

ANÁLISE DO VALOR DO CLIENTE (LIFETIME VALUE): UM ESTUDO AMBIENTADO EM UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

ANALYSIS OF THE CUSTOMER EQUITY (LIFETIME VALUE): A STUDY IN THE CONTEXT OF A HEALTH CARE PLANS OPERATOR

GABRIEL SPERANDIO MILAN

gsmilan@ucs.br

ADRIANO RECI PRESTES

adriprestes@yahoo.com.br

LUIS PAULO SOARES MUNHOZ

lpmunhoz@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo realizado em uma operadora de planos de saúde com atuação regional (Serra Gaúcha), focada no segmento empresarial, e tem por objetivo analisar a aplicação do método de cálculo do valor do cliente (*Lifetime Value*) proposta por Rust *et al.* (2001). O estudo fundamenta-se nos conceitos da importância da retenção de clientes como fator gerador de lucro para a empresa e na proposta da estruturação de uma prática relacional eficiente entre a empresa e seus clientes. Para tanto, foram selecionados os vinte maiores clientes da empresa, de acordo com o faturamento, e coletados os seus respectivos dados financeiros. Foram utilizados os dados financeiros fornecidos pela operadora relativos ao período entre janeiro de 2006 e setembro de 2007. A análise demonstrou que os clientes que geram maior receita para a empresa não são, necessariamente, os de maior *Lifetime Value* (LTV). Mostrou também que o acompanhamento sistemático do LTV pode ser benéfico para a operadora. Por meio da análise de correlação entre o resultado do cliente para a empresa e o seu LTV, observou-se que há uma correlação positiva forte, com alto nível de significância.

Palavras-chave: valor do cliente, retenção de clientes, desempenho organizacional.

ABSTRACT

This article presents a study undertaken in a health care plans operator with regional activities focused on business segment, and its aim is analyzing the implementation of the calculation method of customer equity (*Lifetime Value*) proposed by Rust *et al.* (2001). The study is based on concepts of the importance of customer retention as a factor of profit generation for the company and it has the proposal of structuring an efficient relational practice between the company and its customers. Thus, it was selected the twenty biggest customers of the company in accordance with the invoiced revenue, and their financial data were collected. It was used financial data provided by the company for the period between January 2006 and September 2007. The analysis showed that the customers that generate more revenue for the operator is not necessarily the highest lifetime value (LTV) and that the systematic monitoring of the LTV can be beneficial for the company. By the analysis of correlation between the result of the customer to the company and its LTV, it was observed that there is a strong positive correlation with a high level of significance.

Key words: lifetime value, customer retention, organizational performance.

INTRODUÇÃO

Diversos fatores vêm pressionando as empresas brasileiras que atuam no setor da saúde a qualificarem seus processos de gestão. Dentre eles, o aumento da demanda tem feito com que o governo, por falta de estrutura, repasse a responsabilidade para a iniciativa privada, que necessita, então, expandir as coberturas obrigatórias por meio de novas regulamentações, como a Lei 9.656/98, publicada no Diário Oficial em 4 de junho de 1998. Além disso, outros fatores como maior longevidade, ressurgimento de moléstias erradicáveis, aparecimento de novas doenças contagiosas e outras doenças relacionadas aos hábitos de vida, maior pressão em relação à qualificação dos profissionais ligados à saúde, impacto das variáveis econômicas e aumento nos custos atinentes à pesquisa, além da implementação de novos medicamentos e protocolos de atendimento e equipamentos, forçam as empresas a maximizar suas estruturas e parcerias (Milan, 2002, 2003).

Como, na área da saúde, os custos vêm sendo os direcionadores primários das mudanças, acirrando a competição por clientes e seus recursos, são reforçadas as necessidades de reduzir ou de eliminar custos desnecessários e de preservar e incrementar a qualidade dos serviços, resultando em satisfação para os clientes e assegurando, desta forma, a viabilidade econômica das organizações (Clinefelter, 2000; Bisognano, 2000).

Por outro lado, é imprescindível entender que o comportamento do cliente mudou. Ao ter acesso a uma vasta gama de informações, o cliente exerce sua liberdade, cada vez mais, ao escolher seu provedor de saúde (Wolf, 2001). Assim, uma das estratégias que as organizações do setor da saúde podem implementar, para atingir seus objetivos, e até mesmo para construir a retenção e a lealdade dos clientes, é cultivar relacionamentos duradouros, lucrativos e rentáveis (Wolf, 2001; Milan 2002, 2003; Milan e Ribeiro, 2003).

É oportuno ressaltar que os serviços de saúde são atividades essencialmente baseadas em relacionamentos (Wolf, 2001; Mallock e Lussier, 2000) e, nesta direção, as organizações devem reconhecer que a retenção e, se possível, a lealdade dos clientes pode gerar um valor significativo em termos de retorno sobre o investimento ao longo do tempo, desde que haja um acompanhamento efetivo sobre os resultados gerados (Reichheld e Sasser Jr., 1990; Reichheld, 1993; Rust e Zahorik, 1993; Heskett *et al.*, 1994; Pearson, 1994; Reichheld, 1996a, 1996b; Reichheld *et al.*, 2000; Sharma, 2007; Wirtz *et al.*, 2007).

Para Reichheld e Sasser Jr. (1990) e Butz Jr. e Goodstein (1996), as empresas devem entregar um valor superior ao cliente para atraí-lo e mantê-lo ao longo do tempo. Com isso, essas podem garantir um aumento de participação de mercado (*market share*) e incrementar o volume de negócios. Em acréscimo, a aferição do valor financeiro (efetivo e potencial) proveniente dos clientes, ao longo do tempo, permite identificar e analisar de maneira eficiente a relação que a empresa mantém com estes clientes, individualmente.

Algumas empresas vêm buscando esta forma de acompanhar e gerir sua *performance*, objetivando um melhor relacionamento com os seus clientes. A partir de uma análise mais profunda, as empresas têm potencializado os resultados de mercado e, por consequência, os seus resultados econômico-financeiros. A partir disso, as informações provenientes do *lifetime value* (LTV) dos clientes permitem definir quais destes podem ou devem receber maior atenção para se tornarem o alvo de ações que visam à fidelização desses à empresa (Hoekstra e Huizingh, 1999; Rust *et al.*, 2001; Reinartz e Kumar, 2000, 2003; Gupta *et al.*, 2004; Gupta e Lehmann, 2006).

De acordo com essas premissas, o presente estudo busca estimar o valor dos vinte maiores clientes, em termos de geração de receitas (faturamento), de uma operadora de planos de saúde, utilizando o modelo proposto por Rust *et al.* (2001) como instrumento de análise. Os respectivos cálculos foram desenvolvidos a partir dos dados coletados. Ao final desta investigação relatada no desenvolvimento do artigo, apresentam-se a análise e a interpretação dos resultados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A PRÁTICA RELACIONAL

As constantes mudanças no ambiente competitivo têm forçado as empresas a se adaptarem e a reconsiderarem suas estratégias de *marketing* (Webster Jr., 1994; Hoekstra e Huizingh, 1999). Dessa forma, a prática do *marketing* com foco em transações discretas, únicas e isoladas está perdendo lugar para a prática do *marketing* relacional, que valoriza relacionamentos estreitos e duradouros (Jackson, 1985; Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994; Gummesson, 1998).

O nível acirrado de competição no setor da saúde tem aumentado o foco na satisfação do cliente (Eisenberg, 1997). Tal fato provém da avaliação que o cliente faz sobre a qualidade percebida, sobre o valor pago e a experiência do atendimento (Casanova, 1999) e sobre o paradigma relacional (Milan, 2002, 2004; Milan e Ribeiro, 2003). Por essa razão, tal mudança de postura empresarial deve ser aprofundada, consolidando um novo modo de fazer negócios. Nesse horizonte, Vavra (1994) postula com propriedade que, por quanto mais tempo se mantém um cliente, mais lucrativo este poderá ser para a empresa. Além disso, é possível afirmar que, por quanto mais tempo o cliente repetir negócios com uma mesma organização, mais dependente poderá se tornar de seus produtos e serviços e menos suscetível ficará a ofertas com preços mais baixos por parte da concorrência.

A rede de relacionamentos na qual uma empresa está inserida apresenta vantagens que influenciam os seus ganhos. Nessa ótica, é possível que a empresa alcance ganhos na produtividade, desde que existam ações que busquem combinar os recursos disponíveis estrategicamente e racionalmente (Macadar, 2004). Para Hunt e Morgan (1995), esses recursos são os elementos tangíveis e intangíveis que a empresa tem

à disposição e que permitem que ela ofereça um produto e/ou um serviço com valor elevado ao seu mercado de atuação.

Assim, é possível afirmar que a prática do *marketing* de relacionamento enfatiza o incremento constante do valor ao cliente (Payne *et al.*, 2000), entendendo o potencial que os clientes têm na geração de negócios sob uma perspectiva de longo prazo (Rust *et al.*, 2001). Morgan (2000), inclusive, afirma que é por meio da gestão dos relacionamentos que se torna possível estimular a cooperação entre as partes que, por sua vez, é construída com base na confiança e no comprometimento mútuos. Tal condição, ainda, pode determinar o sucesso ou o fracasso da estratégia de uma empresa, bem como explicar o seu desempenho como um todo.

Logicamente, os riscos atinentes aos relacionamentos existem, mas é necessário que haja investimentos que objetivem o retorno de uma parcela suficiente dos ganhos provenientes da cooperação, o que possibilita aumentar a estabilidade do relacionamento e o comprometimento entre as partes envolvidas (Ghemawat, 2000). Por isso, a gestão de eventuais conflitos, visando a um equilíbrio entre a confiança mútua e os interesses de cada parte, buscando a antecipação e a resolução desses conflitos (Cravens, 1997), deve ser planejada com muito cuidado, pois se torna um ponto crítico para a construção e a manutenção de trocas relacionais fortes (Frazier, 1999) e para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis que considerem o gerenciamento do valor dos clientes (Butz Jr. e Goodstein, 1996; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997).

VALOR DO CLIENTE: LIFETIME VALUE, CUSTOMER LIFETIME VALUE OU CUSTOMER EQUITY

O mundo dos negócios está cada vez mais voltado para os clientes e não para os produtos e/ou serviços ofertados. Para Rust *et al.* (2001), o foco no cliente requer uma nova postura: gerenciar os recursos disponíveis e as atividades, de acordo com a importância do cliente para a empresa. Isso implica focar a lucratividade do cliente e não a lucratividade da oferta da empresa. Não basta ter uma imagem de marca forte no mercado; é preciso, também, que a empresa tenha uma carteira saudável de clientes e que saiba tornar fiéis os bons clientes.

As empresas que investem em relacionamentos duradouros com seus clientes necessitam de informações a respeito do valor potencial do relacionamento e, mais especificamente, do valor que esses geram e podem gerar no futuro (Hoekstra e Huizing, 1999; Gupta *et al.*, 2004; Sharma, 2007). Calciu e Salerno (2002) consideram que o conceito de tempo da fidelidade de um cliente, em termos de geração de negócios e de lucratividade e rentabilidade, é um dos conceitos-chave para a prática relacional.

Ao repetir negócios com uma empresa, de forma sistemática, e permanecendo retidos ou leais ao fornecedor, os clientes representam uma continuidade de receitas (Vavra, 1994). Tal continuidade de receitas pode ser denominada *Lifetime Value* – LTV (Blattberg e Deighton, 1991; Hoekstra e

Huizingh, 1999; Reinartz e Kumar, 2000, 2003; Rosset *et al.*, 2003; Gupta *et al.*, 2004), *Customer Lifetime Value* (Berger e Nasr, 1998; Gurau e Ranchhod, 2002; Jain e Singh, 2002; Venkatesan e Kumar, 2003; Kumar *et al.*, 2004; Venkatesan e Kumar, 2004; Fader *et al.*, 2005; Ryals, 2005; Gupta e Lehmann, 2006) ou *Customer Equity* (Blattberg e Deighton, 1996; Blattberg *et al.*, 2001; Rust *et al.*, 2001; Bell *et al.*, 2002; Rust *et al.*, 2004), o que reflete o valor individual do cliente ao longo do tempo.

De acordo com Rust *et al.* (2001), o valor gerado por um negócio está fortemente relacionado ao valor que emerge dos relacionamentos da empresa com seus clientes. Com base nas características das estratégias relacionais adotadas, é possível às empresas calcular a geração de valor proveniente dos relacionamentos com cada cliente, o que oportuniza dimensionar sua viabilidade e atratividade com indicadores econômico-financeiros (Hoekstra e Huizingh, 1999).

Embora se verifiquem, na literatura, diferentes expressões e definições para o termo em questão, observa-se uma relativa convergência entre os autores que o entendem, basicamente, como uma medida antecipada dos rendimentos futuros gerados pelo cliente (Hoekstra e Huizingh, 1999). Por conseguinte, ao longo do tempo, o valor do cliente pode ser definido como o valor presente líquido de um fluxo de contribuições que resulta em lucro com base em receitas oriundas das transações empresa-consumidor efetuadas. Tal fato permite, considerando-se a estrutura de custos da empresa, entregar os produtos, os serviços e as retribuições prometidas ao cliente (Pearson, 1994; Berger *et al.*, 2002; Pfeifer e Bang, 2005). De acordo com essas ideias, Rust *et al.* (2001, 2004) definem o valor do cliente, simplesmente, como o total das receitas relacionadas à vida útil de compra e/ou de consumo deste na relação com uma determinada empresa. Consequentemente, o foco está em quantificar o quanto lucrativa uma empresa pode se tornar a partir da geração de valor de seus clientes (Malthouse e Mulhern, 2007).

Percebe-se, então, que apenas uma visão de longo prazo para a construção e manutenção dos relacionamentos não assegura, por si só, a lucratividade e rentabilidade da empresa. É imprescindível que se compreendam e se mensurem outras duas dimensões: as receitas e os custos inerentes a cada relacionamento (Storbacka *et al.*, 1994; Reichheld e Sasser Jr., 1990), obviamente conferindo-lhes a necessidade de agregação de valor para ambas as partes.

Para tanto, Thomas *et al.* (2004) comentam que o valor do cliente ao longo do tempo é uma métrica essencial para a análise de lucratividade do relacionamento com clientes. Nessa direção, Gummeson (2002) propõe um novo tipo de contabilidade, que afira o retorno sobre os relacionamentos (*Return on Relationships* – ROR), que nada mais é do que o acompanhamento do resultado financeiro líquido decorrente do estabelecimento e da manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização.

Em razão disso, deve-se considerar uma premissa implícita às estratégias relacionais: a seletividade de clientes como um fator conexo ao sucesso ou fracasso da prática efetiva do *marketing* de relacionamento, não havendo a obrigatoriedade de servir todos os clientes da mesma maneira (Sheth e Parvatiyar, 1995; Rowe e Barnes, 1998; Kumar e Petersen, 2005). Além do mais, talvez não seja possível, e nem de interesse da empresa, desenvolver relacionamentos de longo prazo com todos os seus clientes, seja sob uma perspectiva estratégica, seja sob uma perspectiva econômico-financeira (Hoekstra e Huizingh, 1999).

Hoekstra e Huizingh (1999) afirmam que uma empresa pode calcular o LTV, se coletar informações a respeito de seus clientes e da visão que eles têm sobre as ações desenvolvidas pela empresa, e se, por meio destas informações, medir o lucro gerado para cada cliente durante todo o seu ciclo de vida – do início do relacionamento até seu possível término. Para esses autores, as informações envolvidas no cálculo do LTV se referem: (i) à qualidade do cliente, que corresponde à análise do número de produtos e/ou serviços vendidos e à média de vendas por período; em suma, ao comportamento passado do cliente; (ii) à qualidade do fornecedor, que remete à percepção do cliente acerca do comportamento passado do fornecedor; (iii) ao potencial do cliente, que informa o valor futuro do cliente e se baseia em estimativas e percepções do cliente acerca do desempenho futuro do fornecedor; e (iv) ao potencial do fornecedor, que corresponde aos índices de intenção de compra futura e de recomendação do fornecedor a outros clientes.

Para Reichheld e Sasser Jr. (1990), de maneira geral, as empresas ainda não realizam avaliações precisas para definirem os investimentos de retenção dos clientes. Dessa forma, os sistemas contábeis não capturam o valor de um cliente retido e/ou leal, pois a maior parte deles se concentra nos custos e no faturamento de um momento específico, e ignoram os fluxos de caixa, esperados ao longo do tempo de permanência do cliente na empresa (Rust *et al.*, 2001).

Caso atendidos adequadamente, tais consumidores de um dado plano de saúde geram lucros incrementais a cada ano que permanecem com a empresa (Reichheld e Sasser Jr., 1990; Reichheld, 1993, 1996a, 1996b; Reichheld *et al.*, 2000). Esses lucros se originam no fato de que há custos iniciais que não são repetidos mais adiante, como os determinados pela conquista do cliente – propaganda ou redução inicial de preços para combater a concorrência. Assim, em tese, quanto mais o cliente comprar da empresa, mais se reduzirão os custos operacionais (Rust *et al.*, 2001).

O MODELO DE RUST, ZEITHAML E LEMON

É possível encontrar, na literatura sobre o tema, algumas técnicas ou modelos para se analisar a importância dos clientes para as empresas, priorizando-os, e para estimar sua capacidade de gerar receitas ou seu valor (Bhatnagar *et al.*, 2007). Dentre essas alternativas, cabe mencionar a técnica *Share of Wallet* (SOW) (Du, 2007) e o modelo *Recency Frequency, and Monetary*

Value (RFM) (Kumar *et al.*, 2004). No entanto, optou-se por utilizar, no presente estudo, o modelo LTV, de Rust *et al.* (2001), uma vez que este constitui uma alternativa mais robusta, pois melhor estima o valor e a lucratividade de clientes sob uma perspectiva de longo prazo (Bhatnagar *et al.*, 2007). Além disso, contempla tanto as séries históricas quanto a projeção de receitas futuras (Reinartz e Kumar, 2000; Venkatesh e Kumar, 2003; Gupta *et al.*, 2004).

Dessa forma, destaca-se que um cliente que abandona a empresa pode voltar a negociar com ela. Para Rust *et al.* (2001), este é o critério que rege a volatilidade de um cliente. A partir deste critério, os autores consideram que uma empresa de serviços que satisfaz seus consumidores tem uma boa chance de reter uma parcela considerável destes. Com base nisso, Rust *et al.* (2001, p. 255) sugerem uma equação para o cálculo do LTV, conforme segue:

$$LTV_1 = \sum_{t=0}^T [(1 + d)^{-t} F_{it} S_{it} \pi_{it}]$$

Na equação:

LTV = valor do cliente (\$);

t = período a ser calculado;

d = taxa de desconto (%);

F_{it} = frequência esperada de compra, pelo cliente i, na categoria do produto e/ou serviço por período t (unidades);

S_{it} = participação esperada da carteira do cliente i para a marca em estudo no período t;

π_{it} = média de contribuição de uma compra pelo indivíduo i no período t (\$).

Os mesmos autores sugerem outra equação para o cálculo do LTV, a partir da receita do período (R_{it}) e da margem de contribuição (M_{it}) do cliente para o lucro da empresa, utilizando a seguinte equação:

$$LTV_2 = \sum_{t=0}^T [(1 + d)^{-t} R_{it} S_{it} M_{it}]$$

Assim, ao se analisarem essas duas equações, verifica-se que o fluxo de caixa gerado por um determinado cliente i é motivado pelo produto de um rendimento esperado (R_{it} ou F_{it}), com a sua margem de contribuição (M_{it} ou π_{it}) e com a probabilidade do mesmo cliente retornar a comprar os produtos e/ou serviços da empresa em questão (S_{it}). Como os fluxos de caixa são valores futuros, para se descobrir o valor atual de um determinado cliente, é preciso descontar-se uma taxa correspondente ao custo de capital utilizado pela empresa. Ressalta-se que tal metodologia demonstrou ser adequada ao contexto em estudo e às suas características.

METODOLOGIA DA PESQUISA

AMBIÊNCIA DO ESTUDO

A empresa em estudo é uma operadora de planos de saúde com atuação regional (Serra Gaúcha) e está focada no segmento de planos empresariais. Essa empresa faz parte de um grupo da área da saúde, o qual é constituído por cinco grandes unidades de negócio: planos de saúde, diagnósticos por imagem, farmácia, hospital e odontologia.

O grupo surgiu em meados de 1930, com a fundação de uma entidade associativa caracterizada por defender os interesses da classe trabalhadora e pela ajuda na solução de problemas relacionados à saúde. Originou-se de um movimento mundial estruturado pela Igreja Católica. Em 1945, com seu estabelecimento em uma sede própria, tornou-se possível a centralização dos serviços que eram oferecidos pelo grupo aos trabalhadores da cidade. Naquele local, passaram a realizar-se programas de alfabetização e de atendimento médico e odontológico, cursos de artes cênicas, corte e costura, bordado, além de retiros espirituais e eventos culturais.

A expansão do grupo iniciou com a inauguração de um pronto atendimento ambulatorial, em 1994, e, no ano seguinte, de um moderno hospital. Este hospital, ao funcionar com plena capacidade, tornou-se referência em atendimento, apostando em inovações aplicadas tanto na estrutura física (planta horizontal, jardins interno e externos e iluminação natural) quanto na proposta de trabalho (manutenção de plantões em clínica geral, cardiologia e pediatria, grande investimento em equipamentos para a realização de cirurgias e de exames de alta complexidade).

Além disso, motivada pela intenção de romper com o monopólio na área da saúde privada da região, a empresa passou a investir, também, em um plano de saúde próprio, o que foi facilitado pela ampla gama de serviços que já oferecia aos seus beneficiários. Atualmente, sua base de clientes é composta por 56.177 usuários, dos quais 35.946 são provenientes do plano empresarial e 20.231 do plano pessoa física (individual ou familiar). O plano de saúde, de acordo com dados disponibilizados, representa 51,90% das receitas do grupo.

Os usuários do plano empresarial estão distribuídos entre 865 empresas-clientes e entidades, o que representa 63,98% do total de clientes da operadora. Este plano apresentou um crescimento de cerca de 18% entre os anos de 2006 e 2007, passando de 30.559 usuários para os atuais 35.946.

IMPLEMENTAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho foi dividido em três etapas. A primeira caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, etapa útil para a formação da base conceitual necessária ao estudo (Cooper e Schindler, 2003; Vergara, 2006). A segunda etapa compreende a coleta e a análise dos dados, realizada basicamente por meio de análise documental. Por fim, a terceira etapa culmina com a comparação entre os resultados obtidos e a literatura.

Para a realização da pesquisa, houve a colaboração do setor de monitoramento da operadora de planos de saúde em estudo, que forneceu os dados e as informações (relatórios) para a construção da amostra de clientes. Foi definido como critério de seleção a busca dos clientes que geraram as vinte maiores receitas (faturamento) para o plano de saúde no segmento empresarial, durante o período de janeiro de 2006 a setembro de 2007. Em um primeiro momento, foi realizada a coleta de dados preliminares, relacionados ao funcionamento do plano de saúde, seus possíveis diferenciais e as atividades de relacionamento com os clientes, neste caso, empresas. A seguir, partiu-se para a organização e a depuração dos dados relativos às receitas e despesas dos clientes selecionados.

A análise dos dados levou a uma entrevista individual em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de um roteiro básico de questões (Ribeiro e Milan, 2004), com o responsável pelo setor administrativo-financeiro da empresa. Tal entrevista teve a finalidade de compreender melhor o contexto de pesquisa, em especial no que diz respeito aos dados relativos a despesas de manutenção (despesas fixas) do plano de saúde.

A partir dos dados coletados e utilizando-se como base de análise o modelo de Rust *et al.* (2001), foram calculados o fluxo de caixa e a margem de contribuição para os clientes. O fator de desconto empregado fundamentou-se em uma taxa média anual estimada em 15%, aplicada a todo o grupo de clientes selecionados, conforme indicado pelos gestores da empresa.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com a colaboração da equipe de monitoramento da unidade de planos de saúde da empresa, foi possível obter os resultados financeiros do negócio para o período compreendido entre janeiro de 2006 e setembro de 2007. De posse desses dados, elaborou-se a Tabela 1, a qual enfoca três elementos fundamentais para o cálculo do LTV: a receita (R), a margem de contribuição (M) e a participação na carteira (*Customer Share* – CS) de cada um dos vinte maiores clientes do Plano Empresarial.

É importante comentar que os dados coletados e apresentados na Tabela 1 foram disponibilizados pela equipe de gestores acima citada e são provenientes do sistema de informações gerenciais utilizado pela empresa.

É importante ressaltar que as despesas variáveis associadas a cada cliente representam a utilização do plano de saúde no período em estudo. O *Customer Share* (CS), por sua vez, é o percentual de participação da operadora em cada um dos clientes (Verhoef, 2003; Du, 2007).

Salienta-se que certas empresas-clientes são atendidas por mais de uma operadora de planos de saúde, o que é destacado por Rust *et al.* (2001), que comentam que, em mercados *business-to-business*, é comum que uma empresa-cliente (como é o caso das que contratam o plano empresarial da operadora) utilize, ao mesmo tempo, mais de um fornecedor. As empresas-clientes podem proceder dessa forma para se tornarem menos

Tabela 1 – Dados coletados.

Table 1 – Collected data.

Clientes	RB (R\$)	% s/RT	RL (R\$)	DV (R\$)	MC (R\$)	DF (R\$)	Resultado (R\$)	CS (%)
C1	7.725,72	9,00	7.542,91	6.155,66	1.387,25	437,86	949,39	60
C2	5.084,78	5,93	4.964,46	4.660,89	303,57	288,19	15,39	97
C3	2.461,82	2,87	2.403,57	2.664,14	- 260,57	139,53	- 400,10	100
C4	2.080,56	2,42	2.031,33	1.866,83	164,50	117,92	46,58	100
C5	1.399,42	1,63	1.366,31	998,51	367,80	79,31	288,48	40
C6	974,22	1,14	951,17	492,06	459,11	55,22	403,89	27
C7	873,78	1,02	853,10	805,37	47,73	49,52	- 1,79	40
C8	853,72	0,99	833,52	772,78	60,74	48,39	12,35	50
C9	810,96	0,95	791,77	641,65	150,12	45,96	104,16	59
C10	741,70	0,86	724,15	1.068,23	- 344,08	42,04	- 386,12	100
C11	716,25	0,83	699,30	697,36	1,94	40,59	- 38,65	85
C12	626,12	0,73	611,30	559,49	51,81	35,49	16,33	30
C13	539,50	0,63	526,73	722,21	- 195,48	30,58	- 226,05	100
C14	500,50	0,58	488,66	703,88	- 215,22	28,37	- 243,59	27
C15	492,57	0,57	480,91	526,27	- 45,36	27,92	- 73,27	86
C16	484,34	0,56	472,88	598,16	- 125,28	27,45	- 152,73	100
C17	479,86	0,56	468,51	352,79	115,72	27,20	88,52	100
C18	410,74	0,48	401,02	320,61	80,41	23,28	57,13	80
C19	391,33	0,46	382,07	531,44	- 149,37	22,18	- 171,55	50
C20	387,02	0,45	377,86	338,40	39,46	21,93	17,53	100

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados coletados do sistema de informações gerenciais da empresa.

Obs. 1: Valores em R\$ 1.000,00.

Obs. 2: RB: receita bruta; RT: receita total; RL: receita líquida; DV: despesas variáveis; MC: margem de contribuição; DF: despesas fixas e

CS: customer share.

dependentes de um provedor de serviços específico, garantindo maior poder de barganha nos processos de negociação e/ou para permitir a possibilidade de escolha para os seus funcionários e dependentes (usuários de planos de saúde).

A partir dos dados coletados, foi possível calcular o LTV de cada um dos vinte maiores clientes da operadora. Para isso, foi utilizada a equação LTV_2 proposta por Rust *et al.* (2001). Com vistas à projeção das despesas e receitas futuras, foi estabelecida uma correção dos respectivos valores a partir de séries históricas e de expectativas de demanda pelos serviços. Considerou-se, também, que os contratos de prestação de serviços têm duração de um ano, porém, no mercado da saúde, e especificamente no caso da operadora em estudo, há um procedimento de manutenção de clientes (renovações contratuais), conferindo relativa estabilidade, principalmente no que tange às receitas. Além disso, conforme o relatado, como fator de desconto, foi utilizada uma taxa de 15% a.a., considerado como um fator médio para a categoria de clientes. Os resultados desse cálculo estão apresentados na Tabela 2.

Como é possível perceber na Tabela 2, os clientes estão apresentados em ordem decrescente de LTV, o que significa que o cliente de maior valor aparece em primeiro lugar. Percebe-se, ainda, que os clientes que geram maior receita para a operadora não são, necessariamente, os de maior LTV. Apesar de o cliente gerador da maior receita (C1) ser, também, o de maior LTV para a empresa, o terceiro cliente de maior receita (C3), por exemplo, é o de menor LTV no final do período de análise, dentre os vinte clientes analisados.

Por meio do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson (Hair Jr. *et al.*, 1998), verificou-se que existe correlação positiva forte entre o LTV e a receita bruta (faturamento de cada cliente), apresentando um coeficiente de 0,8866, com alto nível de significância ($p < 0,0001$) e IC de 95% entre 0,73 e 0,95, além de um coeficiente de determinação (R^2) de 0,7861. Para a correlação entre o LTV e a margem de contribuição, verificou-se uma correlação positiva forte, com coeficiente de 0,8879 e nível de significância alto ($p < 0,0001$), além de IC de 95% entre 0,73 e 0,96, apresentando um R^2 de 0,7881. Para a

Tabela 2 – Cálculo do LTV.

Table 2 – LTV Calculation.

Clientes	t = período de tempo (em anos)						LTV
	0	1	2	3	4	5	
C1	6.430.519,63	5.591.756,20	4.862.396,70	4.228.171,04	3.676.670,47	3.197.104,76	27.986.618,81
C2	1.497.297,07	1.301.997,45	1.132.171,70	984.497,13	856.084,46	744.421,27	6.516.469,06
C4	342.251,44	297.609,95	258.791,26	225.035,88	195.683,37	170.159,45	1.489.531,34
C5	205.880,90	179.026,87	155.675,54	135.370,04	117.713,08	102.359,20	896.025,63
C6	120.763,48	105.011,72	91.314,54	79.403,95	69.046,91	60.040,79	525.581,40
C9	71.827,86	62.459,01	54.312,18	47.227,99	41.067,81	35.711,14	312.606,00
C17	55.527,25	48.284,57	41.986,58	36.510,07	31.747,89	27.606,86	241.663,21
C18	26.422,43	22.976,02	19.979,15	17.373,17	15.107,11	13.136,62	114.994,50
C8	25.927,15	22.545,35	19.604,65	17.047,52	14.823,93	12.890,37	112.838,97
C7	16.683,80	14.507,66	12.615,35	10.969,87	9.539,02	8.294,80	72.610,50
C20	15.272,70	13.280,61	11.548,36	10.042,05	8.732,22	7.593,23	66.469,17
C12	9.732,67	8.463,19	7.359,30	6.399,39	5.564,68	4.838,86	42.358,08
C11	1.182,35	1.028,13	894,02	777,41	676,01	587,83	5.145,75
C15	- 19.212,93	- 16.706,90	- 14.527,74	- 12.632,82	- 10.985,06	- 9.552,22	- 83.617,67
C14	- 29.084,14	- 25.290,56	- 21.991,79	- 19.123,29	- 16.628,95	- 14.459,96	- 126.578,69
C19	-29.226,42	- 25.414,28	- 22.099,37	- 19.216,84	- 16.710,30	- 14.530,69	- 127.197,90
C16	- 60.678,35	- 52.763,78	- 45.881,55	- 39.897,00	- 34.693,04	- 30.167,86	- 264.081,58
C13	- 105.459,13	- 91.703,59	- 79.742,25	- 69.341,09	- 60.296,60	- 52.431,83	- 458.974,49
C10	-255.204,25	- 221.916,73	- 192.971,07	- 167.800,93	- 145.913,86	- 126.881,61	- 1.110.688,46
C3	- 641.480,68	- 557.809,29	- 485.051,55	- 421.783,96	- 366.768,66	- 318.929,27	-2.791.823,41

Valor
do Cliente

VA

VF

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados coletados.

Obs. 1: Valores em R\$ 1.000,00.

Obs. 2: Clientes apresentados em ordem decrescente de LTV.

Obs. 3: VA: valor atual do cliente e VF: valor futuro do cliente.

correlação entre o LTV e o resultado de cada cliente para o plano (receitas menos despesas, isto é, lucro ou prejuízo), da mesma forma, verificou-se uma correlação forte com coeficiente de 0,7943 e alto nível de significância ($p < 0,0001$) e IC de 95% entre 0,54 e 0,92, com R^2 igual a 0,6309.

Para que se compreenda a importância do cálculo do LTV, é fundamental que se analisem os clientes C17 e C18, de acordo com os elementos apresentados na Tabela 3. Esses são aqueles que, apesar de terem gerado dois dos mais baixos faturamentos para a operadora dentre os clientes analisados (Tabela 1), emergem de forma significativa na análise de valor, ficando com o sétimo e o oitavo maiores LTVs, respectivamente. Comparando-se C17 com C3, por exemplo, tem-se que a receita proveniente de C17 corresponde apenas a 19,49% da receita proveniente de C3. Por outro lado, o LTV de C17 é positivo, apontando uma relação

vantajosa para a operadora ao longo do tempo, enquanto o LTV de C3 antecipa uma continuidade de prejuízos.

Não apenas esse aspecto chama a atenção. O baixo LTV de C3, para o qual a operadora detém 100% de participação (*Customer Share*), transforma-se em um contundente indicador de que a relação entre operadora e cliente não é lucrativa. Análises desse tipo permitem que se elaborem medidas para melhorar a relação entre a receita e a despesa proveniente deste cliente, ou para induzir a empresa a encerrar suas relações comerciais com tal cliente.

Outro fato, a ser analisado mais detalhadamente, é o caso do C20, último colocado em faturamento na amostra analisada. No cálculo do LTV, este cliente aparece em posição bem melhor, em 11º lugar, o que também pode determinar medidas específicas por parte da operadora para manter o *Customer Share* (100%) e

estimular a lealdade do cliente, fazendo com que ele continue utilizando os serviços do plano empresarial da operadora. Trilhando este caminho, pode-se, inclusive, pensar em estimular uma maior participação da operadora em clientes (*customer share*), como, por exemplo, C6 e C9, ambos de alto LTV, mas que também são atendidos pela concorrência.

Em acréscimo, a Tabela 3 apresenta a diferença simples entre a receita proveniente dos clientes analisados e as respectivas despesas derivadas da utilização do plano, culminando no resultado (lucro ou prejuízo) de cada um dos clientes em estudo. Essa Tabela é apresentada como elemento de comparação com o modelo de LTV proposto por Rust *et al.* (2001) e mostra os clientes classificados em ordem decrescente de resultado, isto é, da diferença entre a receita e a despesa geradas no período em análise.

De forma similar à Tabela 2, que apresenta os resultados de LTV dos vinte maiores clientes da operadora, percebe-se que os resultados podem não acompanhar os valores de receita (faturamento). Isso significa que os clientes que geram maior receita à operadora não são, necessariamente, os que geram maior resultado financeiro.

O sexto cliente em geração de receita (C6), por exemplo, é o segundo de maior resultado (lucro). Outros exemplos interessantes são os clientes C17 e C18, que surgem em sétimo

e oitavo lugares, respectivamente, na relação dos maiores resultados. Do mesmo modo, o último dos clientes analisados em termos de geração de receitas (C20) se torna o 11.º de maior resultado (acompanhando sua posição no cálculo do LTV).

Se a análise de resultados financeiros revela dados importantes sobre o comportamento dos clientes e sua relação com a operadora, reafirma-se a importância de uma análise mais aprofundada, como a do LTV, pois, por meio desta última, são levados em consideração fatores relevantes, como a participação da operadora no cliente (*Customer Share*) e o fator de desconto aplicado. Além disso, o estudo do LTV permite uma análise preditiva da geração de lucro dos clientes, enquanto a análise de resultados (lucro ou prejuízo) tem base unicamente na movimentação transcorrida.

Para facilitar a compreensão, segue a Tabela 4, que demonstra a comparação entre a ordem derivada do cálculo do LTV e a ordem determinada pelo cálculo do resultado financeiro de cada cliente.

Na Tabela 4, as linhas em destaque apresentam clientes cuja posição, em termos de LTV, ficou igual à originada pela análise do resultado financeiro para o período em estudo. Como se observa, apenas nove dos vinte clientes tiveram a mesma posição nas duas análises. Isso reforça a ideia de que uma análise com base apenas no que foi transcorrido na relação da empresa com seus clientes pode implicar na desconsideração

Tabela 3 – Receita, despesa e resultado dos vinte maiores clientes da operadora.

Table 3 – Revenue, expense and outcome of the twenty largest company customers.

Clientes	Receita (em R\$)	Despesa (em R\$)	Resultado (em R\$)
C1	7.725,72	6.155,66	1.570,05
C6	974,22	492,06	482,16
C2	5.084,78	4.660,89	423,88
C5	1.399,42	998,51	400,91
C4	2.080,56	1.866,83	213,72
C9	810,96	641,65	169,31
C17	479,86	352,79	127,07
C18	410,74	320,61	90,13
C8	853,72	772,78	80,94
C7	873,78	805,37	68,41
C12	626,12	559,49	66,63
C20	387,02	338,40	48,62
C11	716,25	697,36	18,89
C15	492,57	526,27	- 33,70
C16	484,34	598,16	- 113,82
C19	391,33	531,44	- 140,11
C13	539,50	722,21	- 182,71
C3	2.461,82	2.664,14	- 202,32
C14	500,50	703,88	- 203,38
C10	741,70	1.068,23	- 326,53

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados coletados.

Obs.: Valores em R\$ 1.000,00.

de fatores importantes e, principalmente, pode determinar a tomada de medidas inconsistentes com a necessidade e a importância de cada cliente na estrutura da operadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características de um plano de saúde fazem com que as despesas variáveis associadas a um cliente não necessariamente se reduzam com o passar do tempo, dependendo muito do tipo de demanda e de atendimento. Isso pode colocar em questão as afirmações de Reichheld e Sasser Jr. (1990) sobre a tendência de que os custos com os clientes que permanecem com a empresa são reduzidos com o passar do tempo. Obviamente, reduzem-se algumas das despesas de divulgação e de implantação do plano de saúde na empresa-cliente, determinadas, por exemplo, pelo cadastramento dos seus funcionários e, se for o caso, também dos seus dependentes (usuários do plano).

Da mesma forma, o investimento relacionado à conquista do cliente, determinado pelo trabalho dos consultores de vendas, é eliminado após o fechamento do negócio. Porém, este trabalho é rapidamente substituído pela necessidade de contato frequente com o cliente por meio dos consultores de pós-vendas, profissionais importantíssimos na condução da relação continuada e no momento da renovação anual do contrato de prestação de serviços, quando ocorre a definição do percentual de reajuste,

logicamente, dentro do permitido em lei. Tal contato repercute em grande investimento de tempo e esforços no esclarecimento das situações cotidianas, perfil de demanda, despesas geradas e de resoluções de eventuais problemas ou conflitos.

É oportuno destacar que as despesas associadas à utilização do plano, demandas caracterizadas basicamente por consultas médicas, exames e procedimentos ambulatoriais e cirúrgicos, podem aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente com a empresa. Isso reforça a importância de um programa consistente de avaliação do LTV, de modo que os clientes retidos realmente se mostrem lucrativos e rentáveis para a operadora, não se transformando em uma fonte de prejuízos sistemáticos ao longo do tempo.

Segundo Milan e Ribeiro (2003), o ramo de planos de saúde lida com grande assédio da concorrência, o que faz com que os preços de venda e os reajustes anuais fiquem limitados. Assim como no estudo proposto pelos autores, para a operadora analisada, tal pressão da concorrência restringe o aumento das receitas e limita a capacidade que a empresa tem de promover novos investimentos. Por isso, seguindo as ideias defendidas por Reichheld e Sasser Jr. (1990), Reichheld (1993, 1996a, 1996b) e Reichheld *et al.*, (2000), a retenção dos clientes lucrativos torna-se essencial para a manutenção de uma carteira de clientes economicamente viável.

Tabela 4 – Clientes apresentados em ordem decrescente por LTV e por resultado.

Table 4 – Clients presented in descending order by LTV and result.

Ordem	Clientes por Ordem de LTV	Clientes por Ordem de Resultado
1	C1	C1
2	C2	C6
3	C4	C2
4	C5	C5
5	C6	C4
6	C9	C9
7	C17	C17
8	C18	C18
9	C8	C8
10	C7	C7
11	C20	C12
12	C12	C20
13	C11	C11
14	C15	C15
15	C14	C16
16	C19	C19
17	C16	C13
18	C13	C3
19	C10	C14
20	C3	C10

Fonte: Elaborada pelos dos autores, com base nos dados coletados.

Obs.: Estão grifados em cinza os clientes que mantiveram a ordem tanto em LTV quanto em resultado.

A partir dessa condição, a própria definição do *marketing* de relacionamento, proposta por Grönroos (2000, p. 98), é reforçada, uma vez que o autor o define como um processo de "identificar e estabelecer, manter, aumentar, e se necessário, *terminar relacionamentos com clientes* [grifo dos autores] e outros *stakeholders* [grupos de interesse], com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, onde isto é feito por uma doação mútua e pelo cumprimento das promessas".

Por outro lado, é imperioso que se destaquem algumas limitações do presente estudo. A primeira é a ausência de dados específicos sobre o desconto concedido a cada cliente nas negociações anuais de reajuste dos planos de saúde. De forma a reduzir o impacto da falta destes dados, foi analisada e definida uma taxa de desconto (15% a.a.) para a categoria de clientes, considerando-se o porte desses e a natureza do processo de negociação, conforme especificado anteriormente.

Para promover a acuidade de pesquisas posteriores e auxiliar a operadora na determinação do LTV de seus clientes, sugere-se que esta acompanhe as negociações para renovação anual dos contratos de plano de saúde empresarial, registrando o percentual de desconto dado na negociação estabelecida pelos consultores de pós-vendas, de acordo com a fórmula de cálculo do valor do cliente, o que atualmente não é um procedimento comum.

Outra limitação deste estudo, que merece destaque, relaciona-se à informação dos percentuais de *Customer Share* utilizados para o cálculo do LTV. Tais indicadores foram mantidos constantes para cada cliente, de acordo com a participação verificada no momento presente. Fez-se isso porque não há um planejamento formalizado pela operadora de expansão do *Customer Share* para o período de tempo analisado. Há, contudo, uma série de intenções de tornar as empresas-clientes totalmente (100%) atendidas pela operadora, mas tais pretensões poderiam tornar a análise demasiadamente idealizada.

Como implicação gerencial, ao apresentar os resultados para a operadora em foco, possibilita-se o estabelecimento de uma aproximação entre o modelo LTV e a visão que a operadora tem sobre seus vinte maiores clientes em relação ao volume de negócios (faturamento). Tal fato permite a implementação de ações específicas a cada cliente, maximizando os resultados para a empresa. Nesse sentido, Gummesson (2000) defende que o relato e a análise de situações gerenciais reais são essenciais para a disseminação de melhores práticas no ambiente competitivo, qualificando e ampliando o corpo teórico existente.

A partir da exposição dos resultados deste estudo, sugere-se, ainda, um acompanhamento sistemático do LTV dos clientes, como uma forma de suporte à sustentabilidade do negócio sob uma perspectiva de longo prazo. Conforme Rust *et al.* (2001), as principais maneiras de realizar isso fundamentam-se em: (i) ampliar a retenção dos bons clientes; (ii) atrair clientes da concorrência; (iii) elevar a lucratividade e a rentabilidade dos clientes atendidos; e (iv) aumentar o *Customer Share* nos clientes considerados como potencialmente rentáveis. Adiciona-se, a essas

alternativas, a possibilidade de fornecer critérios aprofundados para auxiliar a operadora a identificar e a compreender quais de seus clientes não mostram perspectivas de se tornarem geradores de lucro, o que pode, mediante uma análise objetiva, determinar o encerramento das transações comerciais entre as partes.

Por fim, também é sugerido que a análise de clientes possa ser implementada em estudos futuros, amparada na comparação de resultados provenientes de técnicas ou modelos diferentes. Como exemplo, pode-se relacionar a profundidade das análises e dos respectivos resultados em decorrência do modelo LTV comparativamente ao modelo RFM, o que poderá resultar na melhoria das métricas existentes ou, até mesmo, na proposição de métricas mais consistentes ao se avaliar um dos principais ativos das empresas: seus clientes.

REFERÊNCIAS

- BHATNAGAR, N.; MARYOTT, K.; BEJOU, D. 2007. Customer selection and prioritization: The optimal resource allocation approach to maximize customer value. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3/4):117-130.
- BELL, D.; DEIGHTON, J.; REINARTZ, W.J.; RUST, R.T.; SWARTZ, G. 2002. Seven barriers to customer equity management. *Journal of Service Research*, 5(1):77-85.
<http://dx.doi.org/10.1177/1094670502005001008>
- BERGER, P.D.; NASR, N.I. 1998. Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1):17-30.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K)
- BERGER, P.D.; BOLTON, R.N.; BOWMAN, D.; BRIGGS, E.; KUMAR, V.; PARASURAMAN, A.; TERRY, C. 2002. Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, 5(1):39-54.
<http://dx.doi.org/10.1177/1094670502005001005>
- BISOGNANO, M. 2000. New skills needed in medical leadership. *Quality Progress*, 33(6):32-41.
- BLATTBERG, R.C.; DEIGHTON, J. 1991. Interactive marketing: Exploiting the age of addressability. *Sloan Management Review*, 33(1):5-14.
- BLATTBERG, R.C.; DEIGHTON, J. 1996. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4):136-144.
- BLATTBERG, R.C.; GETZ, G.; THOMAS, J.S. 2001. *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Boston, Harvard Business School Press, 228 p.
- BUTZ Jr., H.E.; GOODSTEIN, L.D. 1996. Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3):63-77.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90006-6)
- CALCIU, M.; SALERNO, F. 2002. Customer value modeling: synthesis and extension proposals. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(2):124-147.
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740073>
- CASANOVA, R. 1999. Patient satisfaction: designing and managing your patients' experience. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 53, Anaheim, 1999. *Anais...* Anaheim, ASQC, p. 386-388.

- CLINEFELTER, K. 2000. Future perspectives for healthcare quality professionals. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 54, Indianapolis, 2000. *Anais...* ASQC, Indianápolis, p. 804-806.
- CRAVENS, D.W. 1997. *Strategic marketing*. 5ª ed., Boston, Irwin/McGraw-Hill, 670 p.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. 2003. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed., Porto Alegre, Bookman, 640 p.
- DU, R.Y. 2007. Size and share of customer wallet. *Journal of Marketing*, 71(2):94-113. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.71.2.94>
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2):11-27. <http://dx.doi.org/10.2307/1251126>
- EISENBERG, B. 1997. Customer service in healthcare: A new era. *Hospital & Health Services Administration*, 42(1):17-31.
- FADER, P.S.; HARDIE, B.G.S.; LEE, K.L. 2005. RFM and CLV: Using Iso-Value curves for customer base analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(4):415-430. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.415>
- FRAZIER, G.L. 1999. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2):226-240. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070399272007>
- GHEMAWAT, P. 2000. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre, Bookman, 380 p.
- GRÖNROOS, C. 2000. Relationship marketing: The Nordic school perspective. In: J.N. SHETH; A. PARVATIYAR (eds.), *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 95-117.
- GUMMESSON, E. 1998. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3):242-249. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070398263006>
- GUMMESSON, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. 2ª ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 250 p.
- GUMMESSON, E. 2002. Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1):37-57. http://dx.doi.org/10.1300/J366v01n01_04
- GUPTA, S.; LEHMANN, D.R. 2006. *Managing customers as investments: The strategic value of customers in the long run*. San Francisco, Wharton School Publishing, 205 p.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D.R. STUART, J.A. 2004. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1):7-18. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>
- GURAU, C.; RANCHHOD, A. 2002. Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10:203-219. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740047>
- HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 1998. *Multivariate data analysis*. 5ª ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, 730 p.
- HESKETT, J.L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER Jr., W.E.; SCHLESINGER, L.A. 1994. Putting the service-profit chain to work. In: *Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*. Boston, Harvard Business School Publishing, p. 110-120.
- HOEKSTRA, J.C.; HUIZINGH, E.K.R.E. 1999. The lifetime value concept in customer-based marketing. *Journal of Market Focused Management*, 3(3-4):257-274. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009842805871>
- HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2):1-15. <http://dx.doi.org/10.2307/1252069>
- JACKSON, B.B. 1985. *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. New York, Lexington Books, 195 p.
- JAIN, D.; SINGH, S.S. 2002. Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2):34-46. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.10032>
- KUMAR, V.; PETERSEN, J.A. 2005. Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: A review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4):504-519. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305275857>
- KUMAR, V.; RAMANI, G.; BOHLING, T. 2004. Customer lifetime value approaches and best practices applications. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3):60-72. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.20014>
- MACADAR, B.M. 2004. Pode o marketing de relacionamento gerar vantagem competitiva? In: L.A. SLONGO; G. LIBERALI (org.), *Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo, Atlas, p. 129-139.
- MALLOCK, K.; LUSSIER, J.T. 2000. Healing models for organizations: Description, measurement, and outcomes. *Journal of Healthcare Management*, 45(5):332-346.
- MALTHOUSE, E.; MULHERN, F. 2007. Understanding and using loyalty and customer value. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3/4): 59-86.
- MILAN, G.S. 2002. *A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamentos como vantagem competitiva: um plano de ações aplicado a uma empresa de medicina de grupo*. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 123 p.
- MILAN, G.S. 2003. A implementação de um departamento de pós-vendas em um ambiente de serviços na área da saúde. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, Ouro Preto, 2003. *Anais...* Ouro Preto, ABEPRO.
- MILAN, G.S. 2004. A retenção de clientes como prática do marketing de relacionamento. In: G.S. MILAN; N.V.L. BRANCHI (org.), *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Caxias do Sul, EDUCS, p. 177-195.
- MILAN, G.S.; RIBEIRO, J.L.D. 2003. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão & Produção*, 10(2):197-216. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200006>
- MORGAN, R.M. 2000. Relationship marketing and marketing strategy. In: J.N. SHETH; A. PARVATIYAR (eds.), *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3):20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- PARASURAMAN, A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2):154-161. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894351>
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. 2000. *Relationship marketing for competitive advantage: Winning and keeping customers*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 304 p.

- PEARSON, S. 1994. How to achieve return on investment from customer loyalty – Part I. *Journal of Targeting: Measurement and Analysis for Marketing*, 3(1):39-47.
- PFEIFER, P.; BANG, H. 2005. Non-parametric estimation of mean customer lifetime value. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4):48-66. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.20049>
- REICHHELD, F.F. 1993. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2):64-73.
- REICHHELD, F.F. 1996a. *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Harvard Business School Press, 323 p.
- REICHHELD, F.F. 1996b. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 74(2):56-69.
- REICHHELD, F.F.; MARKEY Jr., R.G.; HOPTON, C. 2000. The loyalty effect: The relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3):134-139.
- REICHHELD, F.F.; SASSER Jr., W.E. 1990. Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5):105-111.
- REINARTZ, W.J.; KUMAR, V. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4):17-35. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>
- REINARTZ, W.J.; KUMAR, V. 2003. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1):77-99. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.1.77.18589>
- RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G.S. 2004. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: J.L.D. RIBEIRO; G.S. MILAN (eds.), *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre, FEEng/UFRGS, p. 9-22.
- ROSSET, S.; NEUMANN, E.; EICK, U.; VATNIK, N. 2003. Customer lifetime value models for decision support. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 7(3):321-339. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1024036305874>
- ROWE, W.G.; BARNES, J.G. 1998. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, 2(3):281-297. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009707818053>
- RUST, R.T.; LEMON, K.N.; ZEITHAML, V.A. 2004. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1):109-127. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- RUST, R.T.; ZAHORIK, A.J. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2):193-215. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90003-2](http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359(93)90003-2)
- RUST, R.T.; ZEITHAML, V.A.; LEMON, K.N. 2001. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. São Paulo, Bookman, 280 p.
- RYALS, L. 2005. Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4):252-261. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.252>
- SHARMA, A. 2007. The metrics of relationship: Measuring satisfaction, loyalty and profitability of relational customers. *Journal of Relationship Marketing*, 6(2):33-50. http://dx.doi.org/10.1300/J366v06n02_04
- SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. 1995. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4):255-271. <http://dx.doi.org/10.1177/009207039502300405>
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. 1994. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5):21-38. <http://dx.doi.org/10.1108/09564239410074358>
- THOMAS, J.S.; BLATTBERG, R.C.; FOX, E.J. 2004. Recapturing lost customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1):31-45. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.41.1.31.25086>
- VAVRA, T.G. 1994. Selling after the sale: The advantages of aftermarketing. *Supervision*, 55(10):9-12.
- VENKATESAN, R.; KUMAR, V. 2003. Using customer lifetime value in customer selection and resource allocation. *MSI Reports, Working Paper Series*, 3:3:27.
- VENKATESAN, R.; KUMAR, V. 2004. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68(4):106-125. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.106.42728>
- VERGARA, S.C. 2006. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7ª ed., São Paulo, Atlas, 96 p.
- VERHOEF, P. 2003. Understanding the effect of customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4):30-45. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- WEBSTER Jr., F.E. 1994. Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, 2(4):22-31.
- WIRTZ, J.; MATTILA, A.S.; LWIN, M. 2007. How effective are loyalty reward programs in driving share of wallet? *Journal of Service Research*, 9(4):327-334. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670506295853>
- WOLF, E. 2001. A new approach to healthcare marketing. *Healthcare Executive*, 16(1):12-16.
- WOODRUFF, R.B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2):139-153. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350>

Submissão: 25/09/2009

Aceite: 06/04/2010

GABRIEL SPERANDIO MILAN

Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130,
Bloco F/PPGA, Petrópolis
95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil

ADRIANO RECI PRESTES

Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130,
Bloco F/PPGA, Petrópolis
95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil

LUIS PAULO SOARES MUNHOZ

Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130,
Bloco F/PPGA, Petrópolis
95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil