



XXXI Congresso Brasileiro de Custos
20, 21 e 22 de novembro de 2024
- São Paulo / SP -



O valor da vida do cliente como apoio às estratégias de aquisição e retenção de clientes

Igor Augusto Kock (UFSC) - igoraugustokock@gmail.com

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene.gasparetto@ufsc.br

Resumo:

A partir da análise do valor da vida do cliente (customer lifetime value ou CLV), as empresas podem priorizar a retenção de clientes de alta lucratividade, bem como identificar mais facilmente as ineficiências de investimentos em aquisição e retenção de clientes. Entretanto, a relação dos custos para servir (cost-to-serve) e o valor da vida do cliente, é pouco explorada na literatura contábil. Como contraponto, esta pesquisa analisa o valor da vida de clientes em uma empresa de software como serviço (software as a service ou SaaS), com apuração dos custos para servir a partir do custeio baseado em atividades (ABC). Ao considerar diferentes estratégias de aquisição e segmentação de clientes, os resultados demonstram que os clientes dispostos a pagar por planos mais caros apresentam maior tempo de relacionamento e maior CLV. Estratégias de aquisição outbound apresentaram custos de aquisição elevados em comparação a estratégias inbound, provocando impacto negativo no CLV. A análise do CLV contribuiu para identificar as deficiências e possibilidades de melhorias no modelo de negócio da empresa, levando em consideração a heterogeneidade de seus clientes. O estudo sugere novas aplicações considerando a migração de clientes de um plano ou segmento para outro, bem como a realização de análises do CLV com uso do ABC em outros contextos de mercado.

Palavras-chave: *Valor da vida do cliente, Custos para servir, Retenção de clientes*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

O valor da vida do cliente como apoio às estratégias de aquisição e retenção de clientes

RESUMO

A partir da análise do valor da vida do cliente (*customer lifetime value* ou CLV), as empresas podem priorizar a retenção de clientes de alta lucratividade, bem como identificar mais facilmente as ineficiências de investimentos em aquisição e retenção de clientes. Entretanto, a relação dos custos para servir (*cost-to-serve*) e o valor da vida do cliente, é pouco explorada na literatura contábil. Como contraponto, esta pesquisa analisa o valor da vida de clientes em uma empresa de *software* como serviço (*software as a service* ou SaaS), com apuração dos custos para servir a partir do custeio baseado em atividades (ABC). Ao considerar diferentes estratégias de aquisição e segmentação de clientes, os resultados demonstram que os clientes dispostos a pagar por planos mais caros apresentam maior tempo de relacionamento e maior CLV. Estratégias de aquisição *outbound* apresentaram custos de aquisição elevados em comparação a estratégias *inbound*, provocando impacto negativo no CLV. A análise do CLV contribuiu para identificar as deficiências e possibilidades de melhorias no modelo de negócio da empresa, levando em consideração a heterogeneidade de seus clientes. O estudo sugere novas aplicações considerando a migração de clientes de um plano ou segmento para outro, bem como a realização de análises do CLV com uso do ABC em outros contextos de mercado.

Palavras-chave: Valor da vida do cliente. Custos para servir. Retenção de clientes.

Área Temática: 7. Abordagens contemporâneas de custos.

1 INTRODUÇÃO

O valor da vida do cliente (*customer lifetime value* ou CLV), é uma métrica do marketing de relacionamento que representa o valor econômico total gerado por um cliente ao longo de todo o seu relacionamento com uma empresa, tornando possível compreender o valor deste cliente a longo prazo (Ali & Shabn, 2024). A preocupação com a lucratividade dos clientes a longo prazo leva as empresas a aprimorarem suas estratégias de gestão e retenção de clientes, além de buscarem um gerenciamento mais eficiente de seus custos (Guerreiro et al., 2008).

Em relacionamentos *business-to-business* (B2B) os ciclos de vendas geralmente são longos, ocasionando elevados custos de aquisição (Hosseini & Shabani, 2015; Curiskis et al., 2023), e à medida que os custos de aquisição aumentam, a prioridade das empresas volta-se à retenção de clientes (Lemmens & Gupta, 2020). Entretanto, para uma gestão lucrativa de clientes a longo prazo, devem ser adotadas estratégias de redução de custos nas interações com esses clientes (Persson, 2013).

Alguns clientes tendem a ser mais dispendiosos de servir do que outros, entretanto, por muito tempo os sistemas de contabilidade não foram capazes de rastrear os custos no nível de atender clientes (Shin et al., 2012). Os métodos tradicionais de custeio da contabilidade gerencial apresentam foco nos custos dos produtos e dão pouca atenção aos custos para servir os clientes (Guerreiro et al.,

2008). Por outro lado, o custeio baseado em atividades (*activity-based costing* ou ABC), é visto como um método útil para a mensuração e alocação dos custos a clientes, bem como é um importante instrumento de contabilidade gerencial para o cálculo da lucratividade de clientes (Iyengar & Suri, 2012; Shin et al., 2012).

Os custos para servir (*cost-to-serve*) compreendem custos relacionados às atividades de atender os clientes e estão associados à análise da rentabilidade do cliente (Guerreiro et al., 2008). Os custos para servir e as receitas que cada cliente é capaz de gerar ao longo do tempo variam em consequência do tempo de relacionamento, das demandas de trabalho nas interações com o cliente e das estratégias de preço da empresa (Iyengar & Suri, 2012). Com isso, nas análises de lucratividade de clientes, o volume de receita e as diferenças nos custos de servir diferentes clientes desempenham papéis igualmente relevantes (Niraj et al., 2001).

Mais importante do que conhecer os clientes lucrativos no momento presente, a função principal do gerenciamento de clientes é alocar recursos entre diferentes clientes para maximizar a lucratividade pensando no longo prazo (Zhou et al., 2024). Nesse sentido, empresas que possuem uma grande acessibilidade de dados de clientes, como as empresas de *software* como serviço (*software as a service* ou SaaS), a preocupação volta-se ao valor da vida do cliente (Curiskis et al., 2023), definido como o valor presente dos fluxos de caixa gerados durante o período de relacionamento, sendo que esse valor depende da capacidade do cliente em gerar receitas, do tempo de relacionamento e dos custos envolvidos com esse cliente (Oblander et al., 2020).

Ao determinar o CLV, as empresas podem priorizar os esforços na direção de clientes de alta lucratividade, bem como identificar mais facilmente as ineficiências de investimentos em aquisição e retenção (Curiskis et al., 2023). Entretanto, medir o CLV é um desafio para muitas empresas devido a possíveis limitações de dados, recursos e nível de precisão desejados (Ali & Shabn, 2024).

Há muito tempo os profissionais de marketing compreendem a relação do custo com clientes e retenção de clientes, entretanto, pouco é explorado na literatura contábil (Mandal, 2023). Matsuoka (2020) ressalta a diferença metodológica dos estudos sobre rentabilidade de clientes que possuem foco na alocação de custos a clientes individuais por meio do ABC, considerando um período contábil específico, enquanto os estudos sobre o valor da vida do cliente concentram-se no valor presente dos fluxos de caixa dos clientes em períodos futuros, sem citar o ABC.

Como contraponto a esse aspecto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o valor da vida de clientes de uma empresa SaaS B2B a partir dos custos para servir, com o uso do custeio baseado em atividades.

Esta pesquisa utiliza o modelo longitudinal de Reinartz et al. (2005), que considera tanto os custos de retenção como os custos de aquisição para análise da rentabilidade de clientes. A partir dos custos para servir, calculamos o CLV dos clientes adquiridos no primeiro semestre de 2024, avaliando estratégia de aquisição, segmento e plano contratado.

O uso do ABC nesse contexto específico ressalta as contribuições da contabilidade gerencial na gestão de custos como apoio às estratégias de aquisição e retenção de clientes. Espera-se que esta pesquisa possa destacar o uso de métricas como o CLV para lucratividade a longo prazo das empresas, bem como impulsionar a inovação nas empresas SaaS B2B por meio de uma abordagem contemporânea dos custos com clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custos para servir e o custeio baseado em atividades

Os métodos tradicionais de contabilidade gerencial são criticados por não fornecerem informações relevantes para as empresas em meio a ambientes altamente competitivos (Kaplan, 1989). Desde Cooper e Kaplan (1988), o sistema de custeio baseado em atividades (*activity-based costing* ou ABC) é visto como uma oportunidade de melhorar a informação gerencial como instrumento de alocação de custos indiretos em ambientes complexos e tecnologicamente mais avançados. O ABC pode ser utilizado para medir o custo de serviços (Guerreiro et al., 2008), mensurar a lucratividade de clientes (Guerreiro et al., 2008; Haenlein & Kaplan, 2009; Shin et al., 2012; Iyengar & Suri, 2012; Cokins, 2015), mensurar o valor da vida do cliente (Haenlein & Kaplan, 2009); e atualmente vem sendo combinado com ferramentas de aprendizado de máquina para melhorar a precisão das alocações de custos indiretos (Knox, 2023).

O custeio baseado em atividades propõe determinar os custos dos objetos de custo – sejam produtos, serviços ou clientes – por meio das atividades realizadas na empresa (Cooper & Kaplan, 1988). O ABC é o método que rastreia o consumo dos recursos de uma organização até os segmentos de clientes por meio de direcionadores (Cokins, 2015). A identificação das atividades proporciona uma melhor alocação dos custos, reduzindo os custos indiretos e tornando-os diretos por meio dos direcionadores que distribuem os custos das atividades entre os objetos de custo (Sánchez-Rebull et al., 2023).

Em empresas com diversos produtos, a margem de contribuição pode não ser suficiente para identificar a lucratividade de clientes, desse modo, o ABC é apresentado como um método apropriado para operacionalizar a mensuração dos custos de servir o cliente (Guerreiro et al., 2008). O uso do ABC na mensuração dos custos para servir (*cost-to-serve*) fornece uma vantagem competitiva às empresas que desejam encontrar a rentabilidade individual de clientes (Braitwaite & Samakh, 1998). Os custos relevantes para atender os clientes são mensurados e alocados às principais atividades, como vendas, marketing e distribuição (Guerreiro et al., 2008). Por meio do ABC, os custos para servir são então alocados aos clientes, permitindo aos gestores diferenciarem os clientes rentáveis e não rentáveis (Iyengar & Suri, 2012).

Um dos desafios da gestão em relação aos custos para servir é verificar como esses custos se relacionam com os clientes. Cokins (2003), a partir de sua matriz de rentabilidade do cliente, apresenta que nem sempre os clientes com alto volume de vendas (receita) são os mais lucrativos, sendo que o nível de lucratividade depende da receita líquida menos os custos com aquele cliente. Nesse sentido, Mandal (2023) sugere que as empresas podem maximizar os seus resultados ao dispensar seus piores clientes, ou seja, aqueles que apresentam a menor margem de lucro dentro da empresa. Em relacionamentos *business-to-business* (B2B) por exemplo, essa proporção de clientes não lucrativos pode chegar até 30% da base de clientes (Haenlein & Kaplan, 2009).

Em seu estudo sobre as estratégias de preço baseadas em informações de custos com clientes, Shin et al. (2012) consideram que o custo de servir um cliente pode ser vantajoso em um contexto competitivo em que há pouca variação nos custos, podendo assim buscar reter todos os clientes. Em contrapartida, em setores com grande variação nos custos, pode ser lucrativo dispensar clientes de alto custo e focar apenas em clientes lucrativos. Por outro lado, Subramanian et al. (2014)

consideram que a retenção de clientes de alto custo, apesar de menos lucrativos individualmente, pode ser benéfica considerando o risco de perda de clientes valiosos para os concorrentes.

Haenlein e Kaplan (2009) ressaltam que a aquisição de clientes não lucrativos é um efeito colateral das estratégias de aquisição, e que encerrar o relacionamento com o cliente depende dos benefícios e custos associados com isso. Os autores reforçam a não basear as decisões de gestão de clientes considerando apenas a lucratividade do momento atual, e sim avaliar métricas como o valor da vida do cliente, que compreende o valor gerado pelo cliente ao longo do tempo.

2.2 O valor da vida do cliente

O valor da vida do cliente corresponde ao valor financeiro futuro que cada cliente pode gerar durante seu período de relacionamento com uma empresa e pode ser definido como uma medida de geração de lucro (Dandis et al., 2022). A ideia central do CLV é de que um cliente adquirido hoje pode gerar fluxos de caixa futuros, e melhorias na experiência do cliente farão com que a duração desse relacionamento se prolongue (Zhou et al., 2024). Para empresas SaaS B2B, o CLV pode se tornar determinante para o sucesso a longo prazo, onde ao estabelecer o valor esperado da vida útil de um cliente, as empresas podem priorizar melhor seus esforços nos clientes de alta lucratividade por meio de ações específicas (Curiskis et al., 2023).

Entretanto, o cálculo do CLV no ambiente B2B apresenta alguns desafios por ser um setor altamente competitivo e de mudanças rápidas, com clientes heterogêneos e carência de dados históricos suficientes (Curiskis et al., 2023). A dificuldade na medição do CLV também reside na falta de disponibilidade dos dados, estes muitas vezes podendo estar fragmentados em vários sistemas e departamentos (Ali & Shabn, 2024).

O CLV geralmente é calculado em uma base individual por cliente, o que contribui para identificação dos clientes que são mais rentáveis. Porém, estimar a receita e os custos dessa relação pode ser uma tarefa desafiadora (Dandis et al., 2022). Existem algumas abordagens para modelar e estimar o valor da vida de um cliente, sendo os elementos comuns entre essas abordagens: as receitas geradas pelo cliente, o custo de aquisição, os custos de atendimento, o provável tempo de permanência do cliente e a taxa de desconto do custo de capital (Mandal, 2023).

Por meio do CLV é possível perceber os efeitos que as ações gerenciais causam no longo prazo, exigindo que um cliente adquirido hoje gere fluxos de caixa futuros (Zhou et al., 2024). O desenvolvimento de métricas como o CLV destacam o valor criado pelas atividades relacionadas a clientes, entretanto, tal abordagem pode levar as empresas a se concentrarem apenas no aumento de receitas e na fidelização de clientes, sem considerar o potencial financeiro da redução de custos (Persson, 2013). Em empresas de serviço B2B, há preocupação com os custos dos clientes e utilizar-se da contabilidade gerencial para evidenciar a lucratividade de clientes no longo prazo é uma estratégia para criar valor (Livne et al., 2011). Desse modo, conhecer o CLV pode contribuir na otimização das estratégias de marketing, na segmentação de clientes e na redução dos custos de aquisição de novos clientes (Curiskis et al., 2023).

Com o avanço das mídias digitais, os canais de aquisição de clientes tornaram-se diversos, incluindo a publicidade digital nos motores de busca na *Internet* para promover produtos e serviços (Kumar, 2010). Em empresas SaaS B2B, mesmo com a utilização de canais de aquisição digitais, os ciclos de vendas são

longos, o que leva a elevados custos de aquisição de clientes (Curiskis et al., 2023).

O custo de aquisição de clientes (CAC) é pouco explorado na literatura contábil, sendo que em seu estudo, Livne et al. (2011) sugerem que um investimento bem-sucedido na aquisição de clientes é capaz de poupar despesas futuras. O CAC abrange custos como marketing, publicidade e vendas, que são investimentos para futuros clientes, devendo ser incluídos na avaliação do CLV e ponderados em relação ao fluxo de caixa gerado pelo cliente (Gupta, 2009; Ali & Shabn, 2024).

Os modelos atuais de estudo do CLV vão além de apenas mensurar o lucro futuro de um cliente. Em seu estudo, Zhou et al. (2024) comparam estratégias de marketing e gerenciamento de clientes na otimização do valor dos clientes, propondo um *framework* onde a aquisição de clientes ao longo do tempo e a recuperação de clientes perdidos, são variáveis de decisão controladas pelas empresas. Já Curiskis et al. (2023) utilizam a modelagem preditiva com aprendizado de máquina para prever o CLV, possibilitando fornecer *insights* gerenciais, como otimização de gastos de marketing, previsão de orçamento e alocação de gastos.

Conhecer o CLV de um cliente não é o suficiente para as empresas, pois o objetivo dessa informação é promover ações para o desenvolvimento do valor do cliente a partir da melhoria no atendimento, engajamento e gestão de clientes não lucrativos (Mandal, 2023). Hochstein et al. (2023) ressaltam a adoção de sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (*customer relationship management* ou CRM), que aliado às estratégias de sucesso do cliente, podem contribuir com a saúde do cliente, aumentar a retenção e construir relacionamentos duradouros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Contexto da pesquisa

O presente estudo se desenvolve em uma empresa brasileira SaaS B2B fundada em 2013. Seu modelo de negócio compreende o desenvolvimento e o licenciamento de um *software* por assinatura mensal, contratual, não customizável e de pagamento recorrente. A empresa oferece diferentes planos que variam quanto ao preço e recursos de utilização do *software*. Suas atividades principais são o desenvolvimento e manutenção do *software*, aquisição de clientes, suporte aos clientes, gerenciamento e retenção de clientes. As atividades de apoio envolvem recursos humanos, financeiro e diretoria. A empresa conta com 150 colaboradores e cerca de 2.500 clientes ativos.

O processo de aquisição de clientes envolve as atividades de prospecção, qualificação e venda. Os clientes são adquiridos a partir de abordagens de prospecção *inbound* e *outbound*. A prospecção passiva, ou *inbound*, é composta por estratégias de marketing para geração de *leads* - possíveis clientes que apresentam interesse no produto/serviço (Terho et al., 2022). As estratégias da empresa nessa abordagem envolvem ações de comunicação por e-mail, anúncios em mídias digitais como *Facebook* e *Instagram* e publicidade nos motores de busca na *Internet* como o *Google*. A prospecção ativa, ou *outbound*, ocorre quando a interação com o *lead* parte da própria empresa que oferta o produto/serviço (Terho et al., 2022). Esse contato pode ser realizado por ligações telefônicas, abordagens em meios de comunicação digitais como o *LinkedIn*, ou mesmo em eventos do setor.

A atividade qualificação corresponde ao processo de qualificação dos *leads* gerados pelas estratégias de prospecção, a fim de alinhar as expectativas dos possíveis clientes. Os *leads* qualificados são chamados de MQLs (*marketing qualified leads*) e seguem no funil de aquisição para a atividade de venda, enquanto

os demais (aqueles que não estejam alinhados à proposta de valor do serviço ofertado) são descartados.

A empresa atua com quatro segmentos de clientes, que levam em consideração o porte e perfil do cliente para determinar o melhor plano a ser ofertado, e atua com nove planos recorrentes que variam quanto a preço e recursos de utilização do *software*. Todos os clientes podem migrar de um plano para outro a qualquer momento de sua vida útil, mediante renegociação do contrato.

3.2 Método de pesquisa

Esta pesquisa, descritiva e com abordagem qualitativa, adota como procedimento o estudo de caso. O período de coleta dos dados compreende o primeiro semestre de 2024. Os dados de custos foram coletados do sistema ERP contábil da empresa estudo de caso, onde estão registrados por competência e centro de custo. Os dados sobre clientes têm origem no sistema de CRM e compreendem quantidade, segmento, canal de aquisição e preço contratado de 717 clientes adquiridos durante o primeiro semestre de 2024. Também foram coletados dados históricos sobre tempo de relacionamento de todos os clientes inativos durante os últimos 5 anos: plano contratado, data de contratação e data de cancelamento de cada cliente.

Para análise do valor da vida do cliente, utilizamos o modelo longitudinal de Reinartz et al. (2005), que considera tanto os custos de retenção como os custos de aquisição para análise da rentabilidade do cliente, conforme ilustrado na Figura 1. O custo de aquisição de clientes é contabilizado uma vez só, e por isso é ignorado em análises típicas de rentabilidade de clientes para permitir a comparação da lucratividade dos clientes novos e atuais (Matsuoka, 2020). No entanto, quando expandida a análise de rentabilidade para toda a vida do cliente, os custos de aquisição passam a ser incorporados (Reinartz et al., 2005).



Figura 1. Modelo longitudinal para análise de rentabilidade de clientes

Fonte: adaptado de Reinartz et al. (2005).

Para alocação dos custos aos clientes, utilizamos o custeio baseado em atividades (ABC) proposto por Cooper e Kaplan (1988). Nos baseamos nos estudos de caso de Helgesen (2007) e Guerreiro et al. (2008), bem como no modelo conceitual de Cokins (2015) sobre o uso do ABC para a lucratividade de clientes.

Helgesen (2007) considera que para o rastreamento dos custos, é necessário adentrar nos detalhes da operação. Desse modo classificamos todos os custos rastreáveis, referentes a clientes, como diretos, enquanto os demais custos foram tratados como indiretos e alocados por meio do ABC. Do mesmo modo que Guerreiro et al. (2008), não identificamos os descontos comerciais por cliente no momento de alocação dos custos, entretanto, enquanto os autores não consideraram os custos fixos de sustentação na análise de rentabilidade do cliente, para esta pesquisa estes foram integralmente considerados. Cokins (2015) aponta que a alocação dos custos fixos comuns, ou custos de sustentação do negócio, é uma escolha arbitrária para absorção total dos gastos da organização aos objetos de custo. Os custos de sustentação do negócio não estão envolvidos nas atividades relacionadas a clientes, mas em última análise, precisam ser cobertos pelas receitas geradas pelos clientes para o lucro total da empresa. Consideramos todos os custos de retenção e de sustentação do negócio como custos de clientes ativos, enquanto os custos de aquisição foram alocados apenas aos clientes adquiridos no período observado.

No contexto de aplicação em empresas SaaS B2B, onde os fluxos de receitas podem sofrer grandes variações à medida que os clientes realizam a troca de um plano por outro, definimos a receita como uma previsão de montante fixo para todas as receitas futuras, método também adotado por Curiskis et al. (2023) em seu modelo de predição de CLV de clientes SaaS B2B. O valor base para previsão de receita de montante fixo corresponde ao valor recorrente mensal definido no ato de contratação de acordo com o plano contratado pelo cliente.

Um desafio comum às pesquisas de previsão é definir a quantidade de dados históricos que podem ser utilizados para prever valores futuros, sendo preferidos mais dados para proporcionar mais eficiência e estabilidade na previsão (Curiskis et al., 2023). Singh e Jain (2017) consideram que em ambientes contratuais, a utilização de medidas simplistas pode ser tendenciosa, mas que seu baixo custo de aplicação pode justificar a sua utilização. Desse modo, para determinar o tempo de vida útil do cliente, consideramos a média histórica dos tempos de vida útil dos clientes com base nos dados dos últimos 5 anos. Com isso, fixamos o tempo de vida útil esperado para cada cliente quanto ao plano, permitindo prever o valor correspondente de duração do relacionamento.

A equação para cálculo do CLV é adaptada de Gupta (2009) e Curiskis et al. (2023):

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{R_t - C_t}{(1+r)^t} - CAC \quad (1)$$

Onde:

CLV = Valor da vida do cliente

t = Vida útil total esperada para o cliente

R_t = Receita esperada gerada pelo cliente no período t

C_t = Custos esperados com o cliente no período t

CAC = Custo de aquisição do cliente no período $t=0$

r = Taxa de desconto para o valor presente da receita esperada menos os custos.

Segundo Mandal (2023), a taxa de desconto pode variar de 10 a 20% dependendo do custo do capital em relação ao risco. Com aplicação desta pesquisa em um mercado emergente como o Brasil, as variáveis do custo de capital embutem algumas limitações de cálculo devido à forte concentração de capital e elevada

volatilidade das taxas de juros na economia brasileira, exigindo ter como base uma economia mais consolidada, como o mercado dos EUA (Assaf Neto, 2017).

Para determinar a taxa de juros que remunere o risco consideramos o modelo de precificação de ativos (*capital asset pricing model* ou CAPM) para determinar o custo de capital próprio (Assaf Neto, 2017). Como estamos calculando a taxa em termos reais acima da inflação, fazemos uso da taxa livre de risco norte-americana de longo prazo – *10y Treasury Bond* (Losada, 2020). Desse modo, o custo de capital próprio (K_e) foi calculado considerando uma taxa livre de risco de 3,88% com base na *T-Bond 10y* (Federal Reserve, 2024), beta (β) sem alavancagem com base na média do setor de *software* de sistemas e aplicações de 1,24 (Damodaran, 2024), prêmio de risco de mercado norte americano em 1 de janeiro de 2024 de 4,60% (Damodaran, 2024) e risco Brasil no mesmo período de 4,40% (Damodaran, 2024).

Assaf Neto (2020) considerada que o custo de capital próprio (K_e) representa o custo nominal de capital próprio e que para o cálculo dessa taxa em termos reais depurada da inflação, deve-se excluir a taxa de inflação dos EUA e acrescentar a taxa de inflação do Brasil. Com isso, considerando o custo de capital próprio calculado de 15,04%, ajustando às inflações anuais de 2023 dos EUA de 3,4% (Bureau of Labor Statistics, 2024) e do Brasil de 4,62% (Banco Central do Brasil, 2024), o custo de capital próprio ajustado é de 16,26%.

Para determinar o custo médio de capital, consideramos o custo de capital próprio (K_e) de 16,26% e custo do capital de terceiros (K_i) de 13,04% correspondente à Taxa Selic (Banco Central do Brasil, 2024). A taxa de imposto corporativo é de 34%, conforme taxa de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro do regime tributário da empresa do estudo de caso. A composição do capital próprio e de terceiros foi utilizada na proporção de 50/50, obtendo um custo médio de capital (*weighted average capital cost* ou WACC) de 12,44%.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As atividades relacionadas a clientes são distribuídas em dois processos principais: aquisição de clientes e retenção de clientes. Ao identificar as atividades desenvolvidas pela empresa, realizamos o agrupamento dos gastos em conjuntos de atividades dentro de cada processo. Os gastos compreendem todos os custos e despesas, diretos e indiretos, como salários, encargos, benefícios, serviços de terceiros, licenças de *softwares*, processamento de dados e demais gastos relacionados à execução de cada uma das atividades e serão denominados apenas como “custos” no decorrer do estudo.

O processo de aquisição de clientes é composto por três conjuntos de atividades: (i) prospecção; (ii) qualificação; e (iii) venda. Já o processo de retenção de clientes compreende as atividades de: (iv) desenvolvimento e manutenção do *software*; (v) suporte aos clientes; e (vi) gerenciamento e retenção de clientes. Os custos que não estão relacionados aos processos de aquisição ou retenção de clientes, como financeiro, recursos humanos e diretoria, foram agrupados e denominados como custos das atividades de apoio.

Os custos no processo de aquisição de clientes são diretos em relação aos novos clientes e, por isso, são alocados aos clientes adquiridos no período. A fim de analisar o impacto de cada estratégia de prospecção no CLV, esses custos foram classificados conforme as estratégias de aquisição (*inbound* ou *outbound*) e por segmento de clientes. O modelo de alocação dos custos no processo de aquisição é ilustrado na Figura 2.

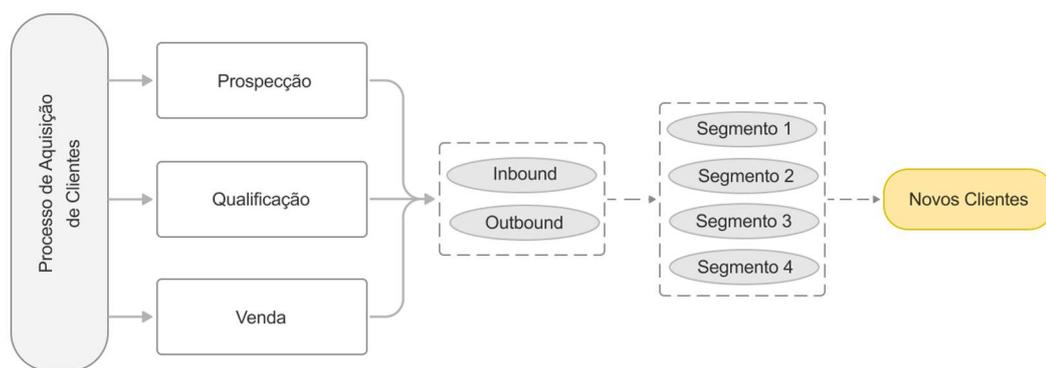


Figura 2. Alocação dos custos no processo de aquisição de clientes

Fonte: elaborado pelos autores

Como a empresa atua com equipes específicas para cada estratégia de aquisição nas atividades de prospecção e qualificação, fizemos a alocação direta desses custos nas estratégias *inbound* e *outbound* e depois alocamos a cada segmento de clientes por meio de direcionadores de custos. O mesmo ocorre com a atividade de venda, porém em ordem inversa, onde a alocação dos custos ao segmento é direta, já que cada equipe de venda é específica ao seu segmento, e posteriormente esses mesmos custos são alocados a cada estratégia de aquisição por meio de direcionadores de custos, conforme apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Relação de atividades e seus direcionadores de custos (Processo de Aquisição)

Atividade	Direcionador de Custos à Estratégia de Aquisição
Prospecção	Alocação direta
Qualificação	Alocação direta
Venda	Quantidade de vendas por estratégia de aquisição
Atividade	Direcionador de Custos ao Segmento
Prospecção	Quantidade de MQLs por estratégia de aquisição e segmento
Qualificação	Quantidade de MQLs por estratégia de aquisição e segmento
Venda	Alocação direta

Fonte: elaborado pelos autores

Os custos totais por estratégia de aquisição (*inbound* e *outbound*) e segmento são então divididos pela quantidade de novos clientes adquiridos no período analisado para determinar o custo unitário de aquisição. Os custos de aquisição por estratégia de aquisição e segmento de cliente estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Custos de aquisição de clientes

Segmento de clientes	Clientes adquiridos <i>inbound</i>	Custo unitário de aquisição <i>inbound</i> (R\$)	Clientes adquiridos <i>outbound</i>	Custo unitário de aquisição <i>outbound</i> (R\$)	Total de clientes adquiridos no período
Segmento 1	343	5.686	38	6.462	381
Segmento 2	2	42.132	10	55.760	12
Segmento 3	66	3.505	5	12.471	71
Segmento 4	253	1.284	-	-	253
Total	664	3.902	53	16.330	717

Fonte: dados da pesquisa

Os custos com as atividades do processo de retenção de clientes são indiretos em relação aos clientes ativos, e são alocados a cada segmento de clientes por meio de direcionadores de custos. A atividade de gerenciamento e retenção de clientes é realizada por gerentes de contas responsáveis por uma carteira de clientes. No entanto, os clientes do segmento 4 não possuem gerente de conta e, portanto, não absorvem os custos dessa atividade. Além disso, os clientes do segmento 4 possuem um plano com recursos limitados de *software*, o que influencia a alocação dos custos de desenvolvimento e manutenção de *software*. Os custos comuns dessa atividade são distribuídos entre todos os clientes, enquanto os exclusivos são alocados apenas aos clientes dos segmentos 1, 2 e 3. O modelo de alocação dos custos no processo de retenção é ilustrado na Figura 3.

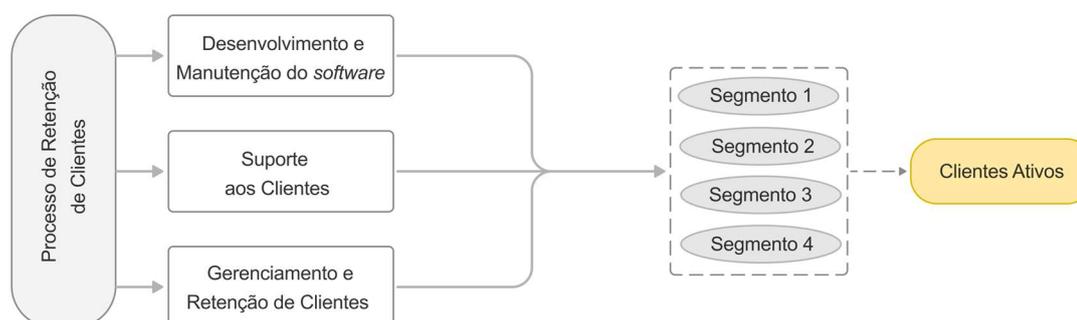


Figura 3. Alocação dos custos no processo de retenção de clientes

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 3 relaciona cada atividade do processo de retenção ao seu respectivo direcionador de custos.

Tabela 3

Relação de atividades e seus direcionadores de custos (Processo de Retenção)

Atividade	Direcionador de Custos ao Segmento
Desenvolvimento e manutenção do <i>software</i>	Quantidade média de clientes ativos por segmento
Suporte aos clientes	Quantidade de chamados abertos por segmento
Gerenciamento e retenção de clientes	Quantidade de gerentes de conta por segmento

Fonte: elaborado pelos autores

Para calcular o custo médio mensal das atividades de retenção por segmento, o custo total alocado a cada segmento é dividido pelo número de meses aos quais esses custos se referem (6 meses). Esse custo médio mensal é então dividido pela média de clientes ativos no período, determinando o custo unitário mensal de retenção por cliente em cada segmento, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

Custo de retenção de clientes

Segmento de clientes	Custo médio mensal das atividades de retenção (R\$)	Média de clientes ativos no período	Custo unitário mensal de retenção (R\$)
Segmento 1	745.099	1.963	380
Segmento 2	46.031	111	415
Segmento 3	43.825	125	351
Segmento 4	65.518	463	142
Total	900.473	2.662	338

Fonte: dados da pesquisa

Os custos das atividades de apoio foram distribuídos a todos os clientes de maneira uniforme com base na quantidade média de clientes ativos no período. O custo unitário mensal das atividades de apoio por cliente é de R\$ 160.

Para cálculo do tempo médio de relacionamento foram considerados apenas os relacionamentos já encerrados, ou seja, aqueles em que de fato já houve o cancelamento e inativação do cliente. Considerando o volume de registros históricos dos últimos 5 anos, a média de tempo de relacionamento estimada por segmento e plano contratado é apresentado na Tabela 5.

O valor de receita recorrente líquida mensal por plano foi determinado com base nas vendas realizadas no período analisado, conforme também apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Tempo de vida útil em meses e receita recorrente mensal por plano

Segmento	Plano	Vida útil em meses (com base em dados históricos)	Receita recorrente líquida mensal (com base nas vendas do primeiro semestre de 2024) (R\$)
Segmento 1	a	11,9	760
	b	14,3	1.176
	c	15,0	1.343
	d	17,9	1.636
Segmento 2	e	16,7	3.556
	f	25,5	4.718
Segmento 3	g	11,8	678
Segmento 4	h	12,0	94
	i	6,0	123

Fonte: dados da pesquisa

Para determinar o valor da vida útil dos 717 clientes adquiridos no período observado, aplicamos a equação do CLV considerando a previsão de receita recorrente líquida de montante fixo durante o tempo de vida útil esperado com base no plano contratado (Tabela 5). Enquanto isso, os custos foram estimados com base na soma do custo de retenção mensal unitário por segmento (Tabela 4), com o custo unitário das atividades de apoio, considerado o tempo de relacionamento esperado (Tabela 5). Com a aplicação da taxa de desconto de 12,44% para o fluxo de caixa gerado, menos o custo de aquisição unitário (Tabela 2), o CLV estimado é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6

Valor da vida do cliente (CLV) por estratégia de aquisição, segmento e plano contratado

Estratégia de Aquisição	Segmento	Plano	CLV
<i>Inbound</i>	Segmento 1	a	(R\$ 3.221)
		b	R\$ 2.773
		c	R\$ 5.475
		d	R\$ 12.267
	Segmento 2	e	R\$ 5.861
		f	R\$ 50.823
	Segmento 3	g	(R\$ 1.650)
	Segmento 4	h	(R\$ 3.618)
		i	(R\$ 2.318)

<i>Outbound</i>	Segmento 1	a	(R\$ 3.997)
		b	R\$ 1.997
		c	R\$ 4.699
		d	R\$ 11.492
	Segmento 2	e	(R\$ 7.768)
		f	R\$ 37.195
	Segmento 3	g	(R\$ 10.615)

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar o valor obtido da vida do cliente, é possível identificar que os clientes do segmento 4 apresentam CLV negativo, mesmo não possuindo gerente de conta e seu plano apresentando recursos limitados de utilização, que resultaram em menores custos de retenção alocados. Esse segmento específico se diferencia por oferecer planos de preço mais competitivo (vide Tabela 5), entretanto, nota-se a necessidade de adoção de estratégias de redução de custos de aquisição para esse perfil de cliente (vide Tabela 2) para que se torne lucrativo.

Os clientes do plano *a* também apresentam CLV negativo, independente da estratégia de aquisição, revelando a necessidade de adoção de práticas de engajamento e retenção desses clientes a fim de aumentar o seu tempo de relacionamento. Outra alternativa possível é incentivar a migração dos clientes do plano *a* para planos mais lucrativos, como o plano *d*, que dentro do segmento 1 é o plano que apresenta a maior rentabilidade.

Shin et al. (2012) consideram que quando a heterogeneidade nos custos para servir é grande, a empresa pode “demitir”, de forma seletiva, clientes de alto custo. Os resultados demonstram que os clientes do segmento 3, independente da estratégia de aquisição, apresentam CLV negativo, revelando fragilidades desse segmento, possibilitando novas estratégias de aquisição e retenção, ou mesmo a descontinuidade desse segmento.

Nota-se que os clientes adquiridos pela estratégia *outbound* apresentam custos de aquisição mais elevados, em relação à estratégia *inbound*. Os resultados indicam uma heterogeneidade nos custos de aquisição (vide Tabela 2), por outro lado, os clientes de maior custo de aquisição (segmento 2) são também os mais lucrativos. Esses clientes, além de apresentarem receita recorrente maior (vide Tabela 5), são os clientes com maior tempo de relacionamento, evidenciando a necessidade de engajar e reter esse perfil de cliente na estratégia de maximizar o seu resultado, mesmo que este apresente elevados custos de aquisição.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os resultados deste estudo apresentam implicações teóricas e práticas. No campo teórico, a aplicação combinada da literatura de marketing e de contabilidade gerencial revela as oportunidades de uso do CLV na gestão e planejamento estratégico das empresas. O CLV leva a discussão teórica dos estudos sobre rentabilidade de clientes ao patamar de análise a longo prazo, ao considerar o resultado financeiro do cliente durante toda a sua vida. No setor SaaS, pouco ainda é explorado no contexto de custos para servir os clientes, tornando os resultados desta pesquisa acerca da apuração dos custos com aquisição e retenção de clientes com uso do ABC, um diferencial e uma contribuição para área.

No campo prático, os resultados gerados pela análise do CLV e dos custos com aquisição e retenção de clientes, fornecem às empresas uma visão holística do

impacto que as decisões sobre os custos com clientes causam na lucratividade a longo prazo. Essa percepção da jornada do cliente facilita a identificação das deficiências e pontos fortes do modelo de negócio, levando em consideração a heterogeneidade dos clientes. Os resultados obtidos por meio do CLV no ambiente SaaS B2B, demonstram oportunidades da área de marketing em direcionar melhor seus esforços na aquisição de clientes, selecionando o perfil ideal de clientes que deseja atingir por meio de suas estratégias de aquisição.

O uso do ABC como ferramenta analítica para análise do CLV ressalta o estreitamento entre as áreas de contabilidade gerencial e de marketing para geração de informações que permitam que as empresas construam relacionamentos com os clientes, baseados em dados. Matsuoka (2020) também considera que a contabilidade de clientes não foque extensivamente na redução de custos, mas que os custos sejam justificados do ponto de vista do CLV. Por meio da análise dos resultados apresentados neste estudo, observou-se que um cliente pode levar de 3 a 18 meses para cobrir o seu custo de aquisição, do mesmo modo que esse custo de aquisição pode chegar a ser 6 vezes o custo total de retenção, considerando toda a vida útil do cliente. Esses resultados reforçam a necessidade de estratégias de aquisição e retenção de clientes lucrativos.

Identificar os clientes lucrativos e seu valor a longo prazo não beneficia somente a área financeira ou de gerenciamento de clientes. O marketing de relacionamento pode promover a retenção de clientes lucrativos por meio da construção de relacionamentos entre cliente e empresa pautados na confiança e credibilidade da marca. Conforme Mandal (2023), as empresas devem construir o valor da vida do cliente em todas as ocasiões em que o cliente encontra seu serviço ou marca, não devendo focar apenas no seu valor monetário, mas também avaliar o seu valor estratégico.

Embora os conceitos de CLV sejam simples em princípio, não é simples obter estimativas sobre resultados de custos ou comportamento de clientes para determinar seu CLV (Oblander et al., 2020). A partir das limitações desta pesquisa, sugere-se a aplicação de modelos de predição mais refinados para estimar o tempo de vida de um cliente, como a utilização de técnicas de aprendizado de máquina, empregada nos recentes estudos de Curiskis et al. (2023), que estimaram o CLV de clientes, ou Knox (2023), em sua alocação de custos com o uso do ABC.

Para pesquisas futuras, sugere-se as aplicações deste estudo em outros contextos de mercado. No contexto SaaS B2B, sugere-se considerar estruturas de análise flexíveis que possibilitem levar em consideração a migração de clientes de um plano ou segmento para outro, ou mesmo considerando a venda de serviços adicionais, a fim de verificar o impacto dessas ações no CLV.

REFERÊNCIAS

- Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2361321.
- Assaf Neto, A. (2017). *Valuation: métricas de valor & avaliação de empresas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/>, Acesso em: 10/08/2024.
- Braithwaite, A., & Samakh, E. (1998). The cost-to-serve method. *The International*

Journal of Logistics Management, 9(1), 69-84.

Bureau of Labor Statistics. Disponível em: <https://www.bls.gov/>, Acesso em 10/08/2024.

Cokins, G. (2003). Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration. *Journal of cost management*, 17(5), 22-29.

Cokins, G. (2015). Measuring and Managing Customer Profitability. *Strategic Finance*, 96(8).

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure cost right: make the right decisions. *Harvard Business Review*, Set-Oct.

Curiskis, S., Dong, X., Jiang, F., & Scarr, M. (2023). A novel approach to predicting customer lifetime value in B2B SaaS companies. *Journal of Marketing Analytics*, 11(4), 587-601.

Damodaran Online. Disponível em: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, Acesso em 10/08/2024.

Dandis, A. O., Al Haj Eid, M. B., Robin, R., & Wierdak, N. (2022). An empirical investigation of the factors affecting customer lifetime value. *International journal of quality & reliability management*, 39(4), 910-935.

Federal Reserve Board System. Disponível em: <https://www.federalreserve.gov/>, Acesso em: 10/08/2024

Guerreiro, R., Bio, S. R., & Merschmann, E. V. V. (2008). Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The international journal of logistics management*, 19(3), 389-407.

Gupta, S. (2009). Customer-based valuation. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 169-178.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2009). Unprofitable customers and their management. *Business Horizons*, 52(1), 89-97.

Helgesen, Ø. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial marketing management*, 36(6), 757-769.

Hochstein, B., Voorhees, C. M., Pratt, A. B., Rangarajan, D., Nagel, D. M., & Mehrotra, V. (2023). Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. *International Journal of Research in Marketing*, 40(4), 912-932.

Hosseini, M., & Shabani, M. (2015). New approach to customer segmentation based on changes in customer value. *Journal of Marketing Analytics*, 3, 110-121.

Iyengar, A., & Suri, K. (2012). Customer profitability analysis an avant garde approach to revenue optimisation in hotels. *International Journal of Revenue Management*, 6(1-2), 127-143.

Kaplan, R. S. (1989). Management accounting for advanced technological environments. *Science*, 245(4920), 819-823.

Knox, B. D. (2023). Machine Learning Activity-Based Costing: Can Activity-Based

Costing's First-Stage Allocation Be Replaced with a Neural Network?. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20(2), 95-117.

- Kumar, V. (2010). A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 71-85.
- Lemmens, A., & Gupta, S. (2020). Managing churn to maximize profits. *Marketing Science*, 39(5), 956-973.
- Livne, G., Simpson, A., & Talmor, E. (2011). Do customer acquisition cost, retention and usage matter to firm performance and valuation?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(3-4), 334-363.
- Losada, B. (2020). *Finanças para Startups: O essencial para empreender, liderar e investir em startups*. 1ª edição. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Mandal, P. C. (2023). Management of Customer Lifetime Value in Organizations: Strategies and Initiatives. *Journal of Business Ecosystems (JBE)*, 4(1), 1-15.
- Matsuoka, K. (2020). Exploring the interface between management accounting and marketing: a literature review of customer accounting. *Journal of Management Control*, 31(3), 157-208.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer profitability in a supply chain. *Journal of marketing*, 65(3), 1-16.
- Oblander, E. S., Gupta, S., Mela, C. F., Winer, R. S., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of customer management. *Marketing letters*, 31, 125-136.
- Persson, A. (2013). Profitable customer management: reducing costs by influencing customer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 857-876.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of marketing*, 69(1), 63-79.
- Sánchez-Rebull, M. V., Niñerola, A., & Hernández-Lara, A. B. (2023). After 30 Years, What Has Happened to Activity-Based Costing? A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 13(2).
- Shin, J., Sudhir, K., & Yoon, D. H. (2012). When to “fire” customers: Customer cost-based pricing. *Management Science*, 58(5), 932-947.
- Singh, S. S., & Jain, D. C. (2017). Measuring customer lifetime value: models and analysis. *Review of marketing research* (pp. 37-62). Routledge.
- Subramanian, U., Raju, J. S., & Zhang, Z. J. (2014). The strategic value of high-cost customers. *Management Science*, 60(2), 494-507.
- Terho, H., Salonen, A., & Yrjänen, M. (2022). Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 337-352.
- Zhou, Y., Malthouse, E. C., & Nelson, B. L. (2024). Optimising customer equity through engagement. *Journal of the Operational Research Society*, 1-12.