma empresa de bens de consumo. Verifica-se no mercado uma tendência de aumento da incidência de ações promocionais, e por outro lado faltam análises de resultados a médio e longo prazo que permitam um embasamento eficiente para a tomada de decisões. A partir de dados reais de relatórios de vendas e da base de clientes da empresa, o projeto propõe um modelo inovador no contexto da empresa, utilizando o CLV (*Customer Lifetime Value*) como métrica para análise de promoções de vendas. Os resultados do estudo apontam para alterações evidentes no CLV no período sob efeito de ação promocional, e demonstram o potencial deste indicador para o aperfeiçoamento da gestão de marketing nas organizações.

Palavras-Chave: Promoções de vendas; Marketing Promocional; *Customer Lifetime Value*

1. INTRODUÇÃO

As promoções de vendas são um recurso importante nas estratégias de marketing de empresas de diferentes setores, e percebe-se nos últimos anos uma intensificação de seu uso principalmente por empresas varejistas de bens de consumo. Uma justificativa provável é a maior eficiência em relação a outros elementos do marketing mix para obtenção de resultados de curto prazo na venda de produtos e serviços (WIERENGA; SOETHOUDT, 2010).

Entretanto, apesar desta relevância perceptível de atividades promocionais, as decisões sobre investimentos neste tipo de ferramenta em muitos casos são intuitivas e pouco estruturadas (INMAN et al., 1999). Um agravante para este comportamento no Brasil é a difusão reduzida de tecnologias que facilitem análises objetivas, mesmo os softwares que possibilitam o registro de vendas através do escaneamento de código de barras muitas vezes

não estão parametrizados para identificar a incidência de ações promocionais sobre os produtos vendidos (BOTELHO; URDAN, 2005).

Mesmo diante de várias restrições, existem na literatura e nas rotinas corporativas algumas metodologias de análise sobre efeitos de curto prazo nas vendas, refletidas principalmente em demonstrativos financeiros relacionados volume de vendas, receita e margem de contribuição. Entretanto, é bastante incipiente o conhecimento sobre os impactos de médio e longo prazo das ações promocionais, o que explica em muitos casos o desconforto de gestores de marketing a decidirem por investir de maneira recorrente neste tipo de ação.

O presente trabalho visa desenvolver e testar um modelo de análise de resultados para ações de promoções de vendas, sob o ponto de vista dos efeitos em relação ao comportamento dos consumidores de uma empresa varejista de bens de consumo.

A empresa em questão possui distribuição em cidades de diferentes regiões do Brasil, e conta com uma ampla base de consumidores cadastrados em seu programa de fidelidade. Como uma quantidade expressiva de transações acontece com a identificação dos consumidores, as análises foram restritas a este público, conforme explicitado na metodologia descrita nas páginas subsequentes. A escolha da empresa foi devido à alta disponibilidade de informações, diversidade da estratégia promocional e abrangência de público de diferentes perfis demográficos.

As ações de promoção de vendas abordadas neste trabalho são somente as que oferecem algum tipo de vantagem aos consumidores (benefícios financeiros, de produtos ou de premiações), excluindo ferramentas como a propaganda, a publicidade, as relações públicas e outros elementos relacionados com o termo promoção tratado por McCarthy (1960) de forma mais ampla em seu conceito de marketing mix.

Um enfoque específico neste trabalho é a análise de promoções não-monetárias, que conforme explicitado por Diamond e Campbel (1998), não estabelecem relação direta com o preço dos produtos, e têm inclusive como objetivo agregar valor adicional para influenciar a decisão de compra. Este tipo de promoção de vendas representa ainda desafios maiores de mensuração na rotina da empresa, e tem uma aceitação mais difícil entre a liderança por não ter seus efeitos comprovados em análises de resultados de curto prazo. Gilbert e Jackaria

(2002) buscaram confirmar o impacto de promoções de vendas na decisão de compra dos consumidores, e verificaram que técnicas que utilizam benefícios que não são financeiros, como amostras grátis, brindes, e “compre e leve um leve dois”, não demonstraram efeitos significativos, como aconteceu em promoções monetárias.

Uma alternativa para avaliar os resultados das promoções não-monetárias seriam os impactos em relação à satisfação e percepção dos clientes, mas são poucos também os estudos que correlacionam o efeito das promoções de venda em relação ao comportamento dos consumidores em horizontes de tempo que vão além do momento de decisão de compra. Este tipo de ação parece ter um impacto direto na captação e retenção de clientes, e não se sabe ao certo se a influência no valor de compra por cliente tende a ser positiva ou negativa em uma visão de médio e curto prazo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma primeira distinção necessária é relacionada ao termo central de estudo neste projeto, a promoção de vendas. É comum que se confunda o significado deste termo com o homônimo presente na estrutura de marketing mix proposta por Mccarthy (1960), conhecida por 4 Ps — Produto, Preço, Praça e Promoção. Las Casas (2006) correlaciona promoção com a comunicação de maneira mais ampla, que diz respeito à função de "informar, persuadir e influenciar a decisão de compra do consumidor".

O termo teve uma evolução de uso inclusive por um de seus principais autores, já que em 1978 Kotler indicou que promoção contemplava: propaganda, publicidade, contato pessoal, incentivo e atmosfera, e algumas décadas depois, acrescentou modalidades como a promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal (KOTLER; ARMSTRONG, 1998), força de vendas, mala direta, telemarketing e internet (KOTLER; 2000).

Portanto, a promoção como tratada inicialmente por Mccarthy e posteriormente por diversos outros autores, é um campo que considera em seu escopo a promoção de vendas propriamente dita, mas que não se restringe somente a esta. Devido à grande recorrência deste erro, Shimp (2002) aponta que um termo mais correto para definir o que é tratado nos 4Ps seria "comunicação de marketing" em detrimento ao termo promoção amplamente utilizado.

Especificamente sobre a promoção de vendas, Blattberg e Neslin (1990) trazem a seguinte definição:

"a promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos" (BLATTBERG, NESLIN, 1990, apud KELLER; KOTLER, 2006).

Semenik e Bamossy (1995) definem como "uso de técnicas de incentivo para gerar uma resposta específica num mercado empresarial ou de consumo".

Para a abordagem proposta neste trabalho, é relevante considerar o conceito proposto por Yanaze (2007), que defende que a promoção de vendas não se limita a uma atuação em objetivos de vendas a curto prazo, e sustenta que a mesma deve gerar uma valorização da marca por parte do consumidor, de maneira que proporcione um melhor relacionamento e vinculação entre consumidor e empresa.

Chandon, Wansink e Laurent (2007) citam alguns benefícios das promoções de vendas, e reforçam que ações bem sucedidas com frequência entregam benefícios que vão além de vantagens basicamente financeiras.

Quanto às técnicas promocionais, também denominadas como mecânicas promocionais, Kotler (2005) menciona possibilidades como amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays de ponto-de-venda e demonstrações. Neste trabalho será proposta uma classificação mais objetiva destas técnicas, que leva em conta tanto o tipo de benefício envolvido, dividindo-as entre monetárias e não-monetárias, quanto o tipo de condição ou esforço exigido do consumidor para entrega deste benefício.

A necessidade de análise de impactos a longo prazo já foi mencionada por alguns autores, principalmente devido ao risco de comprometimento da percepção de valor da marca pelos consumidores em um momento futuro em que tais ofertas não estão mais disponíveis (GUADAGNI; LITTLE, 1983; SWAIT; ERDEM, 2002).

Entretanto, outros autores argumentam que ações promocionais podem ajudar a fortalecer uma marca, Erdem e Sun (2002) defendem este ponto de vista quando a promoção de vendas é vinculada à propaganda, e Mela et al. (1997) entendem que as tais ações podem estreitar o relacionamento, a familiaridade e experiência dos consumidores com a marca.

Existem diversas técnicas para mensuração do retorno de ações de marketing, entre elas uma concilia aspectos financeiros e relacionais, a métrica *CLV – Customer Lifetime Value*, propõe uma valoração financeira do cliente. Para Berger e Nasr (1998) o CLV é o fluxo de caixa líquido que um cliente deve gerar ao longo de todo o seu ciclo de relacionamento comercial com uma empresa.

Duas questões centrais no relacionamento com o cliente são a aquisição e a retenção, e conforme apontado por Blattberg e Deighton (1996), as estratégias de marketing podem ser classificadas entre as que visam atrair novos clientes e as que buscam manter a base atual.

Entre os modelos propostos por diversos autores (Berger e Nasr, 1998; Blattberg e Deighton, 1996; Gupta e Lehmann, 2004; Venkatesan e Kumar, 2004; Rust et al., 2004), é recorrente a inclusão dos custos de aquisição e retenção dos clientes, em contraposição às receitas trazidas por estes e um período de tempo determinado, em alguns casos combinados com uma taxa de desconto sobre o custo do capital investido.

De maneira resumida, o CLV pode ser traduzido através da seguinte equação:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(r_t - c_t) f v}{(1 + d)^t} - CA$$

Onde:

CLV = Customer Lifetime Value

T = unidade de tempo definida para análise

r_t = receita por cliente no tempo t

c_t = custos totais de produtos por cliente no tempo t

f = frequência de compra por cliente

v = tempo de vida por cliente

d = taxa de desconto

CA = custos de aquisição

Conforme explicitado por Rust (2004), uma das principais vantagens deste modelo é permitir que a empresa possa direcionar seus investimentos em marketing de forma eficiente, priorizando a captação e retenção de clientes de maior valor.

No caso específico de ações promocionais, é essencial avaliar a variação em diferentes períodos, Wiesel et al. (2008) defendem que as métricas de valor dos clientes sejam avaliadas e reportadas periodicamente aos investidores, a fim de que possam nortear a tomada de decisões de marketing, monitorar seus impactos e a evolução do ativo de clientes.

3. METODOLOGIA

A primeira etapa do trabalho consistiu em uma pesquisa bibliográfica, visando um aprofundamento e contraposição entre as diferentes abordagens existentes para os temas explorados, uma vez que entre diversos autores e mesmo na própria empresa não há consenso com relação a alguns conceitos de promoções de vendas, assim como para métricas de avaliação em ações de marketing.

A partir desta atualização em relação à literatura, foi estruturado um estudo de caso para a empresa em questão, utilizando-se principalmente de uma pesquisa documental e quantitativa, que faz uso dos registros formais de vendas e transações dos consumidores. Devido aos objetivos do trabalho, e considerando que a subjetividade é um fator que neste caso específico gera uma série de contradições, buscou-se ao máximo priorizar critérios mais quantitativos e confiáveis, considerando o alto nível de disponibilidade de informações no contexto desta empresa.

As principais fontes de informação foram os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) e *Business Intelligence* da empresa. A partir do primeiro foram obtidas informações financeiras e de margem de contribuição dos produtos, e com os outros dois foi possível rastrear as transações de consumidores que se identificaram através de CPF no momento da compra.

Entre os diferentes indicadores financeiros existentes, optou-se pela margem de contribuição, que corresponde à diferença entre a receita obtida com as vendas e os custos variáveis dos produtos (BRIGHAM, GAPENSKI E EHRHARDT, 2001). Para fins de análise, foram tratadas de forma diferenciada dentro dos custos variáveis os investimentos em esforços de marketing e descontos promocionais, que neste contexto têm uma relação de causa-efeito intrínseca ao tema.

Como um eixo central da pesquisa são as promoções de vendas, foram listadas todas as ações realizadas de 2013 a 2016, e identificadas junto aos gestores de marketing da empresa aquelas em que houve maior dificuldade na análise de resultados. Verificou-se, neste contexto, que uma ação promocional recente que demandou um alto valor de investimento da empresa, porém com altíssima repercussão devido a aspectos inovadores em seu escopo e execução. A promoção envolveu a entrega de brindes a uma ampla base de consumidores, através de uma mecânica prévia de emissão de cupons em um hot site, reverberada em diferentes redes sociais.

Devido a estas especificidades, à falta de histórico na empresa para ações similares, e ao alto nível de impacto, a análise de resultados representa um desafio muito superior a qualquer outra ação identificada no histórico recente.

A escolha desta promoção, entretanto, implicou em uma restrição no horizonte de análise, já que foi realizada em um período um pouco superior a quatro meses antes do desenvolvimento desta pesquisa. Por este motivo, apesar de ser usual a análise de resultados em visões de exercício anual, para este trabalho foi adotada uma divisão temporal por quadrimestres, contando de forma regressiva ao último mês de informações disponíveis. Devido à alta influência de efeitos sazonais no setor de atuação da empresa, optou-se por selecionar um horizonte abrangente, iniciando em um período de 12 quadrimestres anteriores ao período de análise, em um horizonte total de 3 anos móveis, conforme abaixo:

Tabela 1 – Divisão por Quadrimestres em Ordem Regressiva

Q0	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11
Jun a Set 2016	Fev a Mai 2016	Out 2015 a Jan 2016	Jun a Set 2015	Fev a Mai 2015	Out 2014 a Jan 2015	Jun a Set 2014	Fev a Mai 2014	Out 2013 a Jan 2014	Jun a Set 2013	Fev a Mai 2013	Out 2012 a Jan 2013

Para a mensuração da quantidade de clientes, foi utilizada uma base de dados extraída do sistema de CRM da empresa, em que são registradas todas as transações dos clientes que se identificam por CPF no momento da compra. Estas transações representam cerca de 56% do total de boletos vendidos pela empresa, e por considerarem diferentes perfis demográficos, constituem uma alta confiabilidade de informações. A base de informações foi analisada de modo integral, sem seleção de amostra, já que a empresa possui uma disponibilidade adequada de dados e softwares estatísticos. Para determinar as taxas de retenção e aquisição de clientes, foi estabelecida uma comparação entre a base do quadrimestre em questão comparada com aquela do imediatamente anterior.

Com relação ao levantamento de custos de aquisição e retenção, foi utilizado o registro de campanhas da empresa, que discrimina os investimentos em esforços de marketing de acordo com o tipo de ação, mídia e público, e a abertura dos valores investidos no programa de fidelização de clientes permitiu a especificação dos custos de retenção. Para os demais investimentos gerais em mídia, em que seria inviável determinar se atingem clientes novos ou atuais, foi adotado como critério de alocação a taxa de aquisição e retenção do período. Vale ressaltar que estes investimentos consideram também o valor gasto com os brindes na principal

promoção avaliada, e também foram discriminados os impactos nominais dos descontos promocionais na margem de contribuição.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Através da metodologia descrita, foi perceptível um impacto da ação promocional no período em que foi realizada em comparação com os anteriores, considerando a métrica do valor dos clientes.

Um primeiro ponto a ser considerado é o calendário promocional da empresa ao longo dos blocos analisados nos quatro anos. A estratégia de marketing da marca possui um certo padrão recorrente, influenciado entre outros fatores pela sazonalidade. Há uma grande concentração de resultados no quadrimestre em que acontece o Natal (Q-2, Q-5, Q-8 e Q-11), que em três dos quatro anos inclui no mesmo bloco outro evento expressivo, as liquidações de janeiro. Os demais quadrimestres alternam lançamentos e promoções de maior ou menor impacto para marca, com exceção do Q0, que teve como principal característica a promoção de distribuição de brindes. Um fato evidente na Tabela 2 é a variação de resultados ao longo dos períodos, com maiores valores em margem de contribuição concentrados nos períodos de Natal, o que evidencia uma necessidade de definição de quadrimestres comparáveis.

Tabela 2 – Calendário Promocional Distribuído nos Quadrimestres

		2016		2015			2014
		Q0	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5
Calendário Promoc.		Promo Distr. Brindes	Lançamento de nova linha + promoções táticas.	Liquidações (Jan) e Natal	Lançamentos pontuais e promoções táticas.	Lançamento de nova linha + promoções táticas.	Liquidações (Jan) e Natal
Margem Contrib.		R\$ 111 MM	R\$ 99 MM	R\$ 134 MM	R\$ 86 MM	R\$ 111 MM	R\$ 147 MM
		2014		2013			2012
		Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11
Calendário Promoc.		Lançamento de nova linha + promoções táticas.	Lançamentos pontuais e promoções táticas.	Liquidações (Jan) e Natal	Lançamento de nova linha + promoções táticas.	Lançamentos pontuais e promoções táticas.	Natal e promoções táticas
Margem Contrib.		R\$ 117 MM	R\$ 115 MM	R\$ 138 Cliente	R\$ 95 MM	R\$ 101 MM	R\$ 134 MM

Na Tabela 3, percebemos as variações na base de clientes da marca. Também há uma concentração expressiva de consumidores ativos nos quadrimestres de Natal (Q-2, Q-5, Q-8 e Q-11), em todos os casos estes ficam acima da média por quadrimestre, que é de aproximadamente 1,4 MM. Entre os demais quadrimestres, se destaca o Q0, período quando foi realizada a ação, em que a quantidade total de clientes e também de novos clientes foi superior a 9 quadrimestres, inferior somente ao Q-2 e Q-5, que são períodos de Natal. Entretanto, neste período verificou-se a menor quantidade de clientes retidos (218 M), e também a menor margem de contribuição por cliente (R\$ 65). Uma possível causa para o último dado é um menor valor gasto pelos novos clientes, que representam um número bem expressivo no período (87% do total de clientes).

Tabela 3 – Variações na Base de Clientes

	Q0	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11
Total Clientes	1,71 MM	1,4 MM	1,72 MM	1,06 MM	1,27 MM	1,92 MM	1,26 MM	1,09 MM	1,61 MM	1,04 MM	1,1 MM	1,45 MM
Novos Clientes	1,49 MM	1,26 MM	1,53 MM	0,94 MM	1,12 MM	1,71 MM	1,12 MM	0,96 MM	1,41 MM	0,92 MM	0,97 MM	1,28 MM
Clientes Retidos	218 M	144 M	189 M	125 M	157 M	211 M	147 M	132 M	193 M	115 M	129 M	172 M
Clientes Perdidos	1,06 MM	1,59 MM	0,88 MM	1,15 MM	1,77 MM	1,19 MM	1,04 MM	1,64 MM	1,08 MM	1,23 MM	1,65 MM	1,61 MM
Margem Cont. por Cliente	R\$ 65	R\$ 71	R\$ 78	R\$ 81	R\$ 87	R\$ 77	R\$ 93	R\$ 106	R\$ 86	R\$ 91	R\$ 92	R\$ 92

Nos dados da Tabela 3 uma primeira ressalva importante é com relação aos dados de recência e frequência de compra para a marca, conforme a métrica descrita por Hughes (1998). Apenas 45% dos consumidores são ativos em todos os semestres, e o tempo médio em relação à última compra é de 9 meses, comportamentos que influenciam na leitura de clientes novos, perdidos e retidos. A comparação neste trabalho usou como critério a base de clientes ativos no quadrimestre anterior, e é provável que entre os novos clientes, por exemplo, existam clientes que não são necessariamente novos, tendo apenas feito compras anteriores a dois ou mais quadrimestres dentro do comportamento médio da marca.

Na Tabela 4 são comparados os custos de aquisição e retenção de clientes, e percebe-se uma maior concentração dos investimentos em esforços de marketing do que em descontos promocionais. Os períodos de maior investimento em descontos promocionais são os que mais captam novos consumidores, e também os de maior margem de contribuição, conforme se pode avaliar na Tabela 2. Quanto ao principal quadrimestre da análise (Q0), percebe-se que teve o

segundo menor valor de custos totais entre todos os períodos, o que evidencia um menor comprometimento de receita com os brindes do que com os gastos em mídia e descontos.

Tabela 4 – Detalhamento dos Custos de Aquisição e Retenção

	Q0	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Q-5	Q-6	Q-7	Q-8	Q-9	Q-10	Q-11
Esforços de Marketing	R\$ -11 MM	R\$ -13 MM	R\$ -11 MM	R\$ -10 MM	R\$ -14 MM	R\$ -11 MM	R\$ -24 MM	R\$ -19 MM	R\$ -15 MM	R\$ -17 MM	R\$ -24 MM	R\$ -15 MM
Descontos Promocionais	R\$ -4 MM	R\$ -5 MM	R\$ -7 MM	R\$ -5 MM	R\$ -4 MM	R\$ -8 MM	R\$ -10 MM	R\$ -3 MM	R\$ -2 MM	R\$ -6 MM	R\$ -3 MM	R\$ -1 MM
Custo de Aquisição	R\$ -13 MM	R\$ -16 MM	R\$ -16 MM	R\$ -13 MM	R\$ -16 MM	R\$ -18 MM	R\$ -30 MM	R\$ -19 MM	R\$ -14 MM	R\$ -20 MM	R\$ -24 MM	R\$ -14 MM
Custo de Retenção	R\$ -2 MM	R\$ -2 MM	R\$ -2 MM	R\$ -2 MM	R\$ -2 MM	R\$ -2 MM	R\$ -4 MM	R\$ -3 MM	R\$ -2 MM	R\$ -3 MM	R\$ -3 MM	R\$ -2 MM
Total Custos Aquis. + Ret.	R\$ -15 MM	R\$ -18 MM	R\$ -18 MM	R\$ -14 MM	R\$ -18 MM	R\$ -20 MM	R\$ -34 MM	R\$ -21 MM	R\$ -16 MM	R\$ -23 MM	R\$ -27 MM	R\$ -16 MM

Por fim, na Tabela 5 é possível verificar o resultado consolidado do CLV por quadrimestre. Percebe-se um aumento expressivo entre o CLV neste quadrimestre em relação aos períodos que seriam comparáveis nos anos anteriores (Q-03, Q-06, Q-09), em todos o CLV ficou abaixo da metade dos R\$ 19 por cliente alcançados no Q0. Os resultados foram superiores também em relação ao Q-01, Q-04, Q-07 e Q-10, que também não sofrem tanta influência por sazonalidade. Entretanto, vale ressaltar os resultados expressivos do Q-02, Q-05, Q-08 e Q-11, nestes períodos de Natal e liquidações o CLV foi superior ao Q0 em que foi realizada a ação (com exceção do Q-11, em que foram realizadas apenas promoções táticas). Estes quadrimestres de maior CLV são os que melhor conseguem equilibrar uma alta captação de clientes com maior geração de margem de contribuição por custos moderados. No Q0, apesar do alto índice em base de clientes e custos reduzidos, a margem de contribuição trazida por cliente ficou abaixo das demais. Pode-se inferir que, nesta fase inicial de experimentação da marca através dos brindes, a predisposição em comprar mais produtos tenha sido menor do que para os clientes que têm maior tempo de relacionamento com a marca, ou que sejam estimulados por liquidações ou sazonalidade.

Tabela 5 – CLV por Quadrimestre

	Q0	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11
TT Clientes	1,7 MM	1,4 MM	1,7 MM	1,1 MM	1,3 MM	1,9 MM	1,3 MM	1,1 MM	1,6 MM	1 MM	1,1 MM	1,5 MM
Custos Aquis. + Ret. por Cliente	-R\$ 9	-R\$ 13	-R\$ 10	-R\$ 13	-R\$ 14	-R\$ 10	-R\$ 27	-R\$ 19	-R\$ 10	-R\$ 22	-R\$ 24	-R\$ 11
Margem Contr. por Cliente	R\$ 65	R\$ 71	R\$ 78	R\$ 81	R\$ 87	R\$ 77	R\$ 93	R\$ 106	R\$ 86	R\$ 91	R\$ 92	R\$ 92
Taxa de Retenção	17%	8%	18%	10%	8%	15%	14%	8%	17%	10%	9%	12%
Tempo de Vida Médio (Q)*	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
Frequência de Compra (Q)*	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
CLV (Quadrimestre)	R\$ 19	R\$ 1	R\$ 25	R\$ 7	R\$ 4	R\$ 19	R\$ 5	R\$ 3	R\$ 26	R\$ 2	-R\$ 4	R\$ 17

A partir destas informações, pode-se avaliar que as promoções de vendas em geral têm um impacto expressivo no valor dos clientes. Mesmo não sendo o foco principal deste trabalho, é perceptível o reflexo das liquidações para captar clientes e incremental o valor nas vendas para os mesmos. Com relação à principal promoção avaliada, apesar do pouco horizonte de análise, é perceptível que a estratégia inovadora no contexto da empresa trouxe também resultados que não haviam sido alcançados em outros períodos.

Também é possível identificar alternativas para um aperfeiçoamento da ação do ponto de vista do valor do cliente. O impacto em captar novos clientes tem uma expressividade evidente, mas ainda há muito espaço para melhorias na margem de contribuição trazida durante a promoção. Uma análise aprofundada das estratégias adotadas nos quadrimestres de maior margem de contribuição poderia contribuir para complementar o composto promocional e aumentar a efetividade da ação principal. Com estas melhorias, se a margem de contribuição por cliente fosse aumentada de R\$ 65 (resultado do Q0) para R\$ 87 (média geral dos períodos), o CLV seria elevado para R\$ 29, índice superior a qualquer um dos períodos analisados.

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho o uso do CLV como métrica de resultados mostrou uma alta relevância e diferenciação em relação aos métodos mais comuns, utilizados na empresa analisada e em boa parte do mercado.

As métricas usadas com mais frequência na empresa, construídas com um viés predominantemente financeiro e de curto prazo, não possibilitam o dimensionamento correto dos resultados, e principalmente, a projeção dos impactos em horizontes de tempo maiores. Diversos indicadores avaliados no trabalho são monitorados rotineiramente pela empresa, mas a fragmentação usual em diferentes análises e setores não facilita as correlações entre fatores como a base de clientes e o retorno financeiro. Neste trabalho foi possível conciliar estes indicadores em uma única métrica através do CLV, possibilitando uma comparação mais direta e estruturada entre diferentes períodos e estratégias de marketing.

Outro ganho com a metodologia proposta no trabalho é uma melhor determinação de causa-efeito para geração de aprendizados e melhorias na estratégia promocional. Partindo apenas do retorno financeiro imediato da ação, a tendência convencional na empresa é

complementar a análise com a busca de feedbacks estritamente qualitativos para aperfeiçoamento de futuras ações. Neste sentido, a correlação entre ganhos, custos e comportamento da base de clientes, como é o caso do CLV, demonstra-se muito mais efetiva e confiável, e como todos os fatores têm uma expressão numérica na análise, a identificação de causa-raiz para cada efeito torna-se mais direta e com menor influência subjetiva.

Entretanto, vale ressaltar algumas dificuldades encontradas na elaboração do trabalho que ajudam a entender porque métricas como o CLV não são amplamente utilizadas nas organizações. A gestão por indicadores financeiros já vem se estruturando há décadas, e por isto boa parte das empresas já contam com sistemas de ERP capazes de gerar relatórios com certa facilidade e agilidade. Porém, temas como CRM e ROI do ponto de vista do valor do cliente são mais recentes, e ainda não contam com a mesma infraestrutura e priorização. A geração de alguns indicadores para este trabalho, principalmente os relacionados às movimentações na base de clientes, exigiu bem mais esforço, tempo e envolvimento de colaboradores, já que havia pouca automatização para geração dos relatórios. Mesmo que os executivos da empresa se conscientizem sobre o potencial do CLV como métrica, seria inviável de imediato a incorporação do indicador nas análises de rotina da empresa, pelo menos até que os sistemas de gestão fossem customizados ou substituídos.

Do ponto de vista da geração de conhecimento, este trabalho contribui para apontar uma alternativa eficiente para análise de promoções de vendas de caráter não-monetário, e foi possível perceber que esta é uma das maiores dificuldades na estratégia promocional da empresa em questão e de várias outras. Porém, ficou evidente a necessidade de algumas melhorias, principalmente com relação ao horizonte de análise. A avaliação no horizonte de quatro meses após a ação já representa ganhos em relação às práticas mais comuns, mas percebe-se neste trabalho a necessidade de análise em horizontes ainda maiores, idealmente contemplando todo o tempo de vida médio dos clientes. Por outro lado, verifica-se também neste aspecto a dificuldade de implementação prática, já que na cultura empresarial existe uma ansiedade muito grande de leitura de resultados imediatamente após a conclusão da ação, e uma menor importância em avaliar o que já aconteceu há mais tempo.

Outra limitação encontrada no trabalho foi a separação dos efeitos entre as ações promocionais e demais eventos, como sazonalidade, lançamentos e publicidade em mídia. Agrupando as informações em quadrimestres, ou ainda que fossem em anos, meses ou qualquer unidade de tempo, os efeitos ficam sobrepostos das ações que aconteceram no período ficam

sobrepostos. Como exemplo neste trabalho, é difícil distinguir o que foram efeitos de sazonalidade do Natal e liquidações, já que foram agrupados no mesmo bloco. Neste sentido, uma recomendação para outros trabalhos seria a incorporação de análise de cohort ou seleção de um segmento específico de clientes. Havendo a identificação dos consumidores na promoção ou evento que se quer avaliar, a mensuração poderia ser feita separando-os em blocos específicos para os que aderiram à ação específica, e em outros blocos os clientes que não tenham sido impactados, para efeito de comparação.

Percebe-se, portanto, a necessidade de evolução e aperfeiçoamento do tema, tanto no meio acadêmico quanto no corporativo. As decisões de estratégia promocional, e do próprio marketing de maneira mais abrangente, podem ser bem mais efetivas se passarem a incorporar novas métricas, e se buscarem uma geração de aprendizados mais estruturada e contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGER, P. D.; NASR, N. I. **Customer lifetime value: marketing models and applications**. Journal of Interactive Marketing, v.12, n.1, p. 17-29, 1998.
- BLATTBERG, R. C.; WISNIEWSKI, K. J. **Price-induced patterns of competition**. Marketing Science, v. 8, n. 4, p. 291-209, 1989.
- BLATTBERG, R.; DEIGHTON, J. **Manage Marketing by the Customer Equity Test**. Harvard Business Review, Jul/Aug 96, p. 136-144, 1996.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C. e EHRHARDT, M. C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- BOTELHO, D.; URDAN, A. T. **Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: um estudo com dados escaneados no varejo**. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 4, p. 163-180, 2005.
- CAMPBELL, L; DIAMOND, W. D. **Framing and Sales Promotion: The Characteristics of a “Good Deal”**. Journal of Consumer Marketing, p. 25-31, 1990.
- CHANDON, P.; WANSINK, B.; LAURENT, G. **Promotions that increase brand equity**. The PMA/Northwestern University. Promotion, brand building and corporate performance, p. 49-79, 2002.
- ERDEM, T.; SUN, B. **An empirical investigation of the spillover effects of advertising and sales promotion in umbrella branding**. Journal of Marketing Research, v. 39, n. 4, p. 408-420, 2002.
- GILBERT, D.C.; JACKARIA, N. **The Efficacy of Sales Promotion in UK Supermarkets**. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 30, n. 6, p 315-322, 2002.
- GUADAGNI, P. M.; LITTLE, J. D. C. **A logit model of brand choice calibrated on scanner data**. Marketing Science, v. 2, n. 3, p. 203-238, 1983.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. STUART, J.A. **Valuing Customers**, Journal of Marketing Research, Vol. 41, p. 7-18, 2004
- HUGHES, A. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- INMAN, J. J.; MCCALISTER, L.; HOYER, W. **Promotional signal: proxy for a price cut?** Journal of Consumer Research, v. 17, n. 1, 1999, p. 74-81.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 430p, 1978
- KOTLER, P. **Marketing management; analysis, planning, and control**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.
Administração de Marketing: a edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas.536p, 2006
- LAURENT G., CHANDON, P. **Hedonic and utilitarian consumer benefits of safes promotions**. Marketing Science Institute Working Paper. p. 99-109, 1999
- MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing: A managerial approach**. Illinois, EUA: Richard D. Irwin, 1960
- MELA, C. F.; GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. **The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice**. Journal of Marketing Research. vol. 34, n. 2, p. 248-261, 1997.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RUST, R.; LEMON, K.; ZEITHAML, V. **Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy**. Journal of Marketing, v. 68, n. 1, p.109-127, 2004.
- SHIMP, T.; **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SWAIT, J.; ERDEM, T. **The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior**. Journal of Marketing Research, v. 39 (3), p. 304-320, 2002.
- VENKATESAN, R.; KUMAR, V. **A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy**. Journal of Marketing, v. 68, p.106-125, 2004.
- WIERENGA, B.; SOETHOUDT, H. **Sales promotions and channel coordination**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 38, n. 3, p. 383-397, 2010.
- YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WIESEL, T.; SKIERA, B.; VILLANUEVA, J. **Customer equity an integral part of financial reporting**. Journal of Marketing, v. 72, n.2, p. 1-14, 2008.