

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA COSTA MATIAS

**INDICADORES-CHAVE PARA A GESTÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE
TURISMO EM PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2024

MARIANA COSTA MATIAS

**INDICADORES-CHAVE PARA A GESTÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE
TURISMO EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito parcial
para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Cleo Schmitt Silveira

PORTO ALEGRE

2024

MARIANA COSTA MATIAS

**INDICADORES-CHAVE PARA A GESTÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE
TURISMO EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em ___ de _____ de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

RESUMO

O presente estudo visa apresentar um modelo de gestão de clientes e estratégias aplicáveis a uma empresa de turismo, com o propósito de impulsionar seu desenvolvimento na área de gestão de clientes. A orientação para clientes já é colocada em prática por algumas empresas no mercado, evidenciando seus benefícios. Em um setor altamente competitivo como o de turismo, a adoção de conceitos inovadores pode conferir uma vantagem significativa em relação aos concorrentes. A empresa em questão, sendo uma filial das principais empresas de turismo na América Latina, pode se destacar no mercado ao implementar estratégias de gestão de clientes, aproveitando sua extensa base de clientes e a possibilidade de personalização de produtos. A gestão exemplar de clientes pode ser alinhada à capacidade única da empresa de personalizar seus produtos, agregando valor ao serviço oferecido. O estudo propõe a análise do contexto atual da empresa de turismo, identificando oportunidades de melhoria na gestão de clientes e aplicando uma auditoria de clientes. Os objetivos específicos incluem a análise da carteira de clientes, a proposição de indicadores de análise de dados, a identificação de desafios na implementação da abordagem centrada no cliente e a aplicação de uma auditoria de clientes segundo Fader, Hardie e Ross (2022). A coleta de informações para análise será realizada por meio da base de dados da empresa, as principais variáveis utilizadas são recência, frequência e valor monetário. Os dados, sendo secundários, serão extraídos via *Power BI*, anonimizados para preservar a privacidade dos clientes, e organizados no Excel. A pesquisa será descritiva, visando reorganizar e descrever as informações existentes de acordo com os conceitos e indicadores relacionados à gestão de clientes. Conclui-se que a implementação de um modelo de gestão de clientes proporciona benefícios significativos à empresa de turismo, melhorando a satisfação e fidelidade dos clientes, atraindo novos clientes e impulsionando o crescimento sustentável da empresa. Este estudo visa contribuir para a compreensão e aplicação prática dessas estratégias no contexto específico da empresa em questão, oferecendo dados valiosos para aprimorar a gestão de clientes e fortalecer sua posição no mercado competitivo do turismo.

Palavras-chave: Gestão de Clientes. Turismo. Estratégias Empresariais. Auditoria da Base de Clientes. Centralidade no Cliente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Crescimento do Marketing Centrado no Cliente.....	16
Figura 2 – Uma comparação entre as abordagens centrada no produto e centrada no cliente.....	18
Figura 3 – Frequência de transações – 2021.....	29
Figura 4 – Frequência de transações – 2022.....	30
Figura 5 – Frequência de transações – 2023.....	31
Figura 6 – Gasto total dos clientes – 2021.....	33
Figura 7 – Gasto total dos clientes – 2022.....	34
Figura 8 – Gasto total dos clientes – 2023.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
2 CONTEXTO HISTÓRICO-CONCEITUAL: TURISMO X GESTÃO DE CLIENTES	5
3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO X ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	8
4 AUDITORIA DA BASE DE CLIENTES.....	19
4.1 Cubo de Dados.....	20
4.2 As Cinco Lentes.....	21
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
6 RESULTADOS OBTIDOS.....	25
7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	33
7.1 Análises obtidas a partir da obra de Fader, Hardie e Ross.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

INTRODUÇÃO

A gestão de clientes, delineada como o conjunto de ações que uma empresa concebe e implementa com o desígnio de conquistar, adquirir, reter, manter, recuperar e reconquistar clientes, associada ao incremento dos negócios com sua clientela, representa uma abordagem contemporânea, embora não recente, sendo objeto de discussões acadêmicas por mais de sete décadas, desde as contribuições de Drucker (1954). Drucker destacou a premissa de que é o cliente quem define a natureza do negócio, seus produtos e a perspectiva de prosperidade.

Essa concepção foi posteriormente reforçada por Levitt em 1960, ao enfatizar que as empresas não deveriam concentrar-se exclusivamente na venda de produtos, mas sim em atender às necessidades do cliente.

Contrastando com essas proposições, constata-se que a maioria das empresas contemporâneas ainda adota uma abordagem predominantemente centrada no produto, conforme argumenta Fader (2018). Essa perspectiva, segundo Fader, fundamenta-se na criação de valor por meio de uma única proposição: comercializar produtos e serviços para um amplo espectro de clientes desconhecidos.

Essa abordagem, centrada no produto, negligencia a heterogeneidade dos clientes e dispende recursos valiosos na tentativa de vender produtos indiscriminadamente, sem considerar a diversidade e particularidades do público-alvo.

Em contraposição a essa orientação, emerge a abordagem centrada no cliente, caracterizada pela consideração do cliente como o epicentro das decisões empresariais. Essa perspectiva direciona-se para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes, ao contrário da abordagem centrada no produto, que se limita à transação em contra ponto à construção de relacionamento com o cliente.

Em 1990, Kohli e Jaworski destacaram que a orientação para o cliente consiste na geração de inteligência relacionada às necessidades e desejos presentes e futuros dos clientes em toda a organização. Essa abordagem implica na disseminação efetiva dessa inteligência por diferentes setores e departamentos, capacitando toda a organização a responder de maneira adequada a essa inteligência.

Narver e Slater (1990), por sua vez, definiram a orientação para o mercado como a cultura organizacional que, com maior eficácia e eficiência, induz

comportamentos necessários para a criação de valor superior aos clientes, resultando em um desempenho contínuo e superior para os negócios.

Diversos fatores são identificados como facilitadores e contribuintes para a centralidade do cliente. Estes incluem a pressão para aprimorar a eficiência e eficácia da produtividade de marketing, o aumento da diversidade do mercado, a intensificação da concorrência, consumidores bem informados e exigentes, além de rápidos avanços tecnológicos (Sheth; Sisodia; Sharma, 2000). Diante desses fatores, é pertinente que a empresa objeto deste estudo inicie a transição de uma orientação centrada no produto para uma orientação centrada no cliente.

A empresa em foco possui uma posição consolidada no setor do turismo, acumulando mais de 50 anos de experiência. No cenário atual, a ênfase permanece predominantemente no produto, com métricas de desempenho e análises baseadas em dados relacionados aos produtos. As decisões são orientadas por esses dados, refletindo uma mentalidade de liderança voltada para os diversos produtos oferecidos.

A atenção ao cliente, quando ocorre, ainda requer desenvolvimento, mas o primeiro passo foi dado com a implementação de um CRM próprio, dedicado ao gerenciamento de relacionamento com o cliente. Apesar de estar em uso, o CRM apresenta algumas deficiências, como o preenchimento inconsistente de dados pelos vendedores, que não são obrigados a fornecer informações precisas ao realizar um orçamento.

Além disso, os dados obtidos pela ferramenta não são acessíveis às lojas ou mesmo em um nível gerencial, o que contribui para a falta de motivação dos usuários em preencher corretamente os dados, uma vez que não percebem benefícios imediatos. Esses desafios ressaltam a necessidade de aprimoramento na implementação e utilização eficaz do CRM para promover uma verdadeira transição em direção à centralidade no cliente.

A empresa em análise evidencia uma tendência à centralidade no produto, notadamente observada na prática de segmentação de clientes com base em produtos específicos adquiridos.

Nesse contexto, as informações de contato dos clientes são disponibilizadas às lojas em listas específicas, determinadas pela matriz de acordo com produtos específicos, incentivando o contato direto para ofertas subsequentes sem considerar outros fatores influenciadores, como orçamentos feitos para destinos distintos.

Esta abordagem focada no produto leva a estratégias que visam impulsionar as vendas de produtos específicos, sem necessariamente considerar a adequação do produto ao perfil e às preferências do cliente naquele momento.

Além disso, a empresa não adota práticas analíticas voltadas para o cliente, como o cálculo do *Customer Lifetime Value* (CLV) e da *Customer Equity* (CE). O CLV é a projeção do fluxo de caixa futuro que cada cliente trará à empresa, levando em consideração receitas, investimentos e comportamento do consumidor. A CE, por sua vez, representa o valor presente dos negócios dos clientes atuais e potenciais ao longo de sua vida de consumo. A ausência da consideração de métricas como *Brand Equity* (valor da marca) e *Customer Equity* como indicadores avaliativos para acionistas e departamentos financeiros é comum, contrariando a sugestão de pesquisadores (Hanssens; Rust; Srivastava, 2009).

Adicionalmente, estudos anteriores indicaram que a retenção de clientes desempenha um papel crucial na redução de riscos financeiros relacionados à vulnerabilidade e volatilidade do fluxo de caixa (Srivastava; Shervani; Fahey, 1998).

Pesquisas iniciais enfatizavam a importância de satisfazer e fidelizar os clientes para garantir relacionamentos duradouros (Reichheld; Teal, 1996), presumindo que clientes satisfeitos e leais proporcionariam uma retenção mais robusta e, conseqüentemente, uma maior estabilidade no fluxo de caixa (Fornell *et. al.*, 2006).

Contudo, estudos mais recentes indicam que, em alguns casos, clientes leais podem não ser necessariamente os mais lucrativos, sugerindo uma mudança de foco para a rentabilidade em vez da lealdade (Reinartz; Kumar, 2002).

A sugestão de uma abordagem mais equilibrada, combinando portfólios de clientes mais estáveis e menos arriscados enquanto mantém o retorno proporcionado por clientes mais arriscados, foi postulada por Tarasi *et. al.* (2011).

Diante desse contexto e das informações apresentadas, emerge como problema a definição e aplicação de indicadores-chave para a gestão de clientes em uma empresa de turismo no mercado de Porto Alegre. Este questionamento visa abordar as lacunas identificadas na abordagem centrada no produto, na falta de análises direcionadas ao cliente e na ausência de métricas cruciais para avaliação financeira e estratégica da empresa no cenário competitivo do setor de turismo.

A condução deste estudo encontra seu embasamento na necessidade de apresentar à empresa de turismo um modelo de gestão de clientes e estratégias aplicáveis, visando seu desenvolvimento nesta área específica. A gestão de clientes,

embora um campo em constante estudo e evolução, já testemunha a aplicação prática de teorias, com empresas no mercado corroborando os benefícios de uma gestão de clientes eficiente.

Em um setor altamente competitivo como o de turismo, é notável a ausência da aplicação dos conceitos propostos por empresas relevantes, conferindo um diferencial estratégico para aquelas que adotarem tais práticas. Vale ressaltar que a empresa em questão é uma filial de renomada empresa de turismo na América Latina, o que amplia a possibilidade de aproveitamento dessas estratégias para manter sua proeminência no mercado e estimular seu crescimento.

Adicionalmente, a expressiva base de clientes da empresa proporciona uma aplicabilidade ampla do modelo proposto, promovendo benefícios substanciais. A integração de uma gestão de clientes exemplar encontra sinergia com a capacidade da empresa de personalizar seus produtos, um dos atributos distintivos.

A matriz da empresa, devido à sua dimensão, detém conexões e poder de barganha significativos junto aos principais fornecedores do setor de turismo, agregando valor à personalização dos produtos.

Ao incrementar a satisfação e a fidelidade dos clientes existentes, a empresa poderá capitalizar o engajamento desses clientes para atrair uma base ainda mais extensa de clientes satisfeitos e valiosos, impulsionando um crescimento sustentável e proporcionando benefícios adicionais a seus clientes.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o contexto atual e compreender a gestão de clientes na empresa de turismo selecionada, com o intuito de identificar oportunidades de aprimoramento e realizar a aplicação da auditoria de clientes.

Para atender ao objetivo geral delineado, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: a) Realizar uma análise descritiva dos dados da carteira de clientes de uma loja específica da empresa de turismo escolhida; b) Propor exemplos de aplicação de indicadores derivados da análise dos dados de gestão de clientes; e c) Aplicar os dados disponibilizados na auditoria de clientes, conforme proposto por Fader, Hardie e Ross (2022), para realizar uma análise e propor melhorias em consonância com os resultados obtidos.

2 CONTEXTO HISTÓRICO-CONCEITUAL: TURISMO X GESTÃO DE CLIENTES

A indústria do turismo, uma esfera global em constante expansão, é impulsionada pela busca incessante por experiências enriquecedoras e destinos diversos, especialmente em um cenário pós-pandêmico, no qual o acesso a essas vivências foi, por um período, restrito em escala mundial. Nesse contexto, a gestão de clientes emerge como um componente crucial para potencializar os resultados e a sustentabilidade de empreendimentos turísticos.

Conforme a perspectiva da gestão de clientes, o conceito essencial do ciclo de vida do cliente delinea as fases pelas quais um cliente transita desde o primeiro contato com uma empresa, quando ainda é prospectivo, até o término do relacionamento. Esse ciclo se desdobra em distintas etapas, cada qual com características e necessidades específicas. As principais fases do ciclo de vida do cliente abrangem a aquisição e/ou obtenção, a retenção e/ou manutenção, a expansão, o atrito e a recuperação e/ou reconquista de clientes (Kumar, 2008).

A etapa inicial do ciclo de vida do cliente, conhecida como aquisição ou obtenção, ocorre quando um cliente em potencial estabelece seu primeiro contato com a empresa. Essa interação pode ser desencadeada por meio de estratégias de marketing, campanhas publicitárias, recomendações de terceiros (boca a boca) ou outros canais de comunicação.

A subsequente fase de retenção e manutenção se manifesta quando o cliente está ativamente engajado com a empresa. Nesse estágio, é imperativo que a empresa não apenas satisfaça as necessidades do cliente, mas também o incentive a manter a utilização contínua de seus produtos ou serviços. Estratégias eficazes nesta fase incluem o fornecimento de suporte contínuo, concessão de benefícios exclusivos e, especialmente, o cultivo de um relacionamento sólido para fomentar a lealdade do cliente (Kumar, 2008).

Na fase de expansão, a empresa visa fortalecer o relacionamento com o cliente, explorando oportunidades para aquisição adicional de produtos ou serviços. Isso pode ser realizado por meio de estratégias como *cross-selling*, incentivando a compra de produtos adicionais, e *up-selling*, promovendo a aquisição de produtos ou serviços de maior valor.

Contudo, a próxima fase, denominada atrito, nem sempre é favorável do ponto de vista da empresa, sendo, no entanto, inevitável. O atrito pode ocorrer por decisão

do cliente, motivado por problemas que minam a confiança na empresa ou pela falta de necessidade momentânea dos produtos ou serviços oferecidos. Por parte da empresa, o atrito pode se manifestar quando um cliente, anteriormente rentável, deixa de contribuir significativamente, podendo até mesmo causar prejuízos. Outra possibilidade é a incapacidade da empresa de atender às necessidades do cliente de maneira adequada.

Apesar das divergências nas razões para o atrito, existe a possibilidade de uma reconciliação entre o cliente e a empresa. Isso instiga a fase de reconquista de clientes, na qual relações que anteriormente não eram viáveis, para ambas as partes, são restabelecidas. Este processo implica na recuperação de relacionamentos que, em determinado momento, perderam sua pertinência, mas que, posteriormente, retomam significado e benefício mútuos.

O entendimento do ciclo do cliente na gestão de clientes foi precedido por pesquisas e teorias relevantes, notadamente a orientação para o mercado e a centralidade no cliente. Os pioneiros e fundamentais nesse contexto foram Drucker e Levitt, cujas contribuições foram essenciais para a compreensão da relevância do cliente nas estratégias de negócios.

Drucker (1954) formulou a assertiva de que é o cliente quem determina o que é o negócio, o que ele produz, e se ele irá prosperar. Em seguida, Levitt, em 1960, apresentou a reflexão sobre a miopia em marketing, enfatizando a necessidade de direcionar o foco para as necessidades dos clientes a longo prazo, em detrimento da concentração exclusiva nos produtos ou serviços oferecidos no momento presente.

O entendimento do ciclo do cliente na gestão de clientes, conforme discutido por Drucker (1954) e Levitt (1960), destacou a importância crucial do cliente nas estratégias de negócios, argumentando que é o cliente quem determina o que é o negócio e sua prosperidade a longo prazo. Esta visão embasou as estratégias de orientação para o mercado e centralidade no cliente, que são fundamentais na fase de reconquista de clientes. Esta fase, como descrita, envolve o restabelecimento de relacionamentos que, em dado momento, perderam sua pertinência, mas que posteriormente recuperam significado e benefício mútuos.

As atividades do setor de Turismo foram as principais responsáveis pelo crescimento de 2,9% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2022. Foi o que constatou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através de dados do Sistema de Contas Nacionais Trimestrais. De acordo com o órgão, os segmentos que

englobam os serviços de bares e restaurantes, meios de hospedagens e de alugueis de carros, por exemplo, se destacaram no período (Maciel, 2023).

De acordo com os dados divulgados, os setores de transporte, armazenagem e correio - grupo que contém atividades ligadas o Turismo, cresceram 8,4% no ano. Além deste, o que compreende outras atividades de serviços, onde estão incluídos os bares e restaurantes, por exemplo, apresentaram alta de 11,1%. A Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), realizada também pelo IBGE, aponta um crescimento de cerca de 24% das atividades turísticas no ano de 2022 (Maciel, 2023).

Nesse contexto, a notícia sobre o crescimento do setor de turismo no Brasil em 2022, conforme revelado pelo IBGE, destaca a importância de compreender e atender às necessidades dos clientes para o sucesso empresarial. A ministra do Turismo, Daniela Carneiro, ressalta o compromisso em incentivar a qualificação e o empreendedorismo no setor de turismo, reconhecendo-o como um importante motor da economia nacional. Esse enfoque no cliente e no fortalecimento das relações com os consumidores é essencial não apenas para a sustentabilidade do setor de turismo, mas também para o sucesso de qualquer empreendimento, evidenciando a relevância contínua das contribuições de Drucker e Levitt no contexto contemporâneo de gestão de clientes.

3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO X ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A teoria da miopia em marketing oferece uma perspectiva intrigante, alertando as empresas para os perigos de uma visão excessivamente restrita e centrada exclusivamente em seus produtos ou serviços, negligenciando a satisfação das necessidades dos clientes. Levitt (1960) destaca que muitas empresas falham ao direcionar excessivamente seus esforços para nichos específicos, em detrimento de uma visão mais abrangente que aborde as necessidades fundamentais atendidas pela empresa. Essa abordagem restritiva impede a adaptação às mudanças nas preferências e demandas do mercado e dos clientes, resultando em uma lacuna que pode ser aproveitada por concorrentes mais adaptáveis.

Para Levitt (1960), a miopia em marketing é uma consequência de uma abordagem de curto prazo, em que a empresa se torna obsoleta ao não reconhecer a necessidade de satisfazer continuamente as demandas do cliente, em vez de se apegar rigidamente ao produto ou serviço inicialmente concebido.

Esse enfoque inadequado na proximidade imediata compromete a definição adequada dos propósitos da empresa, negligenciando o contexto e a amplitude da situação. Levitt também ressalta a importância de uma mentalidade mais ampla e voltada para o cliente, argumentando que ao compreender o que os clientes valorizam, as empresas podem posicionar-se estrategicamente no mercado, garantindo sua relevância e sucesso a longo prazo.

Kohli e Jaworski (1990), em seu artigo "*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*", propuseram uma análise abrangente dos conceitos relacionados à orientação para o mercado encontrados na literatura, visando chegar a uma definição mais clara e centralizada.

As diversas interpretações abordadas variam desde perspectivas mais amplas, como a de McNamara (1972), que conceitua a orientação para o mercado como uma filosofia de gestão baseada na aceitação generalizada da necessidade de orientação para o cliente, orientação para o lucro e reconhecimento da importância do marketing na comunicação das necessidades do mercado, até definições mais específicas, exemplificadas por Felton (1959), que a caracteriza como um estado de espírito corporativo insistindo na integração e coordenação de todas as funções de marketing e outras funções corporativas, com o propósito principal de gerar lucros corporativos a longo prazo.

Em todas essas definições, os elementos fundamentais são destacados pelos autores, a saber: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade.

Barksdale e Darden (1971), contudo, questionam a viabilidade prática das declarações idealistas que caracterizam o conceito, enfatizando a limitação de valor prático e ressaltando o desafio crucial de desenvolver definições operacionais para o conceito de marketing.

Assim, embora a literatura forneça uma compreensão mais aprofundada da filosofia subjacente ao conceito de marketing, permanece a incerteza em relação às atividades específicas que traduzem essa filosofia em prática, resultando na efetiva orientação para o mercado.

Com base nas perspectivas abordadas nas literaturas mencionadas, uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing - foco no cliente, marketing coordenado e busca pela lucratividade - são manifestados de maneira operacional.

Kohli e Jaworski (1990) concluíram descrevendo a orientação para o mercado como a capacidade da empresa em coletar e compartilhar informações sobre as necessidades e desejos dos clientes. Essas informações são disseminadas por toda a organização, capacitando-a a responder de maneira adequada às demandas dos clientes. Essa abordagem implica em permanecer constantemente atenta às exigências dos clientes, proporcionando à empresa uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

Assim, a orientação para o mercado pode ser entendida como o processo de compreender os clientes e utilizar o conhecimento disponível para atendê-los de maneira mais eficiente. Narver e Slater (1990), no mesmo ano, abordaram a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que promove comportamentos voltados para a criação de valor superior para os clientes, resultando em um desempenho superior e contínuo para a empresa. Destacaram ainda que essa abordagem demanda a coordenação interfuncional e a priorização tanto das necessidades dos clientes quanto das ações dos concorrentes.

Day (1990) reforçou a importância de habilidades superiores na compreensão e satisfação dos clientes. Essas habilidades transcendem a simples resposta às demandas atuais e explícitas, englobando a capacidade de antecipar e atender às necessidades futuras dos clientes. Essa abordagem permite que a empresa se

destaque no mercado e estabeleça relacionamentos mais profundos e duradouros com seus clientes.

Em conjunto, essas perspectivas delineiam a orientação para o mercado como um enfoque estratégico que não apenas responde às necessidades presentes, mas também antecipa e supera as expectativas futuras dos clientes.

As abordagens mencionadas destacam a orientação para o mercado e sublinham a importância do entendimento das necessidades dos clientes para o sucesso das organizações no longo prazo. A centralidade do cliente ainda enfrenta resistência e falta de disseminação de conhecimento no mercado, o que dificulta a adesão de estratégias centradas no cliente por parte de profissionais e, conseqüentemente, de empresas.

O avanço da orientação para o mercado para a centralidade do cliente representa uma evolução estratégica que vai além da simples compreensão das demandas dos clientes para uma abordagem mais personalizada e individualizada. Nesse sentido, a centralidade do cliente busca não apenas atender às necessidades gerais de um mercado ou segmento, mas enfatiza a compreensão e satisfação das necessidades, desejos e recursos de consumidores individuais. Essa mudança de perspectiva implica em uma abordagem mais focada e específica, reconhecendo a singularidade de cada cliente e personalizando as estratégias de acordo com essas características (Day, 1990).

Sheth, Sisodia e Sharma (2000) contribuem para esse entendimento, ressaltando que a centralidade do cliente coloca ênfase na compreensão e satisfação das necessidades, desejos e recursos de consumidores individuais, em contraposição à abordagem centrada em mercados de massa ou segmentos de mercado. Essa abordagem mais refinada e centrada no cliente visa estabelecer uma conexão mais profunda e personalizada entre a empresa e seus consumidores, reconhecendo a diversidade e singularidade de cada cliente como um elemento essencial para o sucesso organizacional.

Para os autores citados no parágrafo anterior, o propósito central do marketing orientado para o cliente é otimizar, de forma simultânea, a eficiência e a eficácia no âmbito individual do cliente. A eficiência, neste contexto, refere-se à análise de custo-benefício, visando maximizar a relação entre os resultados alcançados e os recursos investidos pela função de marketing em relação a clientes específicos. Por outro lado,

a eficácia está relacionada ao aprimoramento da fidelidade do cliente e à percentagem da carteira de consumidores que a empresa consegue manter.

Dessa maneira, a eficiência busca garantir que os recursos destinados a estratégias de marketing se traduzam em benefícios significativos para cada cliente individualmente, considerando a relação entre os custos envolvidos e os resultados obtidos. Por sua vez, a eficácia concentra-se no fortalecimento da lealdade do cliente, visando não apenas atrair, mas também reter consumidores ao longo do tempo. Além disso, a eficácia se reflete na participação de mercado que a empresa detém, representando a porcentagem da base de consumidores que escolhe continuar sua relação comercial com a organização.

Portanto, a abordagem centrada no cliente busca equilibrar eficiência e eficácia, considerando não apenas a otimização dos recursos investidos, mas também a construção de relacionamentos duradouros que resultem em uma participação significativa e leal dos consumidores na carteira da empresa.

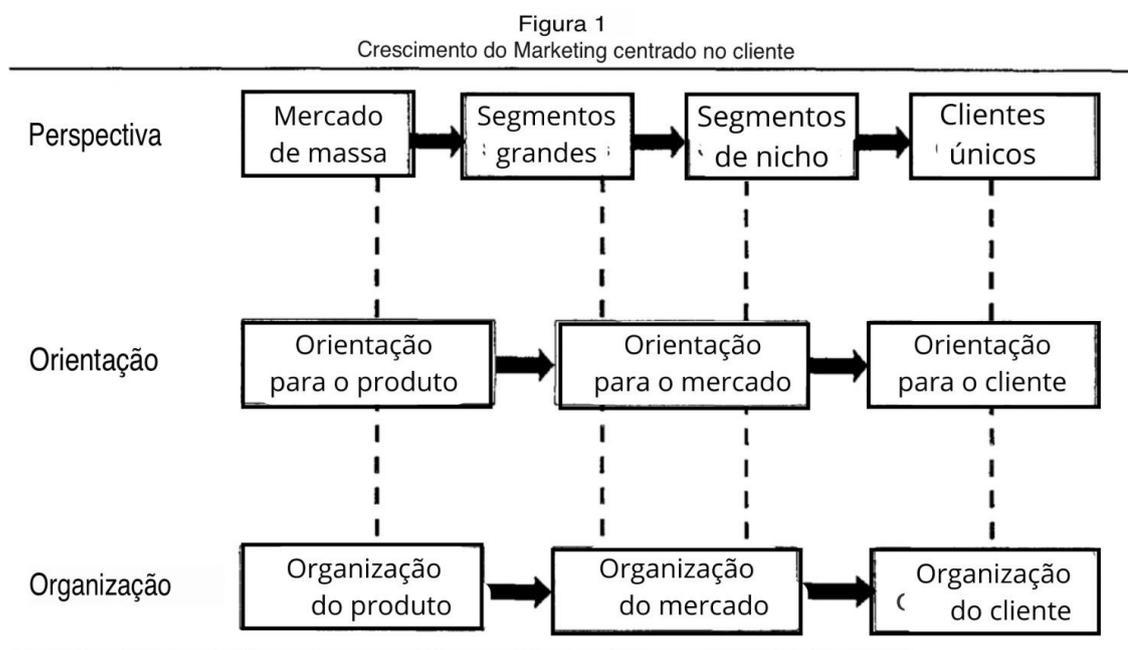


Figura 1 – Crescimento do Marketing Centrado no Cliente.

Fonte: Sheth *et. al.*, (2000).

Os autores apresentam três fundamentos para o crescimento do marketing centrado no cliente. A primeira razão reside na priorização, pela alta administração, das preocupações relacionadas à eficiência e eficácia das atividades de marketing. A

abordagem centrada no cliente é reconhecida por impulsionar a produtividade, concentrando-se em clientes mais lucrativos e minimizando os esforços dedicados a clientes menos rentáveis. Além disso, o aumento da diversidade de mercado contribui para a ampliação das variações nas necessidades e desejos dos consumidores.

Outro fator significativo é a ascensão de tecnologias novas e mais acessíveis, que proporcionam aos profissionais de marketing a capacidade aprimorada de atender às necessidades específicas de seus clientes. Com avanços tecnológicos, como a disponibilidade de dados das transações dos clientes, a adoção da centralidade do cliente torna-se cada vez mais viável para organizações de diferentes portes.

De acordo com Sheth, Sisodia e Sharma (2000), a internet emerge como uma das maiores facilitadoras de informações e transações, oferecendo uma alternativa mais econômica em comparação com outros canais. Esses autores também argumentam que em setores nos quais a internet é altamente aplicável, a prática da centralidade no cliente tende a ser mais vigorosa.

Esse cenário sugere que, diante dos avanços tecnológicos e da crescente diversidade de mercado, as organizações estão mais aptas a adotar a abordagem centrada no cliente como uma estratégia eficiente e eficaz para enfrentar os desafios contemporâneos do marketing.

Sheth, Sisodia e Sharma (2000) destacam a importância da oferta no contexto da centralidade do cliente. A empresa precisa não apenas atender às necessidades imediatas dos clientes, mas também antecipar e satisfazer seus desejos futuros. Isso implica em uma abordagem proativa, com um constante foco na inovação e no desenvolvimento de produtos ou serviços que superem as expectativas dos clientes atuais e futuros.

Segundo os autores, a centralidade do cliente vai além de simplesmente responder às demandas existentes; ela envolve a gestão da oferta, ou seja, a criação de uma oferta inovadora que antecipe e ultrapasse as necessidades dos clientes, resultando no aprimoramento contínuo do relacionamento entre cliente e marca.

Conforme Shah *et. al.* (2006), a comparação entre as abordagens centradas no produto e centradas no cliente oferece uma visão esclarecedora do conceito.

Na abordagem centrada no produto, a filosofia básica é orientada para a venda de produtos, buscando comercializar para qualquer cliente interessado. O posicionamento do produto é orientado para negócios, enfatizando as características

e vantagens do produto em transações. A estrutura organizacional é composta por centros de lucro de produtos, gerentes de produtos e equipe de vendas de produtos.

O foco organizacional é predominantemente interno, com destaque para o desenvolvimento de novos produtos, novas contas e crescimento de participação de mercado, relegando a gestão de relacionamento com o cliente ao departamento de marketing.

A COMPARAÇÃO ENTRE O ENFOQUE NA CENTRALIDADE NO PRODUTO E A CENTRALIDADE NO CLIENTE

	ENFOQUE NA CENTRALIDADE NO PRODUTO	ENFOQUE NA CENTRALIDADE NO CLIENTE
Filosofia básica	Vender produtos; Vendemos para quem quiser comprar	Servir consumidores; Todas as decisões começam com o consumidor e as oportunidades para melhoria
Orientação de negócio	Orientada para transação	Orientada para relacionamento
Posicionamento de produto	Ressalta vantagens e características do produto	Ressalta os benefícios do produto no que diz respeito a atender as necessidades individuais dos consumidores
Estrutura organizacional	Centros de lucratividade do produto, gerentes de produto, time de venda de produtos	Centros de segmentação de consumidores, gerentes de relacionamento com consumidores, time de venda de/para segmentos de consumidores
Foco organizacional	Focado internamente, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de novos clientes, crescimento de participação de mercado, relacionamento com o cliente é uma demanda do departamento de marketing	Focado externamente, desenvolvimento de relacionamento com consumidores, rentabilidade por lealdade de consumidores, funcionários são representantes dos consumidores
Métricas de performance	Número de novos produtos, rentabilidade por produto, participação de mercado por produto/linha	Participação da carteira dos consumidores, satisfação de clientes, valor do cliente, valor da clientela
Critérios de gestão	Portfólios de produto	Portfólios de consumidores
Abordagem de venda	Para quantos consumidores conseguimos vender esse produto?	Quantos produtos conseguimos vender para esse consumidor?
Conhecimento do consumidor	Dados do consumidor são mecanismos de controle	Conhecimento de consumidor é um bem valioso

Figura 2 – Uma comparação entre as abordagens centradas no produto e centradas no cliente.
Fonte: Sheth *et. al.*, (2000).

As métricas de desempenho concentram-se no número de novos produtos, lucratividade por produto e participação de mercado por produto/submarcas, sendo a gestão pautada pelo portfólio de produtos. A abordagem de venda está voltada para quantos clientes podem ser alcançados com um determinado produto, e o conhecimento do cliente é percebido como um mecanismo de controle.

Por outro lado, na abordagem centrada no cliente, a filosofia básica é direcionada para servir os clientes, fundamentando todas as decisões nas

necessidades e oportunidades desses clientes. O posicionamento do produto destaca os benefícios do produto em atender às necessidades individuais do cliente, com uma orientação para negócios voltada para o relacionamento.

A estrutura organizacional inclui centros de segmento de clientes, gerentes de relacionamento com clientes e equipe de vendas de segmentos de clientes. O foco organizacional é externo, concentrando-se no desenvolvimento do relacionamento com o cliente e na lucratividade obtida por meio da fidelidade do cliente, com os funcionários atuando como defensores do cliente.

As métricas de desempenho abrangem a participação na carteira de clientes, satisfação do cliente, valor vitalício do cliente e valor do cliente. A gestão, por sua vez, é orientada pela carteira de clientes. A abordagem de venda busca responder à pergunta de quantos produtos podem ser vendidos para um determinado cliente, e o conhecimento do cliente é considerado um ativo valioso.

Quando uma organização está profundamente imersa na cultura da centralidade no produto, enfrenta desafios significativos ao tentar transitar para uma cultura centrada no cliente. As potenciais barreiras para adotar a centralidade do cliente, conforme identificado por Shah *et. al.* (2006), incluem aspectos como a cultura organizacional, os processos internos, as métricas financeiras e a estrutura organizacional.

A cultura organizacional pode se tornar uma barreira, uma vez que frequentemente está arraigada em uma mentalidade de "produto em primeiro lugar", priorizando o desenvolvimento e aprimoramento dos produtos. Modificar essa cultura para uma orientação centrada no cliente demanda uma mudança de valores em toda a organização.

Os processos internos representam outra possível barreira, pois geralmente estão estruturados para atender principalmente às necessidades de desenvolvimento de produtos ou serviços, em detrimento das demandas dos clientes. Adicionalmente, as métricas financeiras também podem constituir um obstáculo, já que frequentemente estão direcionadas aos produtos ou serviços, sendo necessário modificá-las para refletir uma abordagem centrada nos clientes.

Por fim, a estrutura organizacional pode se configurar como uma barreira, uma vez que possivelmente está orientada para operações internas relacionadas ao desenvolvimento e venda de produtos ou serviços, carecendo de uma estrutura preparada para priorizar o cliente como foco central.

Para superar as barreiras à adoção da centralidade do cliente, torna-se imperativo implementar uma abordagem integrada. Inicialmente, no âmbito da cultura organizacional, é crucial que a liderança esteja comprometida em promover uma mudança de mentalidade, enfatizando a importância de posicionar o cliente no centro de todas as decisões. No que concerne aos processos, torna-se necessário revisar e ajustar os fluxos de trabalho, assegurando sua conformidade com as necessidades do cliente, em contraposição ao enfoque anterior no produto ou serviço (Shah *et. al.*, 2006).

No que tange às métricas financeiras, uma revisão é essencial, incorporando indicadores de desempenho que capturem a satisfação e a fidelidade dos clientes. Para transpor a barreira da estrutura organizacional, pode ser necessário redesenhar a organização, instituindo uma estrutura mais flexível e ágil que facilite a colaboração e a comunicação interdepartamental. Isso pode envolver a criação de equipes multidisciplinares e a integração de departamentos para facilitar a troca de informações e promover a cooperação entre as diversas áreas da empresa.

A efetiva implementação da gestão de clientes demanda um acompanhamento criterioso de métricas e indicadores. Esses parâmetros desempenham um papel fundamental ao orientar a empresa para estratégias e ações centradas no cliente, permitindo uma análise baseada em dados sobre a eficácia das iniciativas empreendidas pela organização. A definição de indicadores que avaliam aspectos como a satisfação do cliente, retenção, lealdade, taxa de recompra e o *Net Promoter Score* (NPS) oferece à empresa uma perspectiva tanto quantitativa quanto qualitativa de seu desempenho no atendimento às demandas e expectativas dos clientes (Shah *et. al.*, 2006).

Esses dados não apenas facultam a identificação de áreas de aprimoramento, mas também embasam decisões mediante informações concretas. Além disso, ao compartilhar essas métricas com toda a equipe, a empresa promove uma cultura de foco no cliente em todos os níveis da organização, incentivando um comprometimento coletivo para desenvolver a gestão de clientes e, sobretudo, aprimorar continuamente a experiência do cliente, o que culmina em resultados superiores.

Na gestão de clientes, diversas métricas são amplamente empregadas para avaliar o desempenho e o valor que cada cliente agrega à empresa. Destacam-se o Valor Vitalício do Cliente (CLV), o Valor dos Clientes ou *Customer Equity* (CE), a Taxa

de Aquisição, a Taxa de Retenção e o modelo RFM (Recência, Frequência e Valor Monetário).

O CLV, um indicador-chave, é frequentemente calculado pela fórmula $CLV = (\text{margem de contribuição média} * \text{taxa de retenção}) / (1 + \text{taxa de desconto} - \text{taxa de retenção})$. A margem de contribuição média representa a quantia que cada cliente contribui para cobrir os custos variáveis, gerando lucro após a dedução desses custos. A taxa de retenção reflete a proporção de clientes mantidos pela empresa ao longo de um período especificado.

Por sua vez, a taxa de desconto refere-se à redução aplicada ao valor futuro das receitas esperadas, trazendo-as ao valor presente, proporcionando uma avaliação do valor líquido atual das transações futuras de um cliente.

O Valor dos Clientes (CE) representa a soma dos CLVs de clientes atuais e futuros, sendo os impulsionadores do customer equity o valor para o cliente, a marca e o relacionamento (Rust *et. al.*, 2004). A Taxa de Aquisição é obtida pela divisão da quantidade de aquisição de clientes pela quantidade inicial de clientes, enquanto a Taxa de Retenção é calculada pela subtração da quantidade final de clientes pela quantidade de aquisições de cliente, dividida pela quantidade inicial de clientes.

A abordagem RFM compreende os aspectos de Recência, que mensura o quão recentemente um cliente interagiu com a empresa; Frequência, que avalia a quantidade de interações ou compras realizadas dentro de um determinado período; e Monetário, que quantifica o valor financeiro gasto pelo cliente nesse intervalo temporal específico. Essas métricas fornecem uma visão abrangente do comportamento e da contribuição de cada cliente, sendo cruciais para a formulação de estratégias centradas no cliente.

A proposta de Fader, Hardie e Ross (2022) introduz a abordagem de auditoria da base de clientes, uma metodologia abrangente que busca analisar a fundo a base de clientes de uma empresa para obter dados aprimorados sobre seu comportamento, características e valor ao longo do tempo. Essa estratégia de auditoria concentra-se em três componentes fundamentais: recência, frequência e monetização (RFM), modelos de comportamento do cliente e análise do valor ao longo do tempo.

A segmentação baseada em RFM possibilita a identificação de grupos distintos de clientes com base em seu envolvimento e valor, permitindo uma compreensão mais refinada das diferentes dinâmicas dentro da base de clientes. Os modelos quantitativos, por sua vez, utilizam dados históricos para antecipar o comportamento

futuro dos clientes, proporcionando dados valiosos sobre como eles respondem a diversas iniciativas de marketing, como ofertas promocionais ou campanhas de fidelidade.

Destaca-se ainda o cálculo do *customer lifetime value* (CLV), uma métrica crucial na identificação de clientes com alto potencial de contribuição financeira a longo prazo. Essa avaliação do valor do cliente ao longo do tempo é essencial para orientar estratégias voltadas à retenção e maximização do valor global gerado pelos clientes. A abordagem de auditoria da base de clientes, assim delineada, emerge como uma ferramenta robusta para aprimorar a compreensão e a gestão estratégica da base de clientes de uma empresa.

Conforme abordado por Fader, Hardie e Ross (2022), a auditoria da base de clientes constitui uma avaliação sistemática do comportamento de compra dos consumidores de uma empresa, fundamentada nos dados provenientes de suas transações. Este procedimento proporciona uma compreensão aprofundada das disparidades nos padrões de compra dos clientes, bem como da evolução desses comportamentos ao longo do tempo.

A investigação da base de clientes emerge como uma ferramenta indispensável para a formulação de estratégias de marketing e gestão de relacionamento, facultando às organizações ajustar suas abordagens em consonância com as dinâmicas específicas de cada segmento de clientes.

Diferenciando-se das abordagens tradicionais, a estratégia de auditoria da base de clientes não visa conhecer os clientes mediante seus dados demográficos ou atitudes, mas sim por meio de seu comportamento de compra. Essa abordagem contrapõe a tendência de análises sofisticadas com revisões e prescrições, optando por uma análise mais simplificada, centrada em aspectos descritivos e diagnósticos.

Os autores Fader, Hardie e Ross (2022) iniciam sua teoria com uma pergunta aparentemente simples, mas muitas vezes desafiadora para as empresas: quantos consumidores a empresa possui? Esta indagação, apesar de sua simplicidade, frequentemente encontra dificuldades para ser respondida, indicando que, na prática, os clientes nem sempre são tratados como uma prioridade, embora muitas empresas afirmem o contrário.

Para abordar essa questão inicial, os autores propõem uma série de perguntas que devem ser respondidas para identificar claramente quem são os consumidores da empresa. Tais perguntas incluem: é necessário que haja um pagamento para que

alguém seja considerado um cliente? Importa se quem paga é diferente de quem utiliza? A decisão de compra é relevante? Em quanto tempo após a compra um cliente deixa de ser considerado como tal? Existem obrigações legais a serem consideradas? A presença de um intermediário no processo de compra exclui alguém de ser considerado um cliente?

Os autores destacam a importância de ter uma definição clara e simples do que constitui um cliente, sendo fundamental ser consistente no uso desses termos. Além disso, salientam que a empresa deve considerar como cliente apenas aqueles únicos e distintos, evitando a contagem da mesma pessoa mais de uma vez.

A capacidade de responder à pergunta sobre quantos clientes a empresa possui dependerá dos sistemas de medição, da definição de cliente adotada e das estruturas de canal estabelecidas. Mesmo com uma definição consistente, a determinação precisa do número de clientes continua a ser um desafio.

4 AUDITORIA DA BASE DE CLIENTES

Fader, Hardie e Ross (2022) destacam três dimensões fundamentais nas quais uma transação pode ser caracterizada: quem realizou a compra (cliente), quando ela ocorreu (tempo) e o que foi adquirido (produto). Essas dimensões fornecem um embasamento crucial para entender o comportamento dos clientes e são essenciais para a realização da auditoria da base de clientes.

É comum que as informações relacionadas a essas dimensões não estejam centralizadas nos sistemas utilizados pela empresa, mas dispersas de acordo com os setores que detêm essas informações. A centralização desses dados é crucial para a implementação eficaz da abordagem de auditoria da base de clientes.

A auditoria da base de clientes é um processo sistemático de avaliação do comportamento de compra dos consumidores, utilizando dados provenientes de suas transações. Essa análise proporciona uma compreensão aprofundada das diferenças nos padrões de compra dos clientes e como esses comportamentos evoluem ao longo do tempo.

Recentes estudos sobre gestão de clientes têm introduzido uma perspectiva inovadora para aprimorar a compreensão e análise do Valor Vitalício do Cliente (CLV). Dentre as diversas abordagens presentes na literatura de marketing relacionadas aos modelos de CLV, destaca-se a crescente relevância dos modelos baseados na segmentação de Recência, Frequência e Valor Monetário, conhecidos como RFM. Esses modelos ganham destaque devido à utilização reduzida de variáveis para prever o valor do cliente, bem como pela simplicidade de sua implementação.

Entretanto, estudos recentes, como o de Zhang *et. al.* (2015), propõem extensões a esses modelos, introduzindo novas variáveis e enfoques que contribuem para uma visão mais abrangente. Nesse cenário, observa-se uma busca crescente por uma integração entre as perspectivas de cliente e produto, com o objetivo de oferecer uma compreensão mais completa do valor do cliente e do impacto das categorias de produtos em sua estimativa.

Neste contexto, emerge a proposta de um modelo inovador denominado RFM por Produto, ou RFM/P, visando superar as limitações das abordagens tradicionais e proporcionar uma visão mais ampla do valor do cliente em diferentes cenários de compra e uso de produtos (Heldt; Silveira; Luce, 2021).

Outro indicador relevante é o Valor do Engajamento do Cliente, que representa o valor total atribuído pelo cliente à marca com a qual ele se engaja. Esse engajamento ocorre através de transações de compra, da capacidade do cliente de indicar outros consumidores à empresa por meio de programas de recomendação (*Customer Referral Value – CRV*), de sua influência como promotor da marca nas redes sociais (*Customer Influencer Value – CIV*) e do fornecimento de feedback e ideias à empresa sobre produtos/serviços (*Customer Knowledge Value – CKV*).

4.1 Cubo de Dados

Conforme os autores Fader, Hardie e Ross (2022), indicador de "resultado superior" de uma empresa, ou seja, sua receita, é a soma do valor de todas as transações que ocorreram em um período específico. Cada transação pode ser descrita em termos de três características fundamentais: quem fez a compra (cliente), quando ocorreu (data e hora) e o que foi comprado (produtos). O banco de dados de transações da empresa pode ser conceituado como um cubo de dados, com as arestas representando clientes, tempo e produtos.

Cada produto único adquirido por um cliente em uma transação específica é representado por uma célula com um valor diferente de zero neste cubo. Devido ao fato de que cada cliente adquire apenas alguns produtos em uma transação e a maioria dos clientes não realiza compras em todos os períodos, a maioria das células do cubo contém zeros.

Ainda, conforme os autores Fader, Hardie e Ross (2022), a maioria das organizações estrutura-se em torno dos produtos ou serviços que oferecem, sendo o sucesso ou fracasso de um produto no mercado um indicador tangível da saúde geral da empresa. Portanto, a maioria dos sistemas de relatórios é baseada em uma visão do cubo de dados em que apenas a face produto \times tempo é visível. Resumindo a dimensão do cliente, tem-se uma tabela em que as linhas representam produtos e as colunas representam o tempo.

Os totais das colunas calculados a partir dessa tabela de dados representam os valores da receita total da empresa em cada período. Ao focar em uma única linha de produto \times cronograma, é possível analisar o desempenho de um produto ao longo do tempo. No entanto, essa visão 2D do cubo de dados, embora seja essencial para

as operações diárias, não oferece dados sobre o comportamento da principal fonte de recursos operacionais de uma organização, ou seja, seus clientes.

Propõe-se uma mudança conceitual simples, mas impactante, na perspectiva do cubo de dados, direcionando o foco principal para a face cliente x tempo. Ao agregar a dimensão do produto a essa perspectiva, abre-se novas formas de pensar sobre as receitas e lucros da empresa (Fader; Hardie; Ross, 2022).

Embora seja mais desafiador obter visibilidade dos clientes individuais em comparação com a compreensão de cada produto, a visão do cliente não é menos importante. Ampliando a face cliente x tempo, considera-se uma visão estilizada. Neste cenário, supõe-se que é possível monitorar o comportamento de toda a base de clientes desde o início das operações da empresa. Cada linha representa a jornada de compra de um cliente ao longo do tempo, com eventos de compra marcados por símbolos específicos. A análise desses históricos de transações dos clientes permite obter dados valiosos, explorados através de cinco lentes diferentes em uma auditoria de base de clientes.

4.2 As Cinco Lentes

Conforme Fader, Hardie e Ross (2022), a Teoria das 5 Lentes propõe uma abordagem analítica para entender o desempenho de uma empresa, centrando-se na interação cliente x tempo. Cada "lente" representa uma perspectiva única: Lente 1, Período Único, analisa o comportamento de todos os clientes ativos durante um único período; Lente 2, Período *versus* Período, compara o comportamento dos clientes ativos em dois períodos diferentes; Lente 3, Análise de Corte Única, foca no comportamento de um grupo de clientes desde sua primeira transação com a empresa, analisando como esse grupo evolui ao longo do tempo; Lente 4, Análise de Corte *versus* Corte, compara e contrasta a evolução do comportamento de compra de dois grupos de clientes adquiridos em diferentes momentos; e a Lente 5, Análise Multiperíodo, integrando as análises das lentes anteriores, fornece uma visão geral centrada no cliente do desempenho da empresa ao longo do tempo.

Essas lentes oferecem embasamento detalhado sobre a variabilidade do comportamento do cliente, permitindo uma compreensão mais profunda da saúde da base de clientes e orientando estratégias para receitas futuras e fluxos de lucro.

A primeira lente focaliza uma fatia vertical da face cliente x tempo, permitindo a exploração do comportamento de todos os clientes que realizaram pelo menos uma transação com a empresa durante o período definido pela largura dessa fatia, geralmente um trimestre ou um ano. As análises básicas para um único intervalo de tempo possibilitam a compreensão da variabilidade no comportamento de compra dos clientes e, conseqüentemente, seu valor (Fader; Hardie; Ross, 2022).

A segunda lente considera duas fatias verticais adjacentes da face cliente x tempo. Essa visão é acionada por circunstâncias específicas, como a necessidade de avaliar o impacto de eventos como desastres naturais ou falhas no cumprimento das metas trimestrais ou anuais de receita (e lucro associado). As análises básicas ajudam a identificar mudanças no comportamento do comprador de um período para o outro, fundamentando as variações no desempenho da empresa ao longo do tempo (Fader; Hardie; Ross, 2022).

A terceira lente concentra-se em uma fatia horizontal da face cliente x tempo, explorando como o comportamento de um grupo de clientes evolui ao longo do tempo desde sua primeira transação com a empresa. As análises básicas permitem identificar padrões de mudança, frequentemente na forma de uma decadência, no comportamento de compra ao longo do tempo (Fader; Hardie; Ross, 2022).

A quarta lente foca na comparação entre cortes, explorando como uma coorte difere de outra. Ao contrário da Lente 2, que compara comportamentos em diferentes períodos, a Lente 4 compara grupos de clientes adquiridos em diferentes momentos. Avalia-se não apenas o impacto imediato nas receitas e lucros, mas também as diferenças na qualidade e quantidade de clientes adquiridos, tornando-a uma análise de longo prazo, complementando a visão de curto prazo da Lente 2 (Fader; Hardie; Ross, 2022).

A quinta e última lente abrange toda a face cliente x tempo. Integra-se as análises das Lentes 1-4 para obter uma visão geral centrada no cliente do desempenho da empresa. Isso proporciona uma compreensão da saúde da base de clientes, influenciando as receitas futuras e os fluxos de lucro (Fader; Hardie; Ross, 2022).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar a proposta apresentada, é categórico realizar a coleta de informações da base de dados da empresa. Os elementos a serem considerados na análise incluem a recência – variável calculada a partir dos dados transacionais – sendo o tempo cabível até a data da última compra. A frequência, que representa o número de compras efetuadas durante o mesmo período, e o valor monetário total por transação, que quantifica o montante gasto pelo cliente durante a análise de três anos. Esses dados também são essenciais para calcular tanto o Valor Vitalício do Cliente (CLV) quanto o Valor dos Clientes (CE) por meio da abordagem de RFM.

É importante salientar que os dados utilizados foram secundários, sendo extraídos da base de dados da empresa, o que implica que foram previamente tratados de alguma forma. Portanto, a pesquisa foi conduzida com base nesses dados existentes, já coletados e disponibilizados pela empresa anteriormente à realização do estudo.

A coleta de informações necessárias para as análises propostas foi efetuada por meio da extração dos dados da base de clientes – pessoas físicas – fornecida pela empresa, utilizando a ferramenta *Power BI* para compartilhamento de dados. Os dados foram extraídos no formato .xlsx para posterior tratamento no Excel. Após a extração, foram removidas as informações sensíveis dos clientes, como nomes e outros dados não relevantes para a pesquisa, a fim de preservar suas identidades. Os dados coletados foram anonimizados para garantir a privacidade da empresa.

As informações coletadas foram então organizadas no Excel. *Outliers*, ou valores atípicos, que possam interferir na análise foram descartados, visto tratarem-se de valores significativamente baixos, pois representam apenas alguma promoção ou desconto que pode ser dado em determinados produtos. Portanto, todos os valores abaixo de R\$10 foram descartados. Para valores muito elevados, foram descartados *outliers* muito discrepantes, chegando a ultrapassar 50% a mais do que os valores mais altos considerados na pesquisa.

Posteriormente, os dados foram tratados e organizados, assegurando a ausência de valores duplicados ou informações faltantes e mantendo uma ordem apropriada: primeiro, os valores de recência, seguidos pelos valores de frequência. A análise das informações foi realizada por meio de um estudo fundamentado nos conceitos apresentados.

A pesquisa conduzida tem uma abordagem descritiva, visando analisar informações já existentes ao reorganizá-las e descrevê-las de maneira a permitir a aplicação dos conceitos e indicadores de gestão de clientes.

6 RESULTADOS OBTIDOS

Em um primeiro momento, analisou-se a frequência das transações realizadas pelos clientes, nos anos de 2021 a 2023.

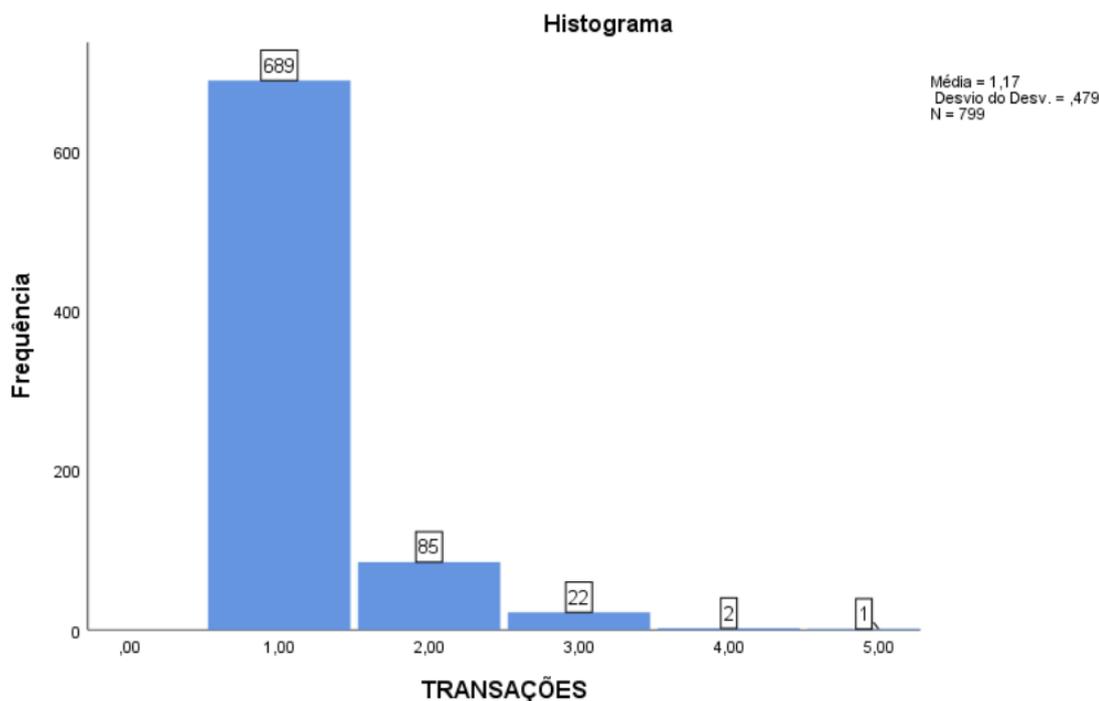


Figura 3 – Frequência de transações – 2021.
Fonte: Pesquisa quantitativa feita pela autora.

Em 2021, ao analisar os dados disponíveis, nota-se uma distribuição específica nas transações dos clientes. Aproximadamente 86% dos clientes realizaram apenas uma compra, evidenciando uma notável concentração nessa categoria de consumidores de transação única. Em contrapartida, cerca de 3% dos clientes efetuaram três ou mais compras, denotando uma parcela reduzida de consumidores com comportamento mais recorrente.

A distribuição revela uma assimetria pronunciada à direita, indicando que a maioria dos clientes está agrupada na categoria de uma única transação, enquanto uma minoria expressiva se destaca pela realização de múltiplas transações. Este cenário sublinha a conclusão de que a média do número de transações não se mostra como a medida mais representativa do comportamento do cliente. Isso se deve à influência significativa de uma minoria de clientes que realiza múltiplas compras.

Esses resultados destacam a necessidade de desenvolver estratégias de negócios que atendam tanto à maioria dos clientes, caracterizados por transações únicas, quanto à minoria mais ativa. O objetivo é otimizar a experiência do cliente e maximizar o valor para a empresa, reconhecendo a diversidade de comportamentos de compra existentes.

2022 Numero de transações por clientes

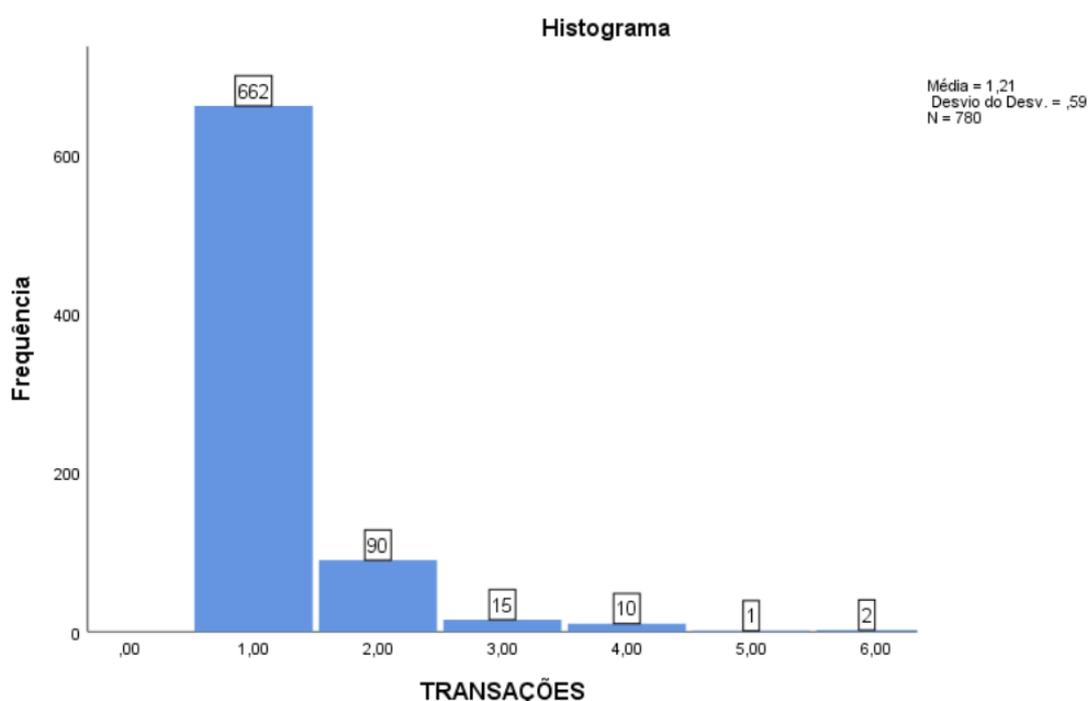


Figura 4 – Frequência de transações – 2022.
Fonte: Pesquisa quantitativa feita pela autora.

No ano de 2022, ao examinar os dados de transações, observa-se que aproximadamente 85% dos clientes efetuaram apenas uma compra, enquanto cerca de 3% realizaram três ou mais compras. Em comparação com o ano anterior (2021), a frequência máxima de transações aumentou de 5 para 6 em 2022. Destaca-se novamente a concentração expressiva de clientes na categoria de uma única transação, com uma minoria mais ativa representada pelos 3% que realizaram três ou mais compras.

Esta análise reitera a presença de uma assimetria positiva, evidenciando que a maioria dos clientes está na categoria de uma única transação, enquanto uma minoria realiza múltiplas transações. A comparação temporal não apenas ressalta a

estabilidade desse padrão ao longo do tempo, mas também sugere um aumento na frequência máxima, indicando uma possível ampliação do comportamento mais recorrente entre os clientes em 2022.

Esses dados ajudam na compreensão contínua do comportamento do cliente e orientam estratégias de negócios para otimizar a experiência do cliente e maximizar o valor para a empresa.

2023 Numero de transações por clientes

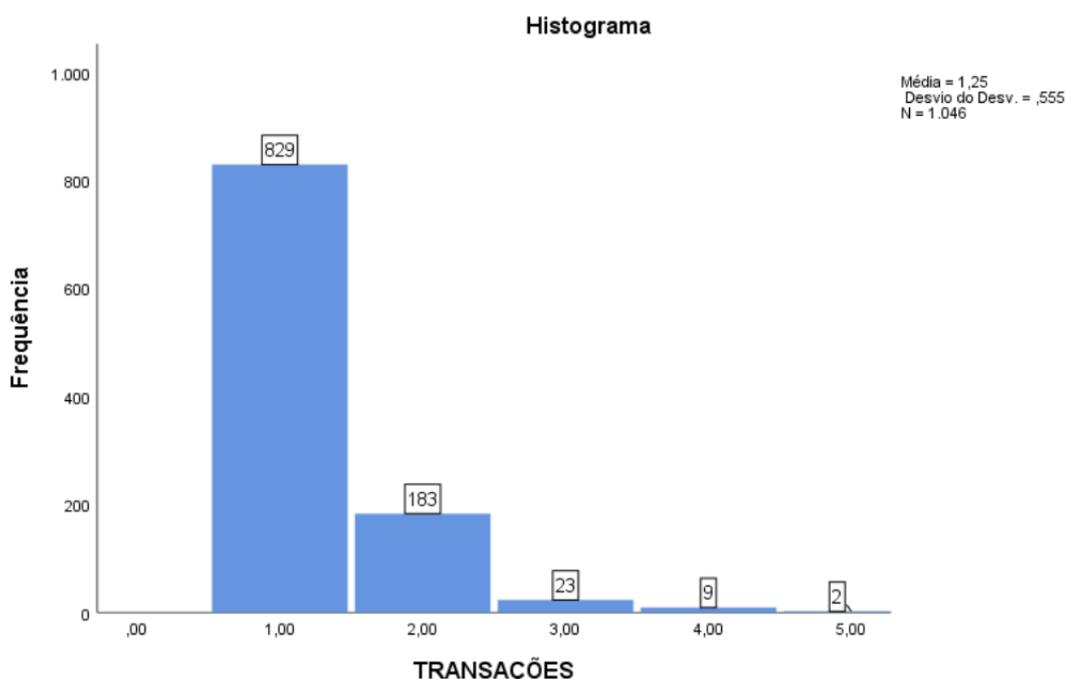


Figura 5 – Frequência de transações – 2023.
Fonte: Pesquisa quantitativa feita pela autora.

No ano de 2023, ao examinar as transações, destaca-se que aproximadamente 79% dos clientes efetuaram apenas uma compra, enquanto cerca de 3% realizaram três ou mais compras. Esta distribuição revela uma notável concentração de clientes na categoria de uma única transação, com uma minoria representada por 3% que realizou três ou mais compras.

Em comparação com os dados de 2022, observa-se que a frequência máxima na quantidade de transações retornou ao valor de 5, equiparando-se aos dados de 2021. Esta análise sugere a possibilidade de que o valor observado em 2022, com uma frequência máxima de 6, pode ser considerado um ponto fora da curva em relação à tendência observada em outros anos.

A presença de um valor mais elevado em 2022, seguido pela reversão para a frequência máxima de 5 em 2023, indica a necessidade de considerar a possibilidade de uma variação atípica nesse ano.

Frente a esses dados compreende-se a dinâmica do comportamento do cliente ao longo do tempo e orientar estratégias de negócios para atender às diferentes necessidades dos clientes.

Diante desta análise, deu-se continuidade para o estudo do gasto total das transações realizadas pelos clientes, nos anos de 2021 a 2023.



Figura 6 – Gasto total dos clientes – 2021.
Fonte: Pesquisa quantitativa feita pela autora.

Em 2021, a análise estatística revela uma assimetria positiva na distribuição dos gastos totais dos clientes. A mediana, que é de 449,9, é inferior à média, que é de 679,4. Essa disparidade entre a mediana e a média indica que a distribuição é inclinada para a direita, sugerindo que a maioria dos clientes concentra-se em faixas de gastos mais baixas.

O gráfico apresentado e a observação de que quase metade dos clientes pertence ao grupo de gastos mais baixos corroboram essa assimetria positiva na

distribuição. Este padrão reflete que a maioria dos clientes tem gastos moderados, enquanto há uma cauda longa de clientes com gastos excepcionalmente altos, que influenciam a média.

Aproximadamente 48% dos clientes estão no grupo de gastos mais baixos, contrastando com apenas 2% dos clientes no grupo de gastos mais altos. Essa disparidade entre a maioria dos clientes com gastos mais baixos e um pequeno grupo com gastos excepcionalmente altos contribui para a assimetria positiva na distribuição.

Em resumo, enquanto a maioria dos clientes apresenta gastos mais modestos, a presença de alguns clientes com gastos significativamente elevados influencia a média, destacando a importância de considerar a assimetria ao interpretar os padrões de gastos dos clientes.

Em 2022, a análise estatística dos dados revela uma assimetria positiva na distribuição dos gastos totais dos clientes. O gráfico apresentado evidencia que aproximadamente 64% dos clientes estão concentrados no grupo de gastos mais baixos, apontando para a predominância dessa faixa de gastos. Além disso, a mediana da distribuição, que é de 664,9, é menor que a média, que atinge o valor de 1288,2. Essa disparidade entre a mediana e a média sugere uma inclinação para a direita e reforça a assimetria positiva na distribuição.

A avaliação da assimetria é essencial para compreender se a distribuição é impulsionada por clientes com gastos mais baixos ou se há uma presença significativa de clientes com gastos excepcionalmente altos. A presença de valores mais elevados na extremidade direita da distribuição afeta a média (1288,2), enquanto a mediana (664,9) permanece mais próxima dos valores centrais, representando a tendência central dos dados.



Figura 7 – Gasto total dos clientes – 2022.
Fonte: Pesquisa quantitativa feita pela autora.

Os dados adicionais indicam que cerca de 64% dos clientes estão no grupo de gastos mais baixos, enquanto apenas aproximadamente 2% estão no grupo de gastos mais altos. Essa observação confirma a predominância de clientes com gastos mais modestos, destacando, no entanto, a presença de uma minoria com gastos consideravelmente elevados. Essa minoria com gastos mais altos contribui para a assimetria positiva na distribuição, influenciando a média, enquanto a maioria dos clientes concentra-se em faixas de gastos mais baixas.

Essas informações são cruciais para compreender a dinâmica dos padrões de gastos dos clientes e orientar estratégias de negócios adequadas.

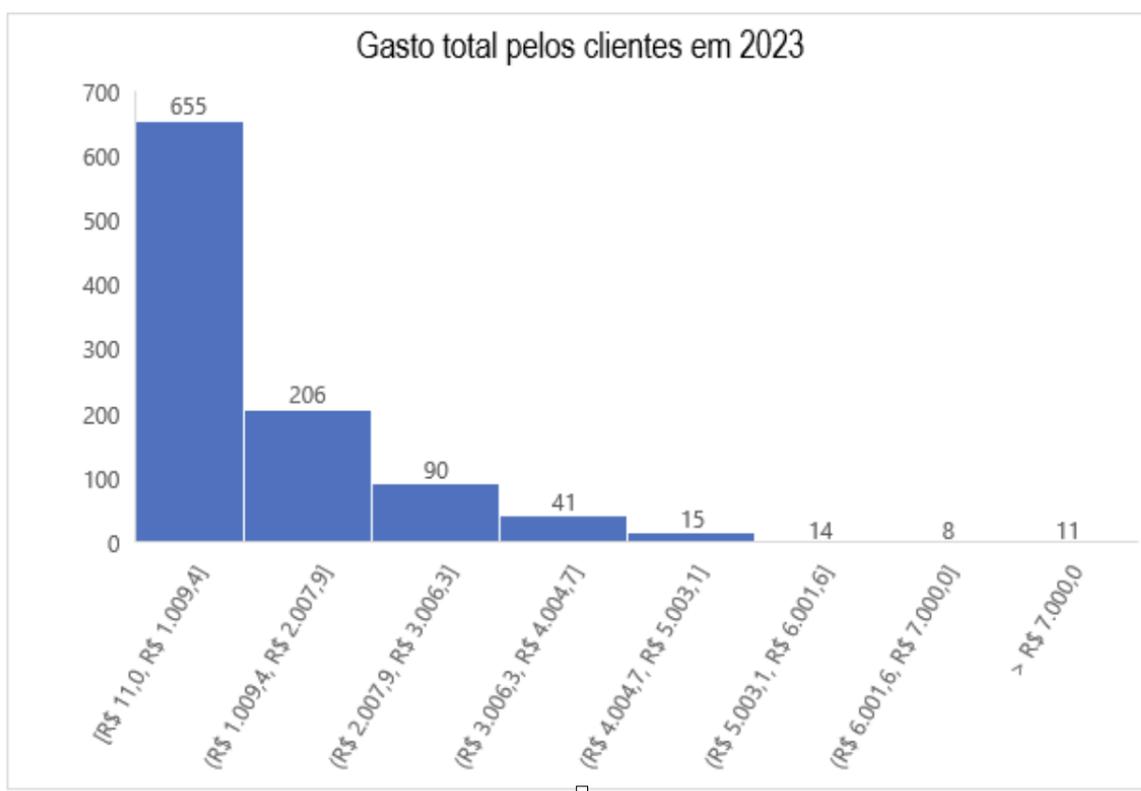


Figura 8 – Gasto total dos clientes – 2023.
 Fonte: Pesquisa quantitativa feita pela autora.

Em 2023, a análise estatística dos dados reflete uma continuidade na tendência observada em 2022. O gráfico apresentado indica que aproximadamente 63% dos clientes estão concentrados no grupo de gastos mais baixos, reforçando uma assimetria positiva na distribuição. Essa tendência sugere que a maioria dos clientes está focalizada em faixas de gastos mais baixas. Além disso, a mediana da distribuição de gastos totais pelos clientes em 2023 é de 791,3, uma cifra inferior à média de 1324,5, o que reforça a inclinação para a direita e a assimetria positiva da distribuição.

Os dados adicionais de 2023 corroboram que aproximadamente 63% dos clientes estão no grupo de gastos mais baixos, enquanto apenas cerca de 1% estão no grupo de gastos mais altos. Essa observação confirma a predominância de clientes com gastos mais modestos, ressaltando ainda mais a presença de uma minoria com gastos excepcionalmente elevados. Estes clientes com gastos mais altos contribuem para a assimetria positiva na distribuição, influenciando a média, enquanto a maioria dos clientes concentra-se em faixas de gastos mais baixas.

Esses dados são fundamentais para compreender a dinâmica dos padrões de gastos dos clientes e orientar estratégias de negócios alinhadas com o comportamento predominante da clientela.

7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise da frequência de transações realizadas pelos clientes nos anos de 2021 a 2023 revela padrões consistentes e variações significativas, oferecendo base para a compreensão do comportamento do cliente ao longo do tempo.

Em 2021, observou-se uma distribuição assimétrica à direita, onde aproximadamente 86% dos clientes realizaram apenas uma compra, indicando uma concentração expressiva nessa categoria de transação única. Contrapondo-se a isso, cerca de 3% dos clientes efetuaram três ou mais compras, ressaltando a presença de uma minoria mais ativa. Esta assimetria destaca a limitação da média como medida representativa, uma vez que é significativamente influenciada por essa minoria de clientes mais recorrentes. A conclusão reforça a necessidade de estratégias de negócios que atendam tanto à maioria dos clientes quanto à minoria mais ativa.

Em 2022, a tendência de assimetria positiva persistiu, com aproximadamente 85% dos clientes realizando apenas uma compra, e cerca de 3% efetuando três ou mais compras. A comparação temporal evidencia estabilidade nesse padrão, enquanto a frequência máxima de transações aumentou de 5 para 6. Esse aumento sugere uma possível ampliação do comportamento mais recorrente entre os clientes em 2022. Os dados enfatizam a importância de adaptar estratégias para otimizar a experiência do cliente.

No ano de 2023, a distribuição de transações manteve-se consistente, com aproximadamente 79% dos clientes realizando uma única compra e cerca de 3% realizando três ou mais compras. Destaca-se que a frequência máxima retornou ao valor de 5, equiparando-se aos dados de 2021. A inversão para 5, após um pico em 6 em 2022, sugere a possibilidade de uma variação atípica nesse ano. Essa observação reforça a importância de considerar eventos extraordinários ao interpretar variações na frequência de transações.

Em todos os anos analisados, a predominância de clientes nas faixas de gastos mais baixos se manteve, indicando uma assimetria positiva nas distribuições. A mediana inferior à média reforça essa inclinação para a direita, evidenciando que a maioria dos clientes concentra-se em transações únicas ou com gastos mais baixos. A presença de uma minoria com gastos excepcionalmente altos influencia a média,

destacando a necessidade de estratégias que atendam à diversidade de comportamentos de compra.

A predominância de clientes nas faixas de gastos mais baixo é vista como positiva, pois o risco da empresa tende a ser mais baixo, frente a carteira de clientes mais diversificada e não concentrada na mão de poucos, porém importantes clientes. Apesar disso, a empresa também poderia se beneficiar ao ter mais clientes com maior recorrência e maior gasto, pois, desta forma, poderia aumentar a sua lucratividade, visto que a maioria dos produtos mais rentáveis são os de valor mais elevado.

Esses resultados consolidam a importância contínua de compreender a dinâmica do comportamento do cliente para a formulação de estratégias de negócios eficazes, que visem otimizar a experiência do cliente e maximizar o valor para a empresa, reconhecendo as nuances e variações ao longo do tempo.

Quanto a análise dos dados referentes aos gastos totais dos clientes nos anos de 2021 a 2023 revela-se padrões distintos e consistentes, auxiliando na formulação de estratégias de negócios. Ao observar a frequência de transações, notamos uma concentração expressiva de clientes realizando uma única compra, indicando uma distribuição assimétrica à direita. Essa assimetria persiste ao longo dos anos, enfatizando a importância de adaptar estratégias para atender tanto à maioria de clientes de transação única quanto à minoria mais ativa.

A assimetria na distribuição de gastos dos clientes é crucial para a formulação de estratégias de negócios. A predominância de clientes com gastos mais baixos sugere a necessidade de estratégias de marketing e promoções adaptadas a esse grupo predominante. A presença de uma porcentagem menor, mas ainda significativa, de clientes com gastos elevados destaca a importância de identificar e entender esses clientes de alto valor para estratégias de retenção e upselling.

A análise evidencia a importância da segmentação de clientes. Estratégias específicas podem ser implementadas para atender tanto à maioria de clientes com gastos mais baixos quanto à minoria com gastos elevados. A diferenciação nas estratégias, considerando as distintas necessidades e comportamentos dos clientes em diferentes faixas de gastos, é essencial para otimizar a eficácia das estratégias de retenção e crescimento.

Os padrões identificados destacam a necessidade de monitoramento contínuo ao longo do tempo para identificar tendências e ajustar estratégias conforme

necessário. Mudanças na distribuição de gastos podem impactar as decisões de negócios, exigindo uma abordagem dinâmica na formulação de estratégias.

Fazendo um paralelo em relação aos anos, em 2021 nota-se a predominância de clientes com uma única transação ressaltando a importância de estratégias que atendam a essa maioria, enquanto a presença de uma minoria mais ativa destaca a necessidade de personalização de estratégias.

Em 2022, a assimetria persiste, com a maioria dos clientes em faixas de gastos mais baixas. A observação de uma frequência máxima de transações mais elevada indica uma possível ampliação do comportamento recorrente.

Já em 2023, a continuidade da assimetria sugere a predominância contínua de clientes com gastos mais baixos. Estratégias adaptadas a essa maioria, juntamente com a gestão eficaz da minoria de alto gasto, são cruciais para o sucesso empresarial.

A compreensão da distribuição de gastos dos clientes é fundamental para uma interpretação precisa dos padrões de comportamento de compra. Isso permite à empresa ajustar suas estratégias de maneira eficaz para atender às necessidades predominantes dos clientes, ao mesmo tempo em que reconhece e valoriza a contribuição dos clientes de alto valor.

Recomenda-se uma abordagem equilibrada, considerando a diversidade na distribuição de gastos ao formular estratégias de marketing, retenção e *upselling*. O monitoramento contínuo e a adaptação são imperativos para enfrentar as mudanças na dinâmica do comportamento do cliente ao longo do tempo.

Além disso, aprimorar a fidelidade e a frequência de compra dos clientes é um desafio crucial para as empresas contemporâneas. Nesse contexto, diversas estratégias podem ser empregadas visando aprimorar esses aspectos. Uma abordagem eficaz consiste na segmentação e personalização das estratégias de acordo com os grupos de clientes, particularmente embasadas nos dados analisados neste estudo e na literatura de Fader, Hardie e Ross (2022). Por meio dessa análise, é possível identificar a minoria mais ativa, aquela que realiza três ou mais compras, e desenvolver programas de fidelidade específicos, como descontos em produtos secundários e benefícios exclusivos, a fim de estimular o *cross selling* e promover a retenção desses clientes. Paralelamente, para a maioria dos clientes que realizam apenas uma compra, é recomendável o desenvolvimento de estratégias de reengajamento, como campanhas de e-mail marketing personalizadas com produtos relacionados à primeira compra.

Além disso, o monitoramento contínuo e a adaptação das estratégias são imperativos. Investir em ferramentas de análise de dados e estabelecer um processo sistemático de monitoramento do comportamento do cliente possibilita identificar tendências emergentes e ajustar as estratégias de forma ágil, visando à maximização dos resultados. A valorização dos clientes de alto valor também é essencial, demandando a implementação de estratégias de retenção, upselling e atendimento personalizado para assegurar sua satisfação e fidelidade.

Por fim, as estratégias de marketing devem ser adaptadas de acordo com o perfil do cliente, conforme evidenciado na análise realizada. É viável desenvolver campanhas promocionais direcionadas às diferentes faixas de gastos dos clientes, incluindo incentivos específicos para clientes de menor valor e ofertas especiais para estimular clientes de alto valor a aumentarem seus gastos. Essas propostas, embasadas na análise de dados, constituem recursos valiosos para otimizar a estratégia de negócios da empresa, garantindo a satisfação e a fidelidade dos clientes, enquanto reconhece e valoriza a diversidade de comportamentos de compra ao longo do tempo.

7.1 Análises obtidas a partir da obra de Fader, Hardie e Ross

Na obra de Fader, Hardie e Ross (2022), alguns questionamentos são levantados. Frente a eles, no presente subtópico, busca-se respondê-los de acordo com os dados coletados na presente pesquisa.

Quantos clientes a empresa possui é uma indagação central que esta pesquisa busca abordar por meio da análise de dados. Nos exercícios dos anos 2021, 2022 e 2023, registramos, respectivamente, as quantidades de 791, 776 e 1040 clientes.

A definição de cliente, neste contexto, está atrelada à necessidade de pagamento. Conforme os dados fornecidos para a pesquisa, considera-se que a condição de cliente está vinculada à realização de pagamentos.

A ponderação sobre a relevância do pagante, do usuário ou do tomador de decisão emerge como uma questão crucial. Na presente pesquisa, restringe-se aos clientes que realizam pagamentos, embora reconheça-se a importância de considerar o usuário e o tomador de decisão, se possível, para futuras discussões.

Quanto à temporalidade da condição de cliente, define-se como clientes ativos aqueles que efetuaram pelo menos uma compra nos anos de 2021 a 2023. Desta forma, mesmo que um indivíduo mantenha a propriedade e o uso, não será considerado cliente após esse período.

A observância de obrigações legais também é sugerida, como por exemplo, incluir os clientes que adquiriram viagens, mas ainda não as realizaram, uma vez que permanecem sob a responsabilidade da empresa até a efetiva prestação do serviço.

A presença de um intermediário de canal no processo de compra não impedirá que alguém seja considerado cliente, conforme estabelecido pelas normas da empresa. A conexão direta entre o cliente e a marca persiste, independentemente de a aquisição ter sido efetuada por meio de uma loja associada.

Em resposta a questões levantadas pelo livro, constata-se que as análises cotidianas da empresa tendem a concentrar-se mais na relação entre produto e tempo do que na interação entre cliente e tempo.

A reprodução exata das tabelas de transações apresentadas no livro, especialmente aquelas que incluem o lucro, não foi possível devido à limitação dos dados disponíveis. Obstáculos adicionais incluem a dificuldade em acessar dados específicos de transações por cliente e a falta de foco na análise desses dados.

O acesso às figuras e tabelas destacadas no livro é desafiador, pois não estão prontamente disponíveis em um nível gerencial. As análises desta pesquisa foram elaboradas exclusivamente a partir de dados crus fornecidos pela empresa, dada a ausência de uma estrutura pré-existente para facilitar a extração dessas informações pela equipe executiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo forneceu uma análise abrangente do comportamento dos clientes ao longo dos anos de 2021 a 2023, concentrando-se na frequência de transações e nos gastos totais. As descobertas revelam padrões consistentes e variações significativas para a compreensão da dinâmica do comportamento do cliente.

Ao observar a frequência de transações, identificamos uma distribuição assimétrica à direita em todos os anos, indicando uma concentração expressiva de clientes em transações únicas ou com baixa recorrência. A predominância de clientes com uma única transação destaca a importância de estratégias que atendam a essa maioria, enquanto a presença de uma minoria mais ativa ressalta a necessidade de personalização de estratégias.

A análise temporal revelou consistência nesses padrões ao longo dos anos, com variações notáveis, especialmente em 2022, onde houve um aumento na frequência máxima de transações. Essa variação pode ser considerada uma anomalia que requer atenção ao interpretar os dados.

Quanto aos gastos totais dos clientes, a assimetria positiva persiste, indicando que a maioria está concentrada em faixas de gastos mais baixos. A análise da distribuição destaca a necessidade de estratégias de marketing e promoções adaptadas à predominância de clientes com gastos mais modestos. A presença de uma minoria com gastos excepcionalmente altos destaca a importância de estratégias específicas para retenção e *upselling*.

A segmentação de clientes mostrou-se crucial, com estratégias distintas para atender às diferentes faixas de gastos. A diferenciação nas abordagens é essencial para otimizar a eficácia das estratégias de retenção e crescimento.

Conforme os estudos de Fader, Hardie e Ross (2022) aqui apontados – e dissecados – O monitoramento contínuo ao longo do tempo é imperativo para identificar tendências e ajustar estratégias conforme necessário. Mudanças na distribuição de gastos podem impactar as decisões de negócios, exigindo uma abordagem dinâmica na formulação de estratégias. Direcionar a empresa na jornada do cliente até o engajamento com a marca demanda uma abordagem estratégica centrada na gestão da experiência do cliente.

Em suma, a compreensão da dinâmica do comportamento do cliente, evidenciada por meio da análise detalhada, é crucial para informar estratégias de

negócios eficazes. Este estudo destaca a heterogeneidade na base de clientes, enfatizando a necessidade de reconhecer e agir com base nas diferenças para uma estratégia de crescimento eficaz e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARKSDALE, Hiram C. DARDEN, Bill. *Marketers Attitude Toward the Marketing Concept*. **Journal of Marketing**, 35 (October), 29-36. 1971.

DRUCKER, Peter Ferdinand. ***The practice of management***. New York: Harper & Row, 1954.

FADER, Peter. HARDIE, Bruce. ROSS, Michael. ***The Customer-Base Audit: The First Step on the Journey to Customer Centricity***. Wharton School Press, 2022.

FADER, Peter. TOMS, Sarah. ***The customer centricity playbook: implement a winning strategy driven by customer lifetime value***. Wharton Digital Press, 2018.

FELTON, Arthur. *Making the Marketing Concept Work*. **Harvard Business Review**, 37 (July-August), 55- 65. 1959.

FORNELL, C. *et al.* *Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk*. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 3–14, 2006. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=19451858&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

HANSENS, D. M.; RUST, R. T.; SRIVASTAVA, R. K. *Marketing Strategy and Wall Street: Nailing Down Marketing's Impact*. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 6, p. 115–118, 2009. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=44515698&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

HELDT, Rodrigo; SILVEIRA, Cleo Schmitt; LUCE, Fernando Bins. *Predicting customer value per product: From RFM to RFM/P*. **Journal Of Business Research**, v. 127, p. 444-453, abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.001>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=9602205182&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. ***Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools***. John Wiley & Sons, 2006.

KUMAR, V. ***Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty***. Upper Saddle River, NJ, Pearson Education & Wharton School Publishing, 2008.

LEVITT, Theodore. *Marketing myopia*. **Harvard Business Review**, v. 38, ed. 4, p. 24-47, 1960.

MACIEL, Victor. **IBGE confirma atividade turística como importante indutora da economia brasileira**. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ibge-confirma-atividade-turistica-como-importante-indutora-da-economia-brasileira>>. Acesso em: 12 fev. 24.

MCNAMARA, Carlton P. *The Present Status of the Marketing Concept*. **Journal of Marketing**, 36 (January), 50-7. 1972.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=9102183223&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

REICHHELD, F. F.; TEAL, T. A. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. **Harvard Business School Press Books**. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=79657751&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

REINARTZ, W.; KUMAR, V. *The Mismanagement of Customer Loyalty*. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 7, p. 86–94, 2002. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=6899224&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. **Return on marketing: using Customer Equity to focus marketing strategy**, 2004. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=cat07377a&AN=sabi.001014588&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SHAH, Denish. RUST, Roland T. PARASURAMAN, A.. STAELIN, Richard. DAY, George S. *The Path of Customer Centricity*. **Journal of Service Research**, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240281605_The_Path_to_Customer_Centricity>. Acesso em: 24 jul. 2023.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S.; SHARMA, A. *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*. **Journal of the Academy of Marketing Science**: v. 28, n. 1, p. 55–66, 2000. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edssjs&AN=edssjs.863A7CC5&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 2–18, 1998. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=220880&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- TARASI, C. O. *Et. al. Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio*. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 3, p. 1–17, 2011. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=bth&AN=60032141&lang=ptbr&scope=site&authtype=guest,shib&custid=s5837110&groupid=main&profile=eds>>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- ZHANG, Y; BRADLOW, E. T; SMALL, D. S. *Predicting customer value using clumpiness: From RFM to RFMC*. **Marketing Science**, v. 34, p. 195–208, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0873>>. Acesso em: 17 ago. 2023.