

Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getúlio Vargas
Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq

**“Classificação de Empresas Aéreas
Brasileiras Segundo a Utilização do
Conceito de Valor Vitalício”**

RELATÓRIO FINAL

Aluna: Camila Fairbanks Nascimbeni de Sá e Silva Ribeiro
Prof. Orientador: Francisco José Espósito Aranha Filho

SUMÁRIO

Resumo

Palavras-Chave:

Valor vitalício

Clientes mais valiosos

Índice de retenção

Modelo RFM (Recência Frequência e Valor Monetário)

Introdução

Valor Vitalício: Definição, Informações Necessárias, Cálculo e Uso

1. Informações para o cálculo

1.1 Caracterização Cadastral do Cliente

1.1.1 Acesso

1.1.2 Perfil

1.1.3 Perfil avançado

1.2 Caracterização Transacional do Cliente

1.2.1 Benefícios

Receitas

Taxa de recomendação

1.2.2 Custos: diretos e de marketing

1.2.3 Índice de retenção

1.3 Caracterização do mercado – taxa de desconto

2. Uma Etapa Preliminar da Análise: Segmentação

2.1 A partir da caracterização cadastral dos clientes

2.2 A partir das transações

2.3 Objetivos da segmentação

2.3.1 Calcular o VV

2.3.2 Aumentar o VV

3. O cálculo

3.1 Dados essenciais para o cálculo

3.2 Efetuação do cálculo

3.2.1 Determinação dos fluxos da base de clientes

3.2.2 Obtenção do Valor Presente da base de clientes

3.2.3 Finalmente: o valor vitalício de cada cliente!

Um exemplo hipotético

4. Procedimentos após o cálculo

4.1 Utilizando o valor encontrado

4.2 Aumentando o valor encontrado

Hierarquia Classificatória

O conceito de dimensão

Dimensões Primárias ou Caracterizacionais

Dimensões Secundárias

Dimensões Terciárias

Utilização do valor obtido

Aumentando o valor obtido

Lealdade

Diminuir custos (diretos e de marketing)

Companhias Aéreas

O conceito aplicado às companhias aéreas

Enquadramento das Companhias Aéreas

Dimensões Primárias ou Caracterizacionais

Dimensões secundárias

Segmentação

Cálculo do valor vitalício

Dimensões terciárias

Utilização do valor vitalício

Aumento do valor

Gráficos comparativos

Conclusão

Bibliografia

Classificação de Empresas Aéreas Brasileiras Segundo Sua Utilização do Conceito de Valor Vitalício

Resumo

*Este relatório propõe uma maneira de avaliar e classificar companhias aéreas brasileiras conforme seus esforços dedicados à aplicação do conceito de valor vitalício (VV). Adotam-se três categorias de dimensões classificatórias: **primárias** (tipos de informação incorporada ao banco de dados de clientes, segmentação da base e efetuação do cálculo do VV), **secundárias** (relacionadas ao cálculo do VV) e **terciárias** (utilização do VV calculado e estratégias para seu incremento). As primárias são pré-requisito para as secundárias e estas o são para as terciárias. Três empresas brasileiras foram analisadas: VARIG, TAM e VASP. A aderência total à maneira proposta neste trabalho corresponde ao nível mais alto na hierarquia classificatória desenvolvida e o desacordo a ela, ao nível mais baixo.*

Palavras-Chave:

Valor vitalício

O valor vitalício pretende avaliar os clientes segundo seu valor presente: o quanto provavelmente contribuirão para os resultados da empresa. São trazidos para o presente os diversos “fluxos de caixa” esperados que um tipo de cliente gera.

Clientes mais valiosos

Clientes podem ser avaliados em diversas dimensões. Neste artigo, a medida do valor de um cliente é seu valor vitalício. As empresas devem manter todos os clientes cujo VV é positivo e os clientes mais valiosos têm os valores vitalícios mais altos dentre todos os clientes.

Índice de retenção

O índice de retenção é a porcentagem provável de clientes ativos em um certo ano que permanecem ativos no ano seguinte. Essa expectativa pode ser estimada através do estudo do banco de dados da empresa.

Modelo RFM (Recência Frequência e Valor Monetário)

Alguns autores sugerem o método RFM, dentre eles PEPPERS e ROGERS (1997) e HUGHES (1994), como uma maneira de segmentar a base de clientes. O método consiste em dividir a base total de clientes em células segundo a recência de compra. Posteriormente, as células obtidas são subdivididas conforme a frequência das compras. Por último, as últimas células são novamente subdivididas de acordo com o valor monetário total das compras feitas pelo cliente.

Introdução

Companhias aéreas tratam, algumas vezes, um cliente como uma transação (BLATTBERG, 1998). E classificam um cliente de acordo com o lucro por ele proporcionado em uma determinada compra de passagem. Assim, o cliente lucrativo é aquele cujas receitas superam os gastos referentes àquela transação (*revenue-paying customer*). Quando o cliente é tratado como uma transação, o fato de que um mesmo cliente pode comprar outras passagens é ignorado, ou seja, desconsidera-se o relacionamento de longo prazo.

Esta abordagem não é coerente com a prática de marketing dos dias atuais. A preocupação dos mercadólogos, antes voltada para a marca (KOTLER, 1998), desviou-se para o “cliente”. O conceito de “Participação do Cliente” (*“Share of Customer”*) ganhou importância em relação ao de “Participação de Mercado” (NICASTRO, 1999). Desde então, há uma maior ênfase em entender os comportamentos da clientela, descobrir formas de fornecer-lhe maior valor agregado e criar vínculos a fim de aumentar a proporção capturada pela empresa dos negócios realizados pelo cliente.

Enfatizar quanto um cliente participa na receita total de uma empresa demonstra que a empresa parte do princípio de que um mesmo cliente faz mais de uma compra da empresa – mais de uma transação – ao longo de sua vida. Para aumentar a “participação do cliente” é preciso estimular um mesmo cliente a comprar cada vez mais da empresa, no longo prazo.

Fidelização dos clientes mais valiosos. Busca-se a fidelização através de alto envolvimento afetivo, e do encantamento (HALL, 2000). Uma empresa não deve preocupar-se em reter todos seus clientes. A longo prazo, há clientes que “participam” mais na receita da empresa do que outros e são estes clientes que uma empresa deve manter. A empresa procura reter principalmente seus clientes mais valiosos (PEPPERS e ROGERS, 1997). Almejar a retenção dos clientes valiosos está baseado na idéia de que o custo de adquirir um novo cliente pode ser algumas vezes maior do que manter um existente.

Nem todos os clientes são igualmente importantes. Os esforços da empresa devem ser direcionados prioritariamente para aqueles cujo Valor Vitalício (VV, veja a introdução a “Valor Vitalício: Definição, Informações Necessárias, Cálculo e Uso”, a seguir) resulte mais positivo (KELLY, 2000; WYNER, 1996). O desafio, então, passa a ser a **identificação dos clientes rentáveis** – e o desenho de estratégias para atingi-los eficientemente. Através do contato diferenciado com os melhores compradores, agrupados em termos de gastos, por exemplo, é possível maximizar vendas (RAPP e COLLINS,

1988). Apesar disso, muitos profissionais de Marketing não sabem quais são seus clientes mais rentáveis; pior: não são capazes de quantificar o valor destes clientes, e, muitas vezes, sequer estão dispostos a fazê-lo (TAYBI e FRANKEL, 1989).

Neste trabalho, as principais companhias aéreas brasileiras são avaliadas quanto ao uso do VV. A discussão está organizada em três partes. Inicialmente discute-se o conceito de Valor Vitalício a partir de uma perspectiva teórica. Em seguida, a discussão teórica fundamenta a proposição de uma hierarquia de estágios de sofisticação no uso do VV. Finalmente, caracteriza-se a posição das empresas aéreas ao longo da hierarquia proposta.

Valor Vitalício: Definição, Informações Necessárias, Cálculo e Uso

“O retrato mais exato do valor de um cliente é seu valor vitalício” (PEPPERS e ROGERS, 1997). O valor vitalício é a contribuição monetária líquida esperada do cliente ao longo de seu tempo de vida em uma base de clientes (SARGEANT e MCKENKIE, 1999; IRVIN, 1994; WYNER, 1996, entre outros). Este saldo é função dos custos associados às suas receitas potenciais e à duração do seu relacionamento com a empresa (WYNER, 1996).

A novidade do conceito de valor vitalício está no fato de considerar a contribuição do cliente em um horizonte mais longo que um ano. Para calculá-lo são necessários princípios da matemática financeira. A combinação de custos e receitas esperados, descontados para o presente, gera uma medida do valor presente líquido do cliente (WYNER, 1996 e BLATTBERG, 1998). Num horizonte suficientemente longo, o valor presente líquido se iguala ao valor vitalício.

O conceito de VV muda o sentido dos gastos necessários à aquisição de clientes: o que antes era considerado um custo (ou despesa) agora pode ser encarado como um investimento (PRITCHARD, 1991). A base de clientes passa a ser tratada como um ativo de longo prazo. A quantia investida traz retorno à empresa na medida que estimula a permanência de um cliente valioso.

1. Informações para o cálculo

As opiniões dos autores quanto às informações necessárias para calcular o VV de um cliente divergem. Há, entretanto um consenso: para especificar os conhecimentos minimamente necessários sobre clientes basta examinar as variáveis envolvidas no cálculo do VV (TAYBI e FRANKEL, 1989; WYNER, 1996). Este artigo propõe que as informações sejam agrupadas nas seguintes categorias: caracterização do cliente, cadastral e de transações; e as influências do mercado.

1.1 Caracterização Cadastral do Cliente

Reunindo informações de diversos autores, foram identificados três grupos de dados cadastrais que permitem à empresa identificar e atingir seus clientes: acesso, perfil e perfil avançado.

1.1.1 Acesso

Dados que permitam identificar e atingir o cliente individualmente (VAVRA, 1992). Saber onde encontrar o cliente, acompanhando cuidadosamente suas mudanças de endereço, telefone, e-mail, etc, é essencial para manter um relacionamento a longo prazo.

1.1.2 Perfil

Uma empresa que conheça um pouco mais sobre os clientes agrega aos dados de acesso informações sócio-psico-demográficas, e é capaz de identificar o **perfil** dos clientes. Para esse tipo de análise, é usual utilizar a idade do comprador, seu estado civil, a existência de crianças na casa, sua renda, sua ocupação, etc. Na pesquisa *The Opportunity to Buy* da revista *LIMRA's Marketfacts* (conforme KELLY, 2000), constatou, por exemplo, que estudantes, profissionais liberais, executivos e administradores permanecem clientes da mesma empresa por muito mais tempo que trabalhadores pouco qualificados.

1.1.3 Perfil avançado

Finalmente, dados menos diretamente ligados ao cálculo do Valor Vitalício podem ser interessantes para a formulação de políticas de marketing. Pode-se, por exemplo, registrar a ocorrência de alguma mudança marcante na vida do comprador, como um novo emprego ou o nascimento de um filho (KELLY, 2000). Esses acontecimentos freqüentemente alteram o comportamento de compra do cliente, daí sua importância. Interesses e atividades de lazer também podem ser úteis para a intensificação do relacionamento com o cliente e para aumentar a probabilidade de acerto sobre as previsões de compras. Saber, por exemplo, para quais lugares ou em que estações os clientes preferem viajar pode ser importante para a identificação de oportunidades futuras. Os dados sobre a mudança na vida de um cliente, seus interesses, e atividades de lazer serão chamados de **perfil avançado**.

1.2 Caracterização Transacional do Cliente

Os dados transacionais correspondem às transações **passadas** dos clientes.

Sintetizando as propostas de vários autores (JACKSON, 1989 A e B; VAVRA, 1992; HUGHES, 1994; entre outros), consideramos necessário para o cálculo do VV extrair do histórico do cliente as seguintes informações: receitas; custos diretos (ligados aos serviços

e produtos fornecidos e custos de distribuição); custos de marketing (necessários à comunicação com o cliente); e o índice de retenção (porcentagem dos clientes de um ano que permanecem no ano seguinte). Além destas, HUGHES (1994) sugere que a taxa de recomendação também seja incluída no cálculo. Essa taxa corresponde ao número de novos clientes trazidos à empresa por influência de um cliente existente. Neste artigo a taxa de recomendação corresponde a outro benefício (além das receitas). Vejamos cada uma destas categorias mais detalhadamente.

1.2.1 Benefícios

Receitas

Fáceis de se obter, as receitas compõem o benefício relacionado ao valor das compras de um cliente em um determinado ano.

Taxa de recomendação

As receitas que podem ser geradas são claramente um benefício. Há, por outro lado, benefícios não explícitos como a recomendação dos serviços de uma empresa aérea para não-clientes.

Este índice pode e deve ser incluído no cálculo.

A taxa de recomendação pode ser determinada através dos dados sobre o meio de aquisição de um cliente. De acordo com KELLY (2000), clientes insatisfeitos relatam suas experiências para, em média, 10 pessoas. Os satisfeitos, por outro lado, contam as suas para apenas 5 pessoas. Daí a importância de incluir no cálculo a taxa de recomendação. Assim como deve ser conhecida a satisfação dos clientes para determinar a taxa de recomendação de cada cliente.

1.2.2 Custos: diretos e de marketing

Os custos de um cliente geralmente enquadram-se em duas categorias: custos para satisfazer as necessidades do cliente – os custos diretos aqui tratados – e custos de marketing (PRITCHARD, 1991).

Custos diretos. Os primeiros podem ser comparados aos custos de re-marketing, para manter os clientes, ou segundo HUGHES (1994), o mesmo que custos diretos – que se relacionam diretamente com os produtos e serviços oferecidos como a matéria-prima usada, gastos com atendimento e distribuição, etc.

Custos de Marketing. O custo para manter contato com o cliente também deve ser acompanhado. Os custos de marketing podem incluir elementos como propaganda, correspondências, telemarketing, entre outros. De acordo com BLATTBERG (1998) é

essencial conhecer a respeito de um cliente os meios de comunicação de marketing efetivo com o cliente, por exemplo, pelas respostas a promoções.

Os custos de uma campanha ou promoção são facilmente obtidos se suas respostas puderem ser mensuradas. Em promoções divulgadas por mala direta, por exemplo, o componente mais significativo será a postagem (VAVRA, 1992).

Numa outra linha de raciocínio, constata-se que também dados sobre os custos envolvidos no próprio cálculo do valor vitalício devem ser conhecidos. Por mais que obter informações sobre os clientes não seja uma tarefa difícil, mantê-las em um banco de dados eficiente pode ser dispendioso. Portanto, não se podem ignorar os custos de manter os dados. Manter um banco de dados eficiente e atualizado compõe, também, as despesas de Marketing.

1.2.3 Índice de retenção

O índice de retenção deve estar presente no cálculo na medida que representa a porcentagem de clientes ativos de um ano permanecem ativos no ano seguinte. Para estimá-lo, primeiramente, a empresa deve manter em seu banco de dados a data de afiliação dos clientes. Calcula-se a porcentagem de um grupo de clientes que se filiaram na mesma data (ou safra, veja “Segmentação a partir das transações”) que permanecem clientes no próximo ano. O percentual obtido é baseado em informações passadas. O uso destas deve ser feito com cautela. É interessante notar que o índice de retenção obtido para um conjunto de clientes aumenta na medida que se afasta de sua data de afiliação (BLATTBREG, 1998). A cada ano que passa, restam clientes mais fiéis dentro de um dado grupo, menos propensos a deixar a empresa. Além disso, uma pequena variação no índice de retenção aumenta exponencialmente a longevidade e a lucratividade de um cliente (BLATTBREG, 1998).

1.3 Caracterização do mercado – taxa de desconto

Como o cálculo dá-se a longo prazo, é necessário conhecer, também, a taxa de desconto para trazer os fluxos esperados ao presente. Utilizar uma taxa de desconto está baseado no próprio conceito de “fluxo descontado”. O Fluxo de Caixa Descontado (FCD) é a metodologia fundamentada no seguinte princípio: o valor de um ativo, nada mais é do que a riqueza que este ativo é capaz de gerar. O método consiste na multiplicação do seu fluxo de caixa operacional por um fator apropriado de desconto, ou taxa de desconto.

A taxa de desconto é determinada a partir da taxa do mercado esperada e deve também estar ajustada a riscos. HUGHES (1994) destaca o risco da taxa subir, o de obsolescência (no caso de companhias aéreas, por exemplo, o destino viajado tornar-se obsoleto) e o da concorrência. É importante lembrar, também, que o risco de futuras mudanças nas taxas de inflação também deve afetar a taxa de desconto.

Nenhum autor (dentre os citados neste artigo) relacionaram a taxa de desconto ao “custo de capital”, um conceito financeiro utilizado para encontrar o valor de uma empresa a partir de seus fluxos trazidos para o presente. Através dele obtém-se uma taxa de desconto derivada

de quatro componentes de custo: custo da dívida, das ações preferenciais, dos lucros retidos e de ações ordinárias (GAPENSKI, 1997).

2. Uma Etapa Preliminar da Análise: Segmentação

Já que o cliente é o ativo mais importante de uma empresa, uma análise econômica sobre os clientes deve ser feita para determinar quais têm o maior valor e quais têm valor baixo ou negativo (WYNER, 1996).

Muitas empresas possuem apenas uma idéia de quais são seus clientes mais rentáveis ou calculam o valor vitalício para o conjunto total de clientes, o que não traz mais conhecimento sobre o cliente. É melhor calcular o valor vitalício para grupos de clientes, pois o valor vitalício dos segmentos normalmente difere drasticamente de um valor vitalício médio (WHEATON, 1998).

É importante dizer que segmentar o banco de dados não depende somente da metodologia usada, mas também da qualidade dos dados disponíveis (KOBBS, 1993). A condição e qualidade do banco de dados são críticas (SCHMID, 1999).

Vejamos alguns critérios possíveis para agrupar clientes.

2.1 A partir da caracterização cadastral dos clientes

Como um todo, o banco de dados é bastante heterogêneo. Para reduzir as diferenças entre clientes presentes na base total de clientes pode-se segmentá-los de acordo com o perfil que os compradores possuem: é também útil segmentar a base de clientes em grupos de afinidade, grupos por estilo de vida e grupos geográficos (HUGHES, 1994). Pode-se, ademais, agrupá-los segundo sua forma de aquisição. Conhecer os meios pelos quais se adquire um cliente contribui para futuros contatos, para estudos da eficiência dos canais existentes para obter clientes, por exemplo. Os clientes podem, outrossim, ser diferenciados de acordo com suas necessidades usuais para serem tratados individualmente (PEPPERS e ROGERS, 1997).

2.2 A partir das transações

Uma possibilidade é obter o valor para grupos de clientes segmentados pela data de aquisição. Constatou-se, por exemplo, que clientes de uma empresa americana cujo primeiro pedido ocorre durante as férias têm metade do valor vitalício de clientes cujo primeiro pedido ocorre em outras épocas do ano (WHEATON, 1998). Portanto, segmentar a partir da data de afiliação à empresa é uma das alternativas aqui propostas.

Além dessa segmentação, a base de clientes pode dividir-se não a partir de um dia exato - a data de afiliação, mas por um grupo de datas. "Uma forma de pensar em clientes seria em termos de 'safras'" (PEPPERS e ROGERS, 1997) o que significa agrupar clientes conforme um conjunto de datas de afiliação correspondente a uma promoção na venda de

passagens, por exemplo. Assim, o cálculo dos clientes pode ser executado para cada safra de cliente.

Para acessar os clientes com maior probabilidade de voltar a comprar, profissionais habitualmente utilizam o modelo de RFM. Neste modelo, os clientes são classificados por ordem, com base na Recência, Frequência e valor Monetário das compras de cada cliente (PEPPERS e ROGERS, 1997; KOBBS, 1993; HUGHES, 1994, entre outros). Conforme HUGHES (1994), o modelo consiste em dividir o Banco de Dados em células de acordo com as três variáveis do modelo RFM. Dividem-se os clientes em cinco grupos a partir da recência de suas compras de passagens: os viajantes mais recentes estariam no primeiro grupo. Estes cinco são, por sua vez, novamente fracionados em cinco de acordo com sua frequência. O mesmo será feito para os clientes que gastam mais: cada célula até então obtida deve ser subdividida em cinco células segundo o valor acumulado das compras. Desta forma, obter-se-ão 125 células. A recência é a mais poderosa das três unidades (HUGHES, 1994). A probabilidade de quem acabou de comprar fazê-lo novamente é muito alta pois essa é sua mais recente lembrança.

O cálculo do valor vitalício deve ser feito após a segmentação a partir do modelo RFM. Porque o modelo agrupa clientes que possuem os mesmos hábitos de compras, o posterior cálculo do valor não será uma generalização: mede-se o potencial de resposta de um cliente que se enquadra em uma célula específica (HUGHES, 1994). Outra maneira de utilizar o modelo RFM seria calcular o valor apenas para algumas células. O Princípio de Pareto – de que 80% do lucro provém de 20% dos clientes – pode ser usado para selecionar as células cujo valor será calculado.

2.3 Objetivos da segmentação

A segmentação pode ser útil para dois fins: o cálculo e o aumento do valor vitalício.

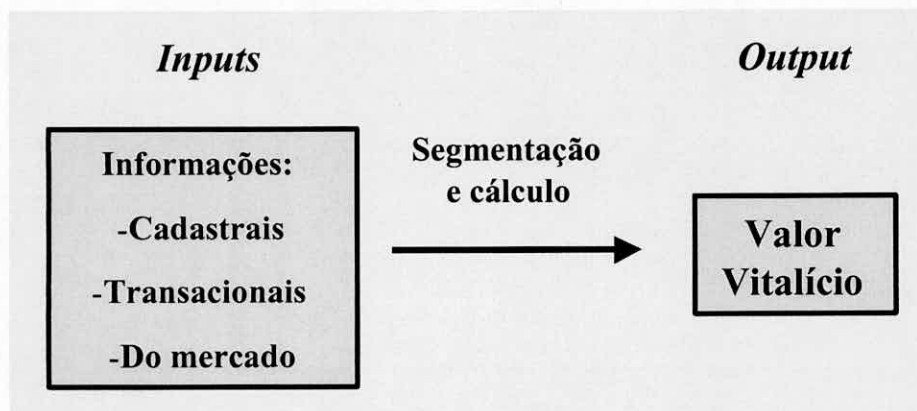
2.3.1 Calcular o VV

Agrupar clientes semelhantes não é essencial para calcular o VV. O cálculo pode ser feito para o banco de dados como um todo. Entretanto, se calculado para cada segmento, o resultado não se restringe a um valor médio: um cliente possui um valor específico por pertencer a um grupo de clientes. É crítico segmentar, para identificar os grupos de clientes com valores vitalícios mais altos (WHEATON, 1998).

2.3.2 Aumentar o VV

Segmentar facilita, ainda, o aumento do valor obtido ao longo do tempo. Com este objetivo, muitas empresas utilizam a segmentação com o objetivo de aplicar uma estratégia diferente para cada segmento encontrado, procurando aumentar o VV de forma customizada, como é feito, em companhias aéreas, por exemplo, através dos programas de acúmulo de milhas no qual cada tipo de cliente tem seus benefícios.

Figura 1. Processo de transformação para obter o VV.



3. O cálculo

Por mais que se tenham informações suficientes para calcular indicadores apropriados para medir o sucesso de iniciativas de *marketing* por cliente, nem todas direcionam esforços para calcular o valor vitalício. De acordo com “Catalog Age Report” de 1989 (TAYBI e FRANKEL, 1989), menos de 20% de empresas catalogadoras conduziram estudos sobre o valor vitalício. Entretanto, com as plataformas de database baratas e precisas, disponíveis hoje em dia, toda empresa tem capacidade de quantificar seus clientes potenciais (PATTERSON, 1999).

3.1 Dados essenciais para o cálculo

Nem todos os tópicos anteriormente explicados são necessários para calcular o valor vitalício de um cliente: a utilização de alguns itens apenas facilita o procedimento e/ou promove resultados mais precisos. Por outro lado, há passos fundamentais.

O histórico de compras dos clientes é essencial para o cálculo, pois fornece dados que são a base da computação do valor vitalício. De acordo com BLATTBERG (1998), elementos críticos para se conhecer a respeito de um cliente são pelo menos 80% do seu histórico de compra. Os dados **transacionais** dos clientes são, portanto, fundamentais para o cálculo. Esta afirmação pode ser provada através do fato de que existem dois modelos para calcular o valor vitalício e ambos utilizam informações passadas. O primeiro é histórico e o segundo projetivo; este é baseado na análise do fator histórico, mas utiliza previsões de vendas esperadas (JACKSON, 1989B).

Ao contrário, a segmentação é opcional. Por mais que o cálculo não dependa dela, executá-la permite o cálculo de valores mais acurados para cada cliente. (veja “Calcular o VV” em “Objetivos da Segmentação”).

3.2 Efetuação do cálculo

O valor vitalício de um cliente deriva do VV do segmento a que ele pertence. Isso significa dizer que o VV de cada cliente é obtido a partir do valor correspondente ao grupo como um todo.

Os passos para calcular o VV resumem-se a:

- determinar os fluxos esperados de cada ano para um grupo inicial de clientes;
- trazer os fluxos para a presente data; e
- chegar ao valor vitalício de UM cliente.

3.2.1 Determinação dos fluxos da base de clientes

Primeiramente adota-se um horizonte de planejamento, ou seja, para quanto tempo será efetuado o cálculo.

Determinados, para cada ano do horizonte adotado, a partir de projeções dos dados transacionais dos clientes ou os próprios dados históricos.

Para lembrar, dados transacionais referem-se aos benefícios (receitas e taxa de recomendação), custos (diretos e de *marketing*) e o tempo de duração (índice de retenção).

Os dados transacionais passados ou projeções sobre eles compõem os fluxos.

Já que nem todos os fluxos são números precisos, pois alguns são estimados (dados prováveis, mas incertos), é importante dizer que nem sempre refletem o futuro. Quanto melhores forem as projeções, mais acurados serão os fluxos esperados. Para diminuir a incompatibilidade dos fluxos futuros projetados e os reais, podem usar-se, também, questionários sobre intenções de compra. Segundo WYNER (1996), muitas vezes, somente o próprio cliente pode revelar à empresa sobre oportunidades futuras de negócio e daí a importância de questionários de intenção de compras.

3.2.2 Obtenção do Valor Presente da base de clientes

O valor presente é obtido utilizando a taxa de desconto (veja "Taxa de desconto").

3.2.3 Finalmente: o valor vitalício de cada cliente!

O valor corresponde ao lucro presente total da base de clientes daquele ano. Para encontrar o VV de **um** cliente, dividi-se o valor obtido pelo tamanho da base inicial do ano.

Um exemplo hipotético

O cálculo do VV, a partir de dados hipotéticos, é demonstrado na tabela abaixo e os passos para chegar ao valor estão explicados detalhadamente a seguir.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Base de clientes						
Taxa de recomendação	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Cientes indicados		50	33	21	15	11
Índice de Retenção	60%	60%	65%	70%	75%	80%
Cientes que permaneceram		600	390	275	207	166
Cientes no ano	1000	650	423	296	222	177
Receitas						
Venda anual por cliente	100	95	100	105	100	95
Receita Total	100000	61750	42250	31054	22181	16858
Custos						
Diretos (% sobre venda)	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Direto Total	70000	43225	29575	21738	15527	11800
Marketing por cliente	5	5	5	5	5	5
Marketing Total	5000	3250	2113	1479	1109	887
Custo Total	75000	46475	31688	23216	16636	12688
Lucro Bruto	25000	15275	10563	7837	5545	4170
Taxa de desconto	8.0%					
Lucro Presente	25000	14144	9056	6222	4076	2838
Lucro Presente Acumulado	25000	39144	48199	54421	58497	61335
VV de 1 cliente						61.33

Os três passos resumidos em “Efetuação do Cálculo” foram seguidos na construção da tabela.

Para um horizonte de cinco anos, foram inseridos os dados necessários para a determinação dos fluxos. Os *inputs* da tabela apresentam-se na coloração cinza. São eles: a taxa de recomendação, o índice de retenção, a venda anual, os custos diretos (porcentagem sobre venda anual) e o custo de *marketing* do cliente para todos os anos; e o número de clientes do primeiro ano e a taxa de desconto.

O restante da tabela é calculado da seguinte maneira:

*Receita total = Venda anual por cliente * n° clientes no ano.*

*Custo direto total = Receita total * custo direto (%)*

*Custo de Marketing Total = custo de marketing por cliente * n° clientes no ano*

Custo total = Custo direto total + Custo do Marketing total

Lucro Bruto = Receita Total – Custo Total

Determina-se, dessa forma, um lucro para cada ano e, através de um Fluxo de Caixa descontado determina-se o valor presente correspondente a esses lucros.

$$\text{Lucro Presente do ano} = (\text{Lucro Bruto}) / (1 + \text{taxa de desconto})^{(\text{ano})}$$

$$\text{Lucro Presente Acumulado} = \text{Somatória de Lucro Presente}$$

Após esse procedimento, divide-se a somatória dos lucros líquidos presentes pelo número de clientes do primeiro ano. O valor encontrado é o valor vitalício médio.

$$\text{VV de 1 cliente} = \text{Lucro Presente Acumulado} / \text{n}^{\circ} \text{ de clientes do primeiro ano}$$

No Ano 5 do exemplo, índice de retenção é 80% e a taxa de recomendação, 5%. Conclui-se que, para uma base anterior de clientes (do Ano 4) de 222, 166 clientes permanecem e 11 clientes tornam-se clientes por recomendação, logo, o número (arredondado) de clientes no ano é de 177 (166 + 11). Assim, para encontrar o lucro correspondente a Ano 5, a receita de vendas de um cliente, assim como seus custos (direto e de *marketing*) são multiplicados pela quantidade de clientes do ano (177) e, posteriormente subtrai-se da receita total (16858) o custo total (12688). O lucro obtido (4170) é, então, trazido para o presente a uma taxa de 8%, sendo assim igual a 2838 (4170 / (1,08 elevado a 5)). Depois, o lucro presente é somado aos lucros presentes dos anos anteriores (lucro presente total = 61335) e dividido pela base inicial (do Ano 0) de clientes. Portanto o valor vitalício médio do cliente para a base inicial de mil clientes é 61,335.

4. Procedimentos após o cálculo

Obter o valor vitalício de um cliente contribui para dois fins: elaborar estratégias específicas para intervalos de valores e/ou aumentar o aumento do valor obtido ao longo do tempo.

4.1 Utilizando o valor encontrado

Utilizar o VV obtido significa desenvolver estratégias que assegurem a manutenção dos clientes com valores positivos, principalmente os mais altos.

A preocupação é manter os clientes e seus valores.

4.2 Aumentando o valor encontrado

Dado um certo valor, independente de qual seja, o objetivo pode ser, também, aumentá-lo nos próximos anos.

A preocupação é, então, aumentar os valores dos clientes.

Hierarquia Classificatória

O objetivo aqui é apresentar uma hierarquia classificatória que permita a comparação de empresas segundo sua utilização do conceito de valor vitalício. Análises baseadas no valor vitalício pode levar algum tempo. Nem sempre as empresas acreditam que direcionar esforços para conduzir essas análises seja viável. Primeiramente, é de se esperar que algumas empresas não conheçam ou mesmo não calculem o valor. Além disso, nem sempre o procedimento sugerido para a utilização do conceito é seguido.

O conceito de dimensão

Dimensão é a extensão em qualquer sentido; tamanho, medida, volume, sendo que o bom desempenho em uma dimensão não é condição necessária para o bom desempenho na próxima.

O conceito de dimensão aplica-se perfeitamente na utilização do conceito de valor vitalício. Ao longo da elaboração dos procedimentos para gerir uma empresa a partir do conceito de VV, identificou-se que as empresas podem dedicar esforços para obter informações para o cálculo (caracterizações cadastrais, transacionais e do mercado) independentemente de calcular o VV. Da mesma forma, pode-se encontrar o cálculo do valor vitalício executando todos os procedimentos sugeridos mesmo que não se obtenha todas as caracterizações tratadas.

Além disso, uma vez obtido um valor (mesmo que de forma precária), a empresa pode ou não o utilizar de forma eficaz.

Identificam-se, portanto, **três dimensões: caracterizacionais, do cálculo e dos procedimentos seguintes ao cálculo.**

É importante dizer que mesmo que o bom desempenho em uma dimensão não seja necessário para o bom desempenho na próxima, é fundamental que a dimensão não seja “nula” para que a próxima seja executada (por exemplo, não importa o quanto a empresa esteja habilitada a fazer o cálculo do VV, se ela não dispuser de informações sobre o cliente).

Figura 2. Resumo das dimensões propostas.

<p>Dimensões Primárias ou Caracterizacionais</p>	<p>Cadastros</p> <ul style="list-style-type: none"> Acesso Perfil Perfil avançado <p>Transações</p> <ul style="list-style-type: none"> Benefícios (receitas e taxa de recomendação) Custos (diretos e de <i>marketing</i>) Índice de retenção <p>Mercado (taxa de desconto)</p>
<p>Dimensões Secundárias</p>	<p>Segmentação</p> <ul style="list-style-type: none"> A partir dos cadastros A partir das transações <p>Cálculo</p>
<p>Dimensões Terciárias</p>	<p>Utilização do VV</p> <p>Aumento do VV</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentando a lealdade (receitas, taxa de recomendação e índice de retenção) Diminuindo custos

Dimensões Primárias ou Caracterizacionais

Como o nome sugere, refere-se ao quão bem a empresa coleta e mantém as informações para o cálculo. Existem três tipos de caracterizações: cadastrais, transacionais e do mercado, sendo que o conceito de dimensão também se aplica às três, já que os desempenhos em cada uma delas não são correlacionados.

Caracterização cadastral. Esta dimensão progride de **forma qualitativa**, como foi apresentado: **segundo o acesso aos clientes, seus perfis e seus perfis avançados**. Assim, uma empresa que obtenha o perfil de seus clientes encontra-se melhor posicionada na caracterização cadastral do que aquela empresa que conheça apenas os dados cadastrais de seus clientes.

Caracterização transacional. O nível de desempenho dependerá da **quantidade de informações** que se arquiva: apenas receitas e custos diretos, ou, além destas, a taxa de recomendação, custos de *marketing* e o índice de retenção.

Caracterização do mercado. Esforços dedicados ao entendimento do mercado, a fim de determinar a taxa de desconto, também compõem outra dimensão caracterizacional. Já que a taxa de desconto reflete os riscos do mercado, as empresas serão avaliadas nesta dimensão segundo a **quantidade de riscos analisados para a determinação da taxa de desconto**.

Dimensões Secundárias

Duas dimensões serão tratadas como secundárias: uma classifica a empresa quanto à segmentação de sua base de clientes e outra quanto ao método de calcular o VV.

Segmentação. Algumas empresas simplesmente calculam um valor para a base total de clientes. A segmentação sofisticada o cálculo; logo, pode dizer-se que a empresa que segmenta sua base de clientes está em um nível superior àquela que não a faz. As segmentações transacionais são mais adequadas para a utilização do conceito de valor vitalício do que as cadastrais. Segmentar seus clientes a partir das transações de compras está diretamente ligado ao VV já que o cálculo do VV dá-se a partir dos fluxos provenientes das transações. Mesmo assim, segmentar a partir das informações cadastrais promove resultados melhores do que não segmentar de nenhuma maneira.

A ordem de utilidade para o cálculo resume-se a: **ausência de segmentação da base de clientes, segmentação cadastral, segmentação transacional**.

Cálculo. Nem todas as empresas calculam o valor vitalício de seus clientes. Mesmo entre aquelas que calculam, algumas, às vezes, ignoram uma ou mais variáveis presentes no cálculo. Por exemplo, não se utiliza a taxa de desconto para achar um valor presente dos lucros por cliente, apenas somam os lucros líquidos de todos os anos, o que significa considerar que as receitas e custos têm o mesmo valor monetário em qualquer período. Por outro lado, segundo HACKETT (1998), o valor vitalício de um cliente é “função da frequência de compras multiplicada pela margem bruta e pela duração da lealdade de marca”. Já que existem autores que defendam essa computação do valor vitalício, é perfeitamente plausível que algumas empresas o sigam – não utilizando uma taxa de desconto. Empresas podem ignorar, também, custos de Marketing, a taxa de recomendação, entre outros, por mais que os obtenha em suas informações caracterizacionais.

Classificar-se-ão empresas segundo a dimensão do cálculo através da sequência ascendente: **desconhecem o valor ou não o calculam, ignoram alguma(s) das variáveis presentes no cálculo e calculam o VV de acordo com o método descrito**.

Dimensões Terciárias

As dimensões terciárias são compostas pela utilização do valor obtido e pela preocupação em aumentá-lo.

Utilização do valor obtido

Diferentemente das outras dimensões cujas hierarquias são claras, é difícil julgar o mérito de uma maneira de utilizar o VV em relação a outra. Portanto, neste relatório comparar-se-ão empresas considerando a **quantidade de formas** através das quais se utiliza o VV. Por exemplo, muitos profissionais consideram o valor vitalício como o resultado final de uma análise, ao invés do início de um planejamento estratégico (CROWELL, 1994), portanto estão no primeiro nível da hierarquia.

O valor vitalício pode ser usado, por exemplo, para **classificar os clientes** segundo seus valores individuais e alocar mais tempo e esforços de marketing para a retenção dos clientes mais valiosos (PEPPERS e ROGERS, 1997). Mas essa não é a única maneira de utilizar o valor.

TAYBI e FRANKEL (1989) atribuem ao valor vitalício quatro contribuições. A primeira contribuição relaciona-se à **comparação de desempenhos** entre dois métodos de Marketing. Estima-se o valor vitalício para cada grupo que foi exposto a um método (a uma promoção ou novo serviço, por exemplo). A comparação de valores também pode determinar qual a frequência de contato mais rentável, quais meios devem ser utilizados, etc. Comparar valores que tiveram suas variáveis mudadas é, portanto, uma forma de utilizar o valor vitalício. Outra contribuição é o **planejamento ou estimativa do crescimento da empresa** através das variações dos valores. Como o valor de uma empresa pode ser calculado pelo valor-presente dos fluxos de caixa esperados e “seus clientes são seu melhor potencial para vendas futuras” (JACKSON, 1989A), variações no VV significam variações no valor da empresa. O cálculo do valor contribui ainda para a **compreensão do valor do ativo mais valioso da empresa**: os dados de clientes compõem esse ativo. A última maneira de utilizar o valor é o **conhecimento do custo máximo permitido de aquisição de um cliente** (PRITCHARD, 1991; JACKSON, 1989A, CAMPBELL, 1994) – depois de saber o quanto um cliente vale, conhece-se a quantia máxima a ser investida para adquirir um cliente que se enquadre no mesmo grupo de clientes.

Quanto à aquisição de um novo cliente, WHEATON (1998) sugere que se pode, também, apontar um “breakeven” baseado no valor vitalício de um segmento para conhecer o máximo gasto por aquisição permitido. A maioria dos catalogadores gasta 50% do valor calculado em aquisição do cliente. Uma maneira ainda mais conservadora sugere um gasto de apenas 25% do valor.

Uma outra contribuição está no fato da análise do valor do cliente oferecer uma estimativa de retornos sobre investimento (ROI), já que os clientes são considerados ativos de longo prazo (WILEMAN, 1999).

Classificar-se-ão as empresas entre (0) aquelas que não utilizam o valor e (1) aquelas que o utilizam de alguma das formas descritas.

Aumentando o valor obtido

Além das contribuições que existem em calcular o valor presente de um cliente, o valor pode ser modificado ao longo do tempo. Modificações nas variáveis das quais o valor vitalício deriva garantem o aumento ou diminuição do valor (PATTERSON, 1999).

É importante ressaltar que ter como objetivo o aumento do valor é a maneira mais nobre de utilizá-lo, pois assim os benefícios proporcionados pelo VV são maiores.

Neste relatório propõe-se categorizar três modos de ampliar o valor vitalício: aumentar os benefícios (receitas e taxa de recomendação) proporcionados pelos clientes, reduzir seus custos e/ou aumentar seu tempo de permanência como cliente ativo (o índice de retenção).

Lealdade.

Incentivar a lealdade significa aumentar as vendas, a taxa de recomendação e o índice de retenção. Quanto mais leal, mais um cliente compra, recomenda e permanece na empresa.

Aumenta-se a taxa de recomendação e o volume de vendas e o índice de retenção através da satisfação do cliente. A satisfação de um cliente, por sua vez, estimula sua lealdade (KOTLER, 1998). Portanto, visando alterar estas variáveis, uma empresa aérea procura aumentar a lealdade de um cliente.

Um exemplo. No caso hipotético apresentado, se for possível aumentar o índice de retenção em 5% em cada ano, o valor vitalício será de **67,86**. Veja a tabela abaixo.

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Base de clientes						
Taxa de recomendação	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Clientes indicados		50	35	25	18	15
Índice de Retenção	65%	65%	70%	75%	80%	85%
Clientes que permaneceram		650	455	343	276	235
Clientes no ano	1000	700	490	368	294	250
Receitas						
Venda anual por cliente	100	95	100	105	100	95
Receita Total	100000	66500	49000	38588	29400	23741
Custos						
Diretos (% sobre venda)	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Direto Total	70000	46550	34300	27011	20580	16618
Marketing por cliente	5	5	5	5	5	5
Marketing Total	5000	3500	2450	1838	1470	1250
Custo Total	75000	50050	36750	28849	22050	17868
Lucro Bruto	25000	16450	12250	9739	7350	5873
Taxa de desconto	8.0%					
Lucro Presente	25000	15231	10502	7731	5402	3997
Lucro Presente Acumulado	25000	40231	50734	58465	63867	67864
VV de 1 cliente						67.86

O objetivo agora é demonstrar maneiras de incentivar a lealdade.

Primeiramente, uma empresa pode aumentar a lealdade de um cliente conhecendo-o individualmente. A forma de obter lealdade está na especialização, não em produtos, mas em diferentes tipos de clientes para que o atendimento possa ser personalizado. As empresas utilizam a segmentação para “customizar” um produto – fabricar um produto segundo o pedido individual de um cliente. A “**customização em massa**”, por exemplo, ocorre no momento em que o processo é transformado em uma rotina (PEPPERS e ROGERS, 1997). A verdadeira vantagem da customização advém de sua integração aos relacionamentos contínuos da empresa com seus clientes. A redução do nível de esforço propicia um benefício para o cliente, esse benefício eleva o valor da empresa para ele, elevando também a lealdade e suas compras. Portanto, pode-se tornar a lealdade mais conveniente para o cliente através do estabelecimento de um **Relacionamento de Aprendizagem Contínuo** (PEPPERS e ROGERS, 1997). O relacionamento próximo, por sua vez, não aumenta o valor vitalício de um cliente apenas em termos de receita, ele também aumenta a chance de mantê-lo (PATTERSON, 1999) e pode aumentar a quantidade de clientes para quem este cliente recomenda a empresa.

O relacionamento contínuo pode ser útil para dois fins: a comunicação (interação) estabelecida e o conhecimento de preferências de um cliente.

Interação. Utilizar o Relacionamento Contínuo para intensificar a comunicação entre a empresa e o cliente é uma maneira de criar lealdade do cliente. O cliente pode ser acessado no exato momento em que se encontra receptivo às mensagens da empresa e é sensível (e receptivo) à mensagem apenas em momentos comportamentais específicos. Para tanto, a empresa deve estar organizada para registrar preferências de um dado momento, características comportamentais, para obter um programa de relacionamento longo e duradouro (NICASTRO, 1999). “Assim que os clientes mais lucrativos forem identificados, é importante atingi-los quanto mais possível enquanto seu orçamento agüentar - e com mensagens constantes” (HACKETT, 1998). Para que a comunicação constante seja possível, deve-se, primeiramente, obter algum *feedback* dos clientes rentáveis, através de um diálogo. Um cliente valioso justifica contato efetivamente pessoal ou uma carta personalizada. De acordo com PEPPERS e ROGERS (1997), entre os meios que podem facilitar a interação estão os materiais impressos e correspondências, o telefone, visitas, etc.

Alguns tipos de **cartas** necessárias em um plano de acompanhamento pós-venda com o cliente (*Customer Aftercare Program*): de agradecimento, de “boas-vindas”, sobre o desempenho dos serviços, de aniversário ou outra comemoração, entre outras, simplesmente para ressaltar o quanto aquele cliente é importante para sua empresa (NICASTRO, 1999). Outro meio de intensificar a interatividade dá-se através da **Internet**, pelas compras *on-line*, esclarecimento de dúvidas, contato direto com a empresa seguido de uma resposta rápida. **Ligações ocasionais** a respeito da satisfação dos clientes também são um meio de intensificar o relacionamento da empresa com o cliente freqüente. Em qualquer tipo de ligação, feita pela empresa ou pelo cliente, é importante que haja um atendente qualificado para responder às mais diversas perguntas, direcionando respostas. Conforme

uma pesquisa do LIMRA (KELLY, 2000), 70% dos consumidores preferem comprar individualmente, pretendem conversar, discutir suas necessidades e desejos.

Conhecimento de preferências. É possível conhecer as preferências de um cliente quanto à comunicação que deve ser estabelecida. A empresa conhece preferências através de seu histórico de compras. Não é uma tarefa difícil, apenas exige uma interpretação dos dados e interesse em antecipar comportamentos. Mesmo assim, segundo PEPPERS e ROGERS (1997), muitas empresas fornecem serviços especiais para seus clientes mais freqüentes, porém tratam seus clientes de forma idêntica, como se todos os gostos e necessidades fossem os mesmos.

Diminuir custos (diretos e de marketing)

A fim de aumentar o valor vitalício, pode-se reduzir os custos envolvidos no cálculo do valor. Abaixo encontram-se as maneiras como os dois tipos de custos podem ser diminuídos.

Custos Diretos. O primeiro tipo de custos que podem ser reduzidos para aumentar o valor vitalício diz respeito aos custos diretos: os custos dos serviços e equipamentos por cliente. Estes podem ser reduzidos através do estreitamento da rede de distribuição. Sam Geist (HALL, 2000) utiliza o termo “desintermediação” para descrever a redução dos canais de distribuição. Para companhias aéreas, por exemplo, o programa de milhagem também pode reduzir custos diretos por passageiro na medida que preenche poltronas que permaneceriam desocupadas. Isso é interessante, pois o gasto anual potencial por comprador em empresas aéreas é muito alto. E freqüentemente essas despesas fixas e a capacidade não preenchida tornam possível e rentável o uso de promoção para preencher as aeronaves (RAPP e COLLINS, 1988).

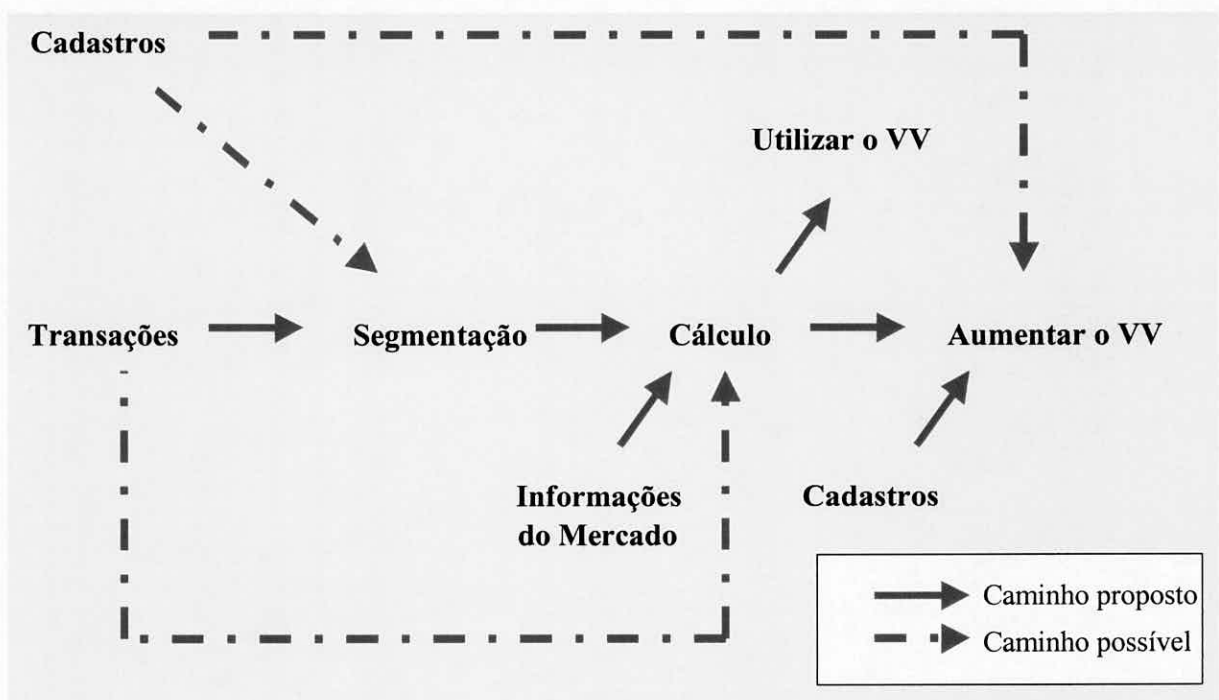
Custos de Marketing. Reduzir os custos de marketing pode aumentar o valor vitalício de um cliente a curto prazo. Entretanto, essa redução pode não ser duradoura. Quando a empresa procura interagir individualmente com seu cliente de forma eficiente em custo, o cliente pode deixar de ser comunicado ou pode ser comunicado de uma outra forma sem ser a que esperava. Portanto, ao reduzir tais custos, a empresa deve analisar a partir de quando trará insatisfação por parte do cliente ou mesmo quanto da interação pode ser mantida reduzindo-se estes custos.

As empresas podem ser classificadas de acordo com sua preocupação em aumentar o valor, calculando-o ou não. Reduzir os custos de marketing é uma alternativa para aumentar o valor vitalício do cliente, mas essa redução pode diminuir a lealdade e, com isso, posteriormente reduzir o valor. Segundo esse raciocínio, essa redução pode ser considerada a mais precária linha de conduta para a empresa, pois desconsidera resultados de longo

prazo. Redução de custos de distribuição é uma alternativa um pouco mais avançada mas, mesmo assim, ainda não pode ser considerada um estímulo à lealdade do cliente, que é a maneira mais eficiente de aumentar o valor vitalício. Há, ademais, diferentes graus de esforços gastos para aumentar a lealdade. Uma companhia aérea, por exemplo, pode utilizar o Relacionamento de Aprendizagem Contínuo (a) para melhorar sua interação com o cliente, o que não significa lealdade necessariamente conquistada e (b) para tratar seus clientes individualmente de acordo com suas necessidades e desejos. Um terceiro modo de conquistar lealdade de um cliente está nos benefícios fornecidos a clientes frequentes.

Em uma escala evolutiva, portanto, pode-se dizer que as empresas preocupam-se com (1) a redução de custos de marketing, (2) a redução dos custos de diretos, (3) o aumento da lealdade através da comunicação contínua – interação com o cliente, (4) o aumento da lealdade através de programas de serviços especiais para passageiros mais valiosos – como os programas de milhagens – e (5) o aumento da lealdade através do conhecimento das preferências dos passageiros. Empresas que não implementem o valor encontram-se no nível “zero” desta evolução.

Figura 3. Proposta de utilização dos inputs.



Proposta. O trabalho propõe que as transações dos clientes sejam utilizadas para segmentar a base de clientes; que informações do mercado sejam utilizadas para a efetuação do cálculo do VV, para cada segmento encontrado; que o valor deva ser utilizado, juntamente com as informações cadastrais; e que deve ser aumentado através de uma Gestão Quantitativa.

Possíveis caminhos. As informações cadastrais podem ser utilizadas para a segmentação da base de clientes como também para aumentar o VV através de uma Gestão Intuitiva. O cálculo pode, também, derivar das transações diretamente.

Companhias Aéreas

Até agora foi sugerida uma hierarquia para classificar empresas segundo sua utilização do conceito do valor vitalício, sendo que o nível mais alto na hierarquia corresponde ao desempenho mais semelhante à **maneira proposta**.

O relatório visa aplicar a teoria aqui desenvolvida a **companhias aéreas brasileiras** segundo sua utilização do conceito de valor vitalício. Essas foram escolhidas por diversos fatores.

Primeiramente, as companhias aéreas foram escolhidas, pois são empresas **capazes de obter uma base de dados detalhada** sobre seus clientes já que, para viajar, é preciso fornecer diversas informações às empresas. Outro fator relaciona-se à campanha de fidelidade por algumas empresas desenvolvida o que demonstra uma **preocupação com a manutenção de clientes mais rentáveis**. Por último, as empresas aéreas escolhidas foram apenas as brasileiras a fim de **estudar um grupo restrito**.

O conceito aplicado às companhias aéreas

A seguir, há uma breve aplicação da utilização do conceito de valor vitalício a companhias aéreas e posteriormente uma análise detalhada da classificação das companhias de acordo com a hierarquia proposta.

Segundo PEPPERS e ROGERS (1997), na medida que o mesmo cliente compra mais passagens, sua lealdade – e portanto seu valor vitalício – aumenta.

Estimular compras. A companhia aérea estimula as compras entendendo comportamentos, descobrindo formas de despertar interesses e criando vínculos com o comprador (PEPPERS e ROGERS, 1997). O conhecimento dos clientes dá-se através do estudo de suas informações, contidas em um banco de dados. Conhecer um cliente significa entender seus comportamentos de compra de passagens, por exemplo, e somente através disso é possível despertar interesses que se relacionem a este cliente estudado. Criar vínculos, por sua vez, é o mesmo que aumentar o envolvimento do cliente com a empresa. Como em qualquer relacionamento, os integrantes envolvem-se quando há interação entre eles. Para aumentar a interação entre o cliente e a empresa, a atenção deve estar voltada para o contato contínuo com esses clientes. Outra maneira de estimular compras de um mesmo cliente é através de sua satisfação com a companhia: um passageiro não comprará outra passagem da mesma companhia aérea se sua experiência não for positiva.

Fidelidade. No ramo de “viagens” a profusão de gostos e preferências é enorme. Ao dividir os clientes de acordo com seu valor, percebe-se que “Uma companhia aérea [...] tende a ter uma [...] pequena porcentagem de passageiros respondendo por uma proporção bem grande da receita e dos lucros” (PEPPERS e ROGERS, 1997). Esse tipo de empresa interessa-se por estratégias que enfatizem a importância destes clientes mais valiosos – iniciativas tais como planos de frequência.

A compra de lealdade é a base de todos os programas de passageiro freqüente (PEPPERS e ROGERS, 1997). Os programas são bons exemplos de como conquistar lealdade do cliente com a empresa, pois as recompensas aumentam à medida que o volume individual de negócio – a milhagem voada – aumenta. Além disso, ao oferecer serviços especiais a passageiros muito freqüentes – como *upgrades* e balcões VIP de *check-in* – uma companhia aérea pode incentivar a permanência do passageiro como cliente da companhia.

Segmentação. Às vezes não é suficiente reunir clientes apenas a partir da data que compraram sua primeira passagem ou de acordo com a safra que pertencem. Outros métodos de segmentação são necessários, já que há clientes diferentes em um mesmo segmento. A base de clientes de uma empresa aérea é muito diversificada. “Uma companhia aérea tende a ter um ‘desvio’ de valores de clientes muito acentuado”, seus clientes diferem-se bastante uns dos outros (PEPPERS e ROGERS, 1997), portanto a segmentação é importante em companhias aéreas.

A segmentação através do acúmulo de milhas voadas encaixa-se no modelo RFM, pois o acúmulo depende das três variáveis: algumas empresas desconsideram as milhas voadas se o cliente não continuar comprando passagens, vôos freqüentes aumentam o acúmulo das milhas assim como o valor das compras de passagens.

A empresa pode, ainda, computar o valor das 20% primeiras células, apenas (CROWELL, 1994). Ou ainda calcular o valor para menos de 20% das células, pois, segundo HACKETT (1998) 9% de clientes de companhias aéreas embarcam em 50% dos vôos.

Custos. Os custos diretos que se relacionam diretamente com o serviço oferecido – as viagens – são a manutenção das aeronaves, serviços de vôo, os custos de distribuição, etc.

Enquadramento das Companhias Aéreas

Análise das empresas

O objetivo, agora, é identificar os níveis em que as companhias aéreas brasileiras enquadram-se nas dimensões elaboradas segundo as informações disponibilizadas. Isso é possível, pois foi elaborada a teoria sobre as dimensões que as empresas possam encontrar-se quanto à utilização do conceito de valor vitalício. Para comparar a teoria com a prática, foram analisados *sites* da VARIG (www.varig.com.br), TAM (www.tam.com.br), VASP (www.vasp.com.br). Entrevistas nas três companhias também foram realizadas.

Cada dimensão será analisada comparando o desempenho das companhias e a classificação das empresas aéreas em cada nível será demonstrada em um quadro ao final de cada dimensão.

Como resultado, um gráfico com as combinações dos níveis nos quais cada empresa se encaixa será apresentado.

Dimensões Primárias ou Caracterizacionais

Nem todas as empresas mantêm um Banco de Dados de clientes para reunir informações sobre as vendas de passagens por cliente e/ou dos próprios clientes. Abaixo se encontram as classificações das companhias aéreas estudadas dentro das dimensões primárias.

VARIG. Segundo Herbert Vargas, um dos fundadores do SMILES e atualmente gerente de *Database Marketing* do programa SMILES, o banco de dados de clientes da VARIG possui informações cadastrais como a data de aquisição do cliente, respostas a promoções, dados sobre as transações de compra de passagens (o que diz respeito a todos os vôos feitos por um cliente desde sua primeira viagem com a VARIG) assim como as compras feitas através do cartão de crédito. Com as informações das diversas compras feitas por um cliente, “é possível traçar o perfil de consumo de um cliente”. Dados sobre os interesses e lazer existiam inicialmente no banco de dados, mas não são constantemente preenchidos devido à suas constantes mudanças. Por outro lado, dados ligados ao consumo são freqüentemente atualizados e a partir deles estabelece-se um perfil comportamental dos clientes.

Para classificar a VARIG na caracterização do mercado, Carlos Henrique Lopes, hoje gerente da tesouraria da companhia, foi consultado. Segundo ele a taxa de desconto é calculada de acordo com os princípios do custo de capital: “o custo médio de capital da empresa é calculado com base na taxa ponderada das dívidas existentes”. Os empréstimos provêm de bancos e empresas, logo, analisam-se os riscos de inadimplência dos bancos e fornecedores. Dois outros riscos são também considerados: cambial e do indexador da dívida. Porque muitas dívidas são em dólares, grande parte das receitas são em dólares a fim de fazer um *hedge*, uma proteção contra a variação cambial. Além de travar a oscilação cambial, a volatilidade dos indexadores (CDI, *Libor*, TJLP, outras taxas e índices) aos quais as dívidas estão atreladas também é compensada posicionando a companhia na ponta oposta, comprando algum ativo cujo rendimento esteja ligado ao indexador respectivo.

De acordo com as informações acima, pode afirmar-se que a VARIG encontra-se entre o primeiro e o segundo nível na escala de dados cadastrais dos clientes por arquivar informações de acesso, apenas parte das informações que compõem o perfil dos clientes e não acompanhar mudanças nas suas vidas.

Na escala das caracterizações transacionais, a VARIG, de acordo com os dados que possui, pode obter todas as informações sobre transações (e obtém até mesmo o índice de retenção, veja “Cálculo” em “Dimensões Secundárias”), logo, encontra-se no mais alto nível.

Quanto a caracterização do mercado, a VARIG analisa 4 tipos de risco: inadimplência de bancos, inadimplência dos fornecedores, cambial e dos indexadores diversos a que as dívidas estão atreladas.

TAM. De acordo com o e-mail de Silvana Cardoso, gerente do Programa de Fidelidade (CARDOSO, 2001), no banco de dados de clientes do Fidelidade, a empresa possui os dados cadastrais, dados diversos de preferências (assento e alimentação a bordo, lazer, etc) e dados relativos a toda sua movimentação no Fidelidade (data do vôo, trecho, horário, classe embarcada, etc).

Segundo Daisy Souza, o índice de retenção é calculado. "É medido através do número de passageiros que passam o Cartão Fidelidade no *check-in* dividido pelo numero total de passageiros transportados".

Em relação à caracterização do mercado, de acordo com Gilberto Silva, o Gerente Financeiro da TAM, a companhia utiliza como taxa de desconto o custo do dinheiro mais uma taxa de risco, sendo que os riscos considerados para calcular-se esta taxa são três: risco de inadimplência, o aumento inesperado da taxa de juros do mercado e o surgimento de uma nova tributação não prevista.

A TAM encontra-se no nível mais alto tanto em relação aos dados cadastrais, por obter informações classificadas como perfil avançado do cliente e, quanto em relação aos transacionais, já que se obtém o índice de retenção. Quanto aos dados de mercado, a TAM considera 3 tipos de risco, situando-se, portanto, no terceiro nível desta classificação.

VASP. Segundo Mário Leme Galvão, assessor de Comunicação e Marketing, a VASP não possui um banco de dados de cliente, não agrupa as informações por cliente. Por conseguinte, a empresa está no nível "zero" tanto quanto aos dados cadastrais como aos transacionais.

Ainda de acordo com Mário Galvão, informações sobre a taxa de desconto utilizada para trazer fluxos de caixa para o presente não podem ser divulgadas por serem apenas de "conhecimento interno da VASP". Neste relatório, portanto, esta companhia aérea não será classificada em nenhum nível quanto à caracterização do mercado.

Dimensões Primárias ou caracterizacionais

Cadastral

(segundo a qualidade dos dados)

	VARIG	TAM	VASP			
0 Não há arquivo de dados						
1 Acesso	X	X		Nível:		
2 Perfil	parte	X		VARIG	TAM	VASP
3 Perfil avançado		X		1, 2	3	0

Transacionais

(segundo a quantidade de informações)

	VARIG	TAM	VASP			
Receitas	X	X				
Custos diretos	X	X		Nível:		
Taxa de recomendação	X	X		VARIG	TAM	VASP
Custos de marketing	X	X		5	4?	0
Índice de retenção	X	?				

Mercado

(segundo quantidade de riscos analisados)

VARIG	4		Nível:		
TAM	3		VARIG	TAM	VASP
VASP	não divulgado		4	3	x

Dimensões secundárias

Segmentação

Não são todas as companhias aéreas pesquisadas que segmentam sua base de clientes. Ademais, cada companhia agrupa os clientes de formas diferentes.

VARIG. Esta companhia demonstra segmentar seus clientes e, além disso, conhecer a importância de tratar um segmento isoladamente, pois a Rio-Sul, companhia que pertencia ao grupo VARIG, especializou-se no transporte de executivos. "Eles são 80% dos nossos passageiros", afirma Nilson Guilhem, diretor comercial da Rio-Sul Linhas aéreas.

Segundo Herbert Vargas, o conceito de segmentação vem se expandindo e se tornando mais complexo. A FBR-Par (Fundação Rubem Berta Participações), a *holding* controladora do grupo Varig, arquiva uma única base de dados para as 12 empresas componentes do grupo. Esta atitude aumenta o tamanho e a realidade da base de dados. A partir destas informações, diversas segmentações podem ser feitas, variando de acordo com o interesse de cada campanha.

Na maioria das vezes, os clientes são segmentados dentro mesmo das quatro categorias dos cartões SMILES (azul, prata, ouro e diamante) e uma categoria extra é dedicada aos clientes ainda mais valiosos que os clientes-diamante: *honors*. Para que os clientes sejam divididos entre os cartões, são analisados os três aspectos do modelo RFM e além disso, há sub-segmentações. Os clientes podem, também, ser segmentados por sua rentabilidade, por meio de aquisição (se o cliente provier de uma das parcerias do SMILES como um banco, por exemplo), etc. *Assim, pode dizer-se que a VARIG localiza-se no segundo nível quanto à segmentação.*

A TAM, por sua vez, certamente segmenta seus clientes, pois há dados que confirmam que a segmentação dos clientes da TAM dá-se por tipo de trecho que o cliente costuma voar, por localidade, pela recência de pontos, por categoria de cartão, etc (TAM, 2001). Há três categorias de cartões: branca, azul e vermelha. A categoria Branca é a básica, a Azul é a de clientes que mantêm uma frequência média de vôos e a Vermelha são os *frequent flyers* que fazem pelo menos 48 pontos (cada ponto equivale a mil milhas) de vôos em um ano (TAM, 2001). Percebe-se que não se sabe, ao certo, se a TAM segmenta seus clientes por recência, frequência e valor monetário separadamente ou utiliza a segmentação proposta pelo modelo RFM. *Assim, pode-se dizer que a TAM encontra-se entre o primeiro e o segundo nível quanto a segmentação.*

É interessante notar que por mais que haja dados sobre as preferências registrados no banco de dados de clientes da TAM, uma segmentação a partir de tais dados não é feita para identificar os clientes mais valiosos, pois, de acordo com Ulrich Mielenhausen, diretor de marketing de Relacionamento e Internet, os clientes mais valiosos são detectados informalmente no sistema de reservas.

VASP. Conclui-se que a companhia não segmenta seus clientes por não possuir um banco de dados de clientes. Não é possível executar tal segmentação se os dados dos clientes são agrupados apenas em cada transação. Entretanto, mesmo não segmentando os dados através dos métodos descritos, por ser uma empresa familiar e bastante “enxuta”, o conhecimento do perfil dos clientes e de suas necessidades é possível. Mário Galvão define o relacionamento da VASP e seus clientes como um “Relacionamento íntimo, próximo, e informal”. *Logo, a VASP encaixa-se em um nível intermediário à não-segmentação e a segmentação cadastral por segmentar informalmente.*

Cálculo do valor vitalício.

Nenhuma das companhias estudadas calcula o valor, mas nem todas estão no mesmo nível, pois deve-se considerar a proximidade em que se encontram de concluir o cálculo.

VARIG. Herbert Vargas afirmou que esforços estão sendo alocados para o cálculo do valor vitalício de um cliente, mas o valor final ainda não foi obtido. Sabe-se que a taxa de retenção de clientes é de 70% e que a base de dados cresce 4% ao ano. Além disso, através do perfil de consumo para um tipo de cliente estabelecido, respostas a promoções e reclamações, as receitas de vendas podem ser estimadas.

Ademais, não se descarta, a partir das entrevistas concedidas pela Varig, a possibilidade do cálculo do VV já estar sendo desenvolvido por parte desta companhia. Mesmo porque, segundo Herbert Vargas, além de já se efetuar um valor semelhante ao VV, baseado na influência do cliente, seu *share of wallet*, seu estágio no ciclo de vida e seus custos, foi mencionado que “quanto mais longo for o relacionamento com o cliente, mais lucrativo ele se torna, e seu valor vitalício aumenta exponencialmente”. *Portanto a VARIG será, por conseguinte, classificada em um nível um pouco inferior àquele correspondente às empresas que calculam o VV – próximo ao primeiro nível.*

A TAM, por sua vez, ainda não direciona esforços para calcular o valor vitalício de um cliente. Segundo Ulrich Mielenhausen, diretor de Marketing de relacionamento e Internet, “a preocupação da TAM está direcionada para o crescimento” da empresa e não para o cálculo de um valor para cada cliente, os esforços estão sendo dedicados ao atendimento dos clientes.

Além dessa fonte, Silvana Cardoso informou que não são calculados valores para cada cliente. “Os mesmos são adotados apenas para a ‘venda’ de pontos” ou seja, os estabelecimentos parceiros (como hotéis, locadoras de automóveis, restaurantes) pagam um determinado valor por ponto fornecido ao cliente Fidelidade que utilizar os serviços dos estabelecimentos credenciados. “Este valor, de uma maneira geral, é o resultado de uma tarifa média de um bilhete de passagem dividido por 10 (já que 10 pontos equivale a uma passagem grátis)” (CARDOSO, 2001).

VASP. Por mais que na entrevista não se tenha perguntado se o valor vitalício do cliente é calculado, é coerente afirmar que a companhia não o faz. A efetuação do cálculo do valor não é possível sem as variáveis necessárias para seu cálculo e a VASP não determina tais variáveis. Primeiramente, a companhia não conhece o histórico de compras de cada cliente, as informações não são agrupadas em um banco de dados de clientes e, portanto, as receitas nem custos de marketing esperados de um cliente e seu índice de retenção não podem ser determinados. Ademais, o único contato que se tem com o cliente final dá-se através do SAC, não são elaborados questionários nem tampouco executadas pesquisas para se conhecer se os clientes foram recomendados. Logo, a taxa de recomendação não pode ser determinada. Entretanto, a única variável necessária para o cálculo do valor que pode ser determinada é o custo direto que provém dos custos fixos dos serviços, aeronaves, distribuição, etc. Mas, obter apenas uma variável não possibilita o cálculo do valor.

Portanto, através dessa análise, provou-se que a VASP não calcula o valor vitalício de um cliente.

Pode dizer-se, assim, que a TAM e a VASP não efetuam o cálculo do valor vitalício do cliente, e não direcionam esforços para este fim, portanto, ambas se encontram no nível “zero” da escala evolutiva dessa dimensão.

Dimensões Secundárias

Segmentação		VARIG	TAM	VASP			
(segundo adequação do método ao cálculo do valor)					Nível:		
0	Ausência				VARIG	TAM	VASP
1	Cadastral	X	X	parte	2	1, 2	0, 1
2	Transacional	X	parte				
Cálculo		VARIG	TAM	VASP			
0	Desconhecem ou não calculam	parte	X	X	Nível:		
1	Ignoram alguma(s) das variáveis				VARIG	TAM	VASP
2	De acordo com método proposto				0, 1	0	0

Dimensões terciárias

Utilização do valor vitalício

Nenhuma das companhias aéreas utiliza, de nenhuma das maneiras descritas, o valor vitalício. Portanto todas se encontram no nível “zero”. Essa afirmação pode ser explicada através do fato de nenhuma das empresas calcula o valor vitalício (desconsidera-se, aqui, o cálculo de um outro valor) e utilizá-lo depende do seu cálculo.

Aumento do valor

Como foi proposto, aumenta-se o valor aumentando os benefícios proporcionados pelos clientes (vendas e taxa de recomendação), reduzindo seu custo e/ou aumentando o índice de retenção. Estas categorias propostas também foram reunidas em dois grupos: lealdade e

redução dos custos. As companhias aéreas serão, então, classificadas segundo seu desempenho dentro destes dois grupos.

VARIG. De acordo com o que foi considerado lealdade, observou-se que A VARIG objetiva aumentar o valor vitalício estimulando a lealdade e não diminuindo custos.

Há **serviços especiais** para passageiros que possuem o cartão SMILES e, também, para viajantes valiosos que não o possuam. Para passageiros de primeira classe, são oferecidos pratos pintados à mão que se podem tornar itens de coleção. Esse último fato implica o aumento da lealdade a partir do momento que um colecionador possa preferir a VARIG a outras companhias. Há, também, salas VIP, serviço de bordo diferenciado à filosofia do Restaurante Style, segundo o *site* (www.varig.com.br). Quanto aos passageiros freqüentes, à medida que se acumulam milhas voadas pela VARIG, conquistam-se cartões prata, ouro e diamante, respectivamente, e os benefícios aumentam conforme o cartão. Além de acumular milhas do trecho voado, a VARIG pontua seus possuidores do cartão SMILES de acordo com a classe voada, o que significa valorizar, premiar e incentivar os clientes que gastam mais. Se um passageiro fizer um *upgrade* para a primeira classe, por exemplo, este ganha as milhas correspondentes à distância voada e um bônus de 50% (www.varig.com.br). Pode-se verificar que para a VARIG a lealdade é visada através da “Proteção Premiada Smiles”. Na promoção, afiliando-se ao seguro de acidentes pessoais, ganha-se 200 milhas no primeiro mês e 120 milhas em cada mês seguinte até o sexto mês, e é somente neste mês que as milhas ganhas são creditadas na conta. No sétimo mês, a seqüência reinicia-se e ao final de 12 meses, ganha-se 1600 milhas de bônus. Isso demonstra perfeitamente a preocupação em premiar um cliente que já se tenha tornado fiel. Existem, também, outras promoções que provêm de empresas parceiras do SMILES.

A **interação** entre a empresa e seus clientes é “muito complexa e não tão freqüente” (Herbert Vargas). A VARIG faz um *marketing* autorizado (*Permission Marketing*), que tem como objetivo contatar os clientes pelos canais permitidos pelos clientes e apenas no momento que eles estão dispostos a fornecer informações. “O momento de interagir com o cliente parte do próprio cliente”, afirma Herbert Vargas, desta maneira diminui-se a freqüência da comunicação e, por outro lado, aumenta-se a complexidade dos dados fornecidos. Um cliente que liga para a Varig é imediatamente “reconhecido e tratado como um cliente único” e este é o momento propício para atualizar a base de dados.

O **conhecimento das preferências** dos clientes por parte desta companhia aérea é verificado tanto antes do passageiro embarcar como dentro da aeronave. Primeiramente, de acordo com Herbert Vargas, a VARIG possui um sistema – *Expert System* – que processa as reservas de passagens e detecta um cliente mais valioso para que o atendimento a este cliente seja diferenciado. O gerente de *Database Marketing* diz, também, que há serviços personalizados por existirem “ilhas de atendimento por cliente”, ou seja, assim que um cliente liga para a VARIG, através de seu número de identificação seus dados são acessados e o cliente é transferido para a “ilha” a que corresponde.

Além desse sistema, existe o *Seat Plant* que relaciona os clientes mais valiosos às suas poltronas no voo. A existência deste sistema comprova a preocupação da VARIG em treinar comissários de bordo e aeromoças a fim de proporcionar atendimentos personalizados mesmo dentro da aeronave.

Segundo a escala para classificar empresas quanto à preocupação em aumentar o VV, a VARIG encontra-se no nível cinco, já que há preocupação em aumentar a lealdade através do conhecimento das preferências dos clientes (principalmente dos mais valiosos).

Assim como a VARIG, a TAM também prefere aumentar o valor vitalício incentivando a lealdade do cliente a reduzir os custos. A **interação** entre a companhia e seus clientes é intensa e proporcionada pelo notável **conhecimento das preferências** destes clientes.

Utiliza-se o Relacionamento de Aprendizagem Contínuo tanto para intensificar a comunicação com os clientes, principalmente os mais valiosos, quanto para conhecer suas preferências. É enviado bimestralmente um extrato de pontuação, trimestralmente um “pacote” de comunicação composto de um *newsletter* e lâminas promocionais/informativas. Segundo Daisy Souza, representante do Serviço “Fale com o Presidente” é enviada mala-direta, também trimestralmente, ao participante do Programa Fidelidade, há campanhas de e-mail marketing (envio diário de e-mail aos clientes cadastrados no *site*, segmentado por perfil de cliente). De acordo com o material sobre o Programa Fidelidade enviado por e-mail, “é a fase da comunicação rápida, objetiva e cheia de ótimas surpresas” (TAM, 2001). Outra maneira de intensificar a interação com o cliente é através da distribuição de cartas de bordo por meio da qual se pode mandar uma carta-resposta ao presidente da empresa.

Daisy afirma que o serviço “Fale com o Presidente” também é responsável pelo programa de recuperação de clientes: liga-se para os clientes que possuíam grande volume de vôos no Programa Fidelidade e deixaram de voar para descobrir os motivos da atitude a tentar reverter a situação. Há, também, um tratamento especial em datas comemorativas. Executivos da TAM, incluindo presidente, vice-presidentes, diretores, visitam clientes mais valiosos levando presentes de Natal.

Além disso, a companhia aérea está investindo no preparo de futuras promoções personalizadas – de acordo com o perfil de cada cliente.

A TAM (2001) afirma que os usuários utilizam os serviços da empresa considerando tanto a qualidade dos serviços quanto o Programa Fidelidade, que é uma alavanca para aumentar sua frequência de vôo. Mesmo dentro do programa de fidelidade, os clientes têm serviços especiais diferentes, o que demonstra a real preocupação com a manutenção dos clientes mais valiosos. Cada categoria de cartão promove um tipo de benefício: o cartão branco conta os pontos de acordo com a classe de bordo da tarifa paga; o cartão azul fornece pontos da classe Executiva mesmo que o passageiro voe pela Econômica e no cartão vermelho, qualquer classe voada conta pontos da Primeira Classe. O conhecimento das necessidades dos passageiros é aqui identificado através dos tipos de segmentações feitas pela companhia. Por outro lado, vale notar que o cliente atendido individualmente nem sempre é identificado no banco de dados; neste ponto a utilização da segmentação deixa de ser completa. De acordo com Ulrich M., para os clientes mais valiosos há um “tratamento especial e pessoal fora do âmbito do cartão fidelidade”, o que significa dizer que os serviços especiais são fornecidos não apenas aos passageiros mais frequentes, como também existem serviços personalizados (e não relacionados à segmentação).

De acordo com a escala proposta para avaliar esta dimensão, conclui-se que a TAM encontra-se no nível máximo quanto à preocupação com o aumento do valor vitalício, por mais que o desconheça.

VASP. Pode dizer-se que há pouca preocupação com o incentivo à **lealdade** de seus clientes.

A lealdade não é a preocupação primordial desta companhia aérea, pois são elaboradas estratégias que objetivam agradar a base total dos clientes e ignoram o conceito de clientes mais valiosos. Para manter comunicação interativa com seus clientes a VASP envia cartas para divulgar algumas de suas promoções (na entrevista não foi dito quais clientes recebem as correspondências nem tampouco foi detectada uma preocupação em enviá-las apenas aos clientes mais valiosos). São entregues para todos os viajantes, também, cartas do Rodolfo Canhedo, filho do dono da empresa, no momento em que os passageiros entram na aeronave. Quanto aos serviços especiais fornecidos pela VASP, há salas VIP em alguns aeroportos assim como existem refeições diferenciadas. É importante notar que estes serviços ainda tratam os clientes como transações. Além de não existir um programa de fidelidade que estimule a permanência de clientes, há benefícios que ignoram o fato de um cliente ser mais valioso que outro. Um outro exemplo está no *check-in* de retorno, um serviço exclusivo para passageiros que executam viagens curtas (quaisquer clientes) cuja solicitação do cartão de embarque da volta pode ser feita no *check-in* de ida (<http://www.vasp.com.br/sevicos.php>). Outro serviço especial que atende a todos os tipos de clientes está na promoção “Na VASP você é 10”, na qual a apresentação de nove cartões de embarque implica uma passagem gratuita. Esta promoção ignora a lealdade de um cliente porque após a troca dos bilhetes, o cliente praticamente não tem valor para a empresa já que se deve iniciar o acúmulo de passagens novamente e um cliente que tenha participado da promoção diversas vezes – um cliente fiel – não é identificado pela VASP.

Interessante. É relevante notar que a VASP lida com seus **agentes de viagens** como seus “aliados” (segundo Mário Galvão). As vendas de passagens para agentes representam 80% da venda total e, portanto, benefícios lhes são fornecidos e um relacionamento especial é com eles mantido. Considerando a VASP e cada agência de viagem como um todo, pode-se comparar o relacionamento entre a companhia e os agentes ao estímulo de lealdade que se têm com clientes finais em outras companhias aéreas. De um lado algumas companhias mantêm programas de fidelidade com seus compradores de passagens – os clientes finais, de outro está a VASP incentivando a retenção de **agentes** leais. Essa analogia pode ser feita já que os benefícios dos agentes de viagens aumentam conforme sua permanência prolonga. Uma prova disto está no fato de que no momento em que as outras companhias aéreas abaixaram a comissão dos agentes de viagens sobre a venda de passagens de 9% para 6%, a VASP aumentou-a para 13%, segundo Mário Galvão. Além disso, esta comissão aumenta gradualmente conforme o agente permanece cliente da VASP – no dia 1º de abril de 2001 o percentual atingiu 19%. Outro fundamento dessa comparação aparece na comunicação mantida entre a VASP e os agentes: todos os dias um informativo com notícias atuais da VASP, comentários de passageiros, um pouco de lazer, entre outros conteúdos são enviados para os agentes.

*Percebe-se, assim, que por mais que a VASP não objetive o aumento da lealdade de seus clientes mais valiosos, há preocupação em aumentar a lealdade dos **agentes de viagens** mais valiosos, com os quais a companhia mantém comunicação contínua e fornece benefícios especiais. Portanto é exagero enquadrar a VASP apenas no primeiro nível desta*

dimensão, entre o terceiro e quarto níveis é mais adequado. Mesmo assim, ressalva-se que este caso é particular.

Dimensões Terciárias

Utilização do valor			
(segundo quantidade de formas de utilizá-lo)			
Nível:			
VARIG	TAM	VASP	
0	0	0	

Aumento do valor			
	VARIG	TAM	VASP
0 Não há preocupação em aumentar o VV			
1 Redução de custos de <i>marketing</i>			
2 Redução dos custos diretos			
3 Lealdade = interação	X	X	parte
4 Lealdade = programas de fidelidade	X	X	parte
5 Lealdade = conhecimento de preferências	X	X	

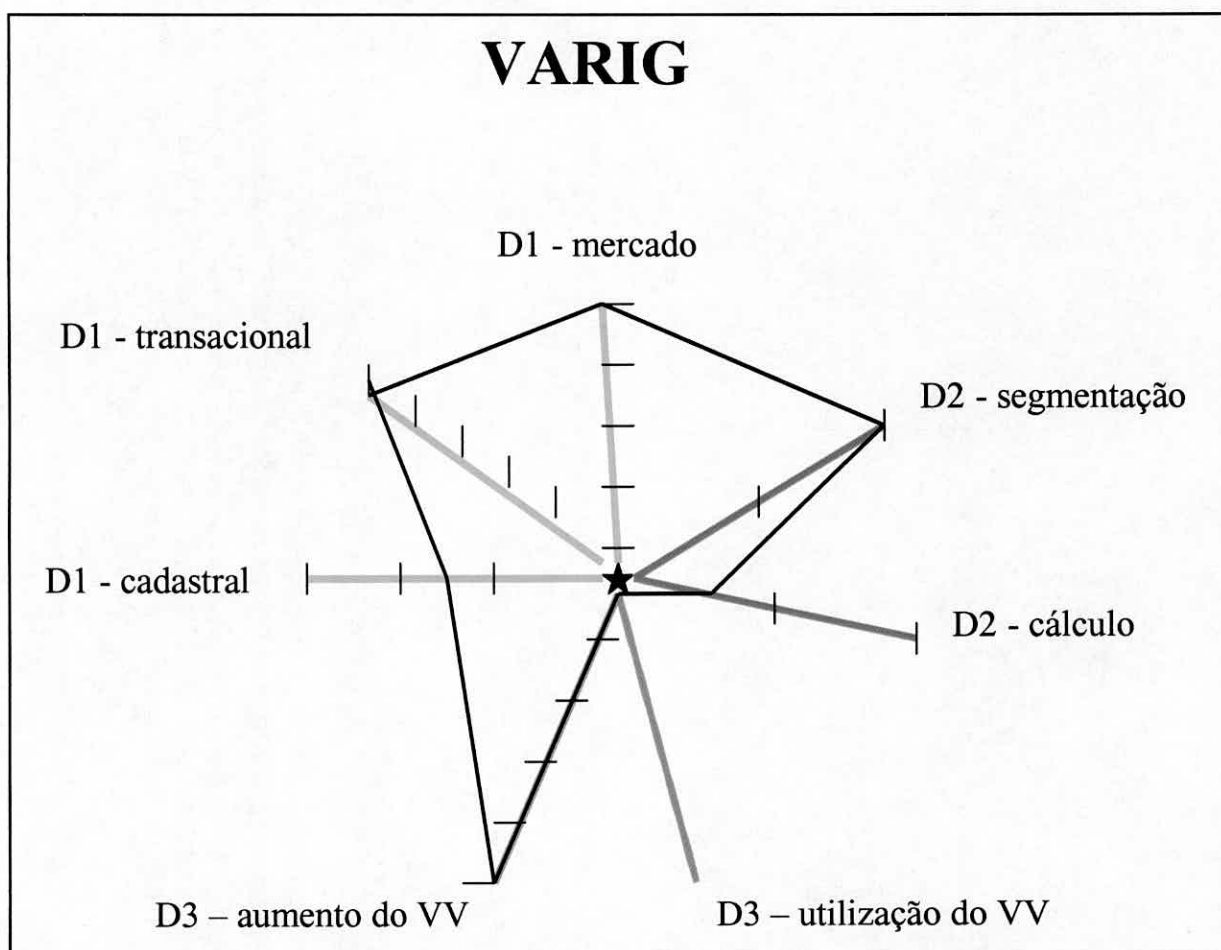
Nível:			
VARIG	TAM	VASP	
5	5	3 , 4	

Gráficos comparativos

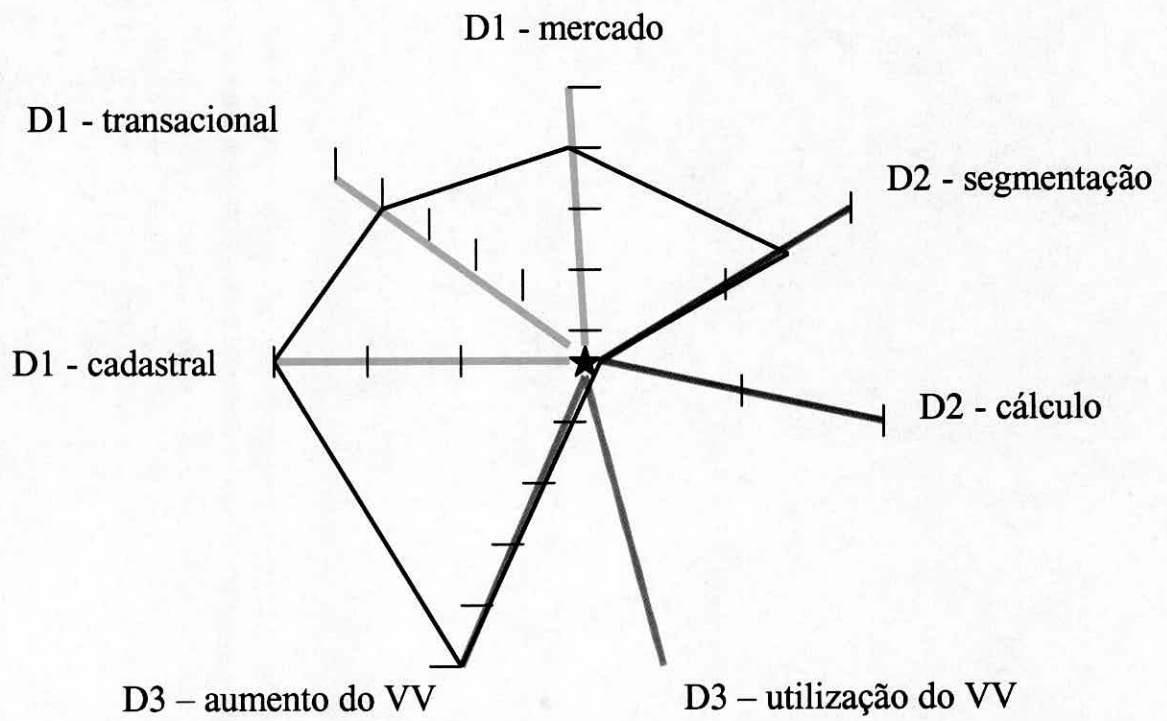
No item anterior há comparações das companhias em cada dimensão, separadamente. É necessário, agora, reunir os resultados acima. Para isso, utilizamos o gráfico em forma de estrela.

Cada eixo do gráfico representa uma dimensão (identificada no próprio eixo, onde "D1" significa "Dimensão Primária", por exemplo). O centro da estrela representa o "zero" do eixo, logo, o melhor desempenho em uma dimensão está no ponto mais distante do centro.

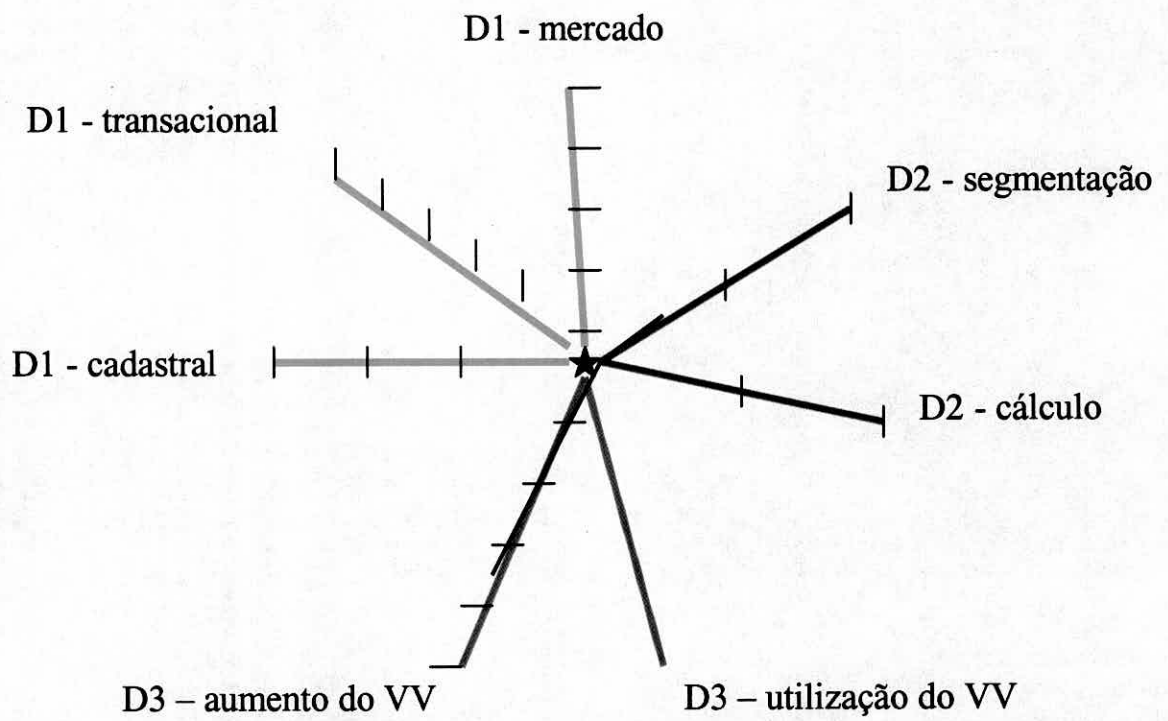
Seguindo este raciocínio, a companhia aérea com o melhor desempenho, de maneira geral, é aquela que se encontra o mais próximo das extremidades dos eixos, preenchendo a estrela.



TAM



VASP



Conclusão

Depois de elaborada a proposta de utilização do conceito de valor vitalício e realizada a pesquisa nas companhias aéreas, obtiveram-se duas conclusões.

A primeira conclusão relaciona-se ao desempenho comparativo das companhias. Em nenhuma das companhias estudadas o conceito de valor vitalício é aplicado integralmente. E uma contribuição deste relatório é demonstrar a capacidade da companhia de completar a utilização do conceito de VV abordado neste trabalho, ou seja, relacionar quais empresas estão aptas a concluir o cálculo por dotarem de todos (ou quase todos) os pré-requisitos para isto, a utilizá-lo e aumentá-lo.

A VASP não está preparada para obter o VV, a VARIG e a TAM poderiam calcular e a VARIG está mais próxima do cálculo e, portanto, de completar o caminho proposto.

A VASP não possui uma base de dados adequada para calcular o valor. Por outro lado, tanto a VARIG como a TAM dispõem das informações necessárias para chegar ao VV, portanto estão aptas a calculá-lo. Mas estas duas companhias não devem ter seus desempenhos equiparados, como pode ser reconhecido no item “Cálculo do Valor Vitalício”, a VARIG está mais próxima da conclusão do cálculo e, portanto, de completar o caminho proposto neste relatório (veja o caminho proposto na Figura 3. Proposta de utilização dos *inputs*).

A segunda conclusão confirma a existência de outros caminhos menos eficientes de utilizar o conceito do valor, que não o caminho proposto neste trabalho.

Ainda que para se obter um cliente satisfeito e estimular sua lealdade não seja necessário conhecer seu valor vitalício, a maneira mais nobre e rentável para este fim é através do caminho proposto de utilização do conceito de VV. Mesmo que as variáveis envolvidas na computação do valor vitalício não sejam determinadas – nem tampouco o valor vitalício calculado, empresas aéreas brasileiras utilizam os conceitos envolvidos no aumento do valor vitalício para melhorar sua lucratividade, pois o valor pode ser aumentado modificando as variáveis das quais o valor deriva.

Isso significa que o ato de aumentar o valor não vem, necessariamente, posterior ao cálculo. O aumento do VV depende da alteração das variáveis diretamente ligadas ao cálculo e independe de seu conhecimento: uma Gestão Intuitiva.

Entretanto obter o valor vitalício de um cliente é um meio exato de saber qual das variáveis é modificada ao satisfazê-lo – este conhecimento caracteriza a Gestão Quantitativa. Se o valor numérico fosse calculado, as empresas aéreas saberiam qual variável é responsável por uma mudança no valor e quanto exatamente a variável o aumenta/ reduz; desta forma as companhias poderiam buscar maximizá-lo – e não apenas aumentá-lo.

Logo, esta segunda conclusão confirma a hipótese de que empresas aéreas podem utilizar os métodos de aumento do valor apesar de não o calcular, calcular o valor vitalício e não o utilizar, ou, ainda, calcular o VV e utilizá-lo. Sendo que a terceira maneira é a sugerida neste relatório.

Bibliografia

BLATTBERG, Robert C. Managing the firm using lifetime-customer value. *Chain Store Age*, jan. 1998

CAMPBELL, Bruce. Lifetime donor Value: A Powerful Analysis Technique. *Fund Raising Management*, jul. 1994

CARDOSO, S. **Cartão Fidelidade** (2001, 26 de março) [e-mail de Silvana Cardoso, gerente do Programa de Fidelidade].

CROWELL, Andrew. Make Lifetime Value Work for You. *Fund Raising Management*, jan.1994

GAPENSKI, Louis C. *Financial Management, Theory and Practice*. 8.ed. Orlando, Florida: Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1997

HACKETT, R. E. 3 Steps to Lifetime Value. *Target marketing*, fev. 1998

HALL, John R. Why should customers do business with you? *Air conditioning, heating & refrigeration news*, mar. 2000

HUGHES, A. M. *Database Marketing Estratégico*. Tradução Oliveira, P. M. S. (1998). São Paulo: Makron Books do Brasil Ed. Ltda, 1994

IRVIN, Sam. Using Lifetime Value Analysis for Selecting New Customers. *Credit World*, jan/fev. 1994

JACKSON, Donald. Determining A Customer's Lifetime Value. *Direct Marketing*, mar. 1989A

JACKSON, Donald. Determining A Customer's Lifetime Value. *Direct Marketing*, mai. 1989B

KELLY, Thomas H. Maximizing lifetime customer value. *LIMRA's MarketFacts*, nov/dez. 2000

KOBS, Jim. *From MD to DM: do marketing direto ao database marketing*. (trad. Lenke Peres Alves de Araújo) São Paulo: Makron c, 1993.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. (trad. Ailton Bomfim Brandão) São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MALMBORG, Eric. Improve ustomer Information-A Key to Catalog Success. *Catalog Marketing*, 1999

NICASTRO, Ernest W. The "Marshall" Paln – Or, Customer Aftercare: How to spend Less and Sell More. *Direct Mail*, 1999

PATTERSON, Wayne. Building to last: long-term relationships. *Australian CPA*, nov. 1999

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *Empresa 1:1*. Instrumentos para competir na Era da Interatividade. (trad. Lenke Peres). Rio de Janeiro: Campus, 1997

POST, Carol. Finding your best customers. *Target Marketing*, ago. 1997

PRITCHARD, Harmon O. Jr. A Member's Lifetime Value. *Association Management*, jun.1991

RAPP, Stan e COLLINS, Tom. *Maximarketing*. (trad. Mirian Fonseca Diniz) São Paulo: McGraw-Hill, 1988

SARGEANT, Adrian. e MCKENZIE, J. The Lifetime Value of Donors: Gaining Insight Through CHAID. *Fund Raising Management*, mar. 1999

SCHMID, Jack. Building and using a business list. *TM*, abr. 1999

TAM, **Apoio a Universitários** (2001, 26 de abril) [e-mail de Silvana Cardoso, gerente do Programa de Fidelidade]

T.V., Trocando o ônibus pelo avião. (2001, 8 de março). *O Estado de S. Paulo*

TAYBI, Paul e FRANKEL, Judy. List testing: Strategies and application – Part 1. *Catalog Age*, mai. 1988

TAYBI, Paul e FRANKEL, Judy. Calculating lifetime value. *Catalog Age*, abr. 1989

VAVRA, Terry. *Aftermarketing: how to keep customers for a life through relationship marketing*. Homewood: Business One Irwin, 1992

WHEATON, Jim. Prospecting's lifetime value equation. *Catalog Age*, jul. 1998

WILEMAN, Andrew. What's a customer worth. *MT*, jun. 1999

WYNER, Gordon A. Customer Valuation: Linking Behavior and Economics. *Summer*, vol 8 n° 2. 1996