

# Ensaio sobre Rentabilidade de Clientes: um enfoque setorial

Ana Larissa Alencar Santana (CUML) - larissaprof@gmail.com

Maria Elisabeth Moreira Carvalho Andrade (UFU) - melizabeth@facic.ufu.br

## Resumo:

*Em função da abertura do mercado e a globalização as empresas cada vez mais se preocupam com a manutenção de seus clientes em virtude da concorrência acirrada. Por isso as empresas estão atribuindo grande importância a satisfação dos clientes e a lucratividade dos negócios a longo prazo. O objetivo desse trabalho é discutir a importância da análise da rentabilidade de clientes por meio de ampla pesquisa bibliográfica, dando enfoque especial a classificação setorial. Para melhor compreensão dos assuntos abordados este trabalho divide-se em cinco seções: 1. Significado de rentabilidade de clientes; 2. O processo de determinação da rentabilidade do cliente; 3. Rentabilidade de clientes por setores específicos; 4. A importância da análise de clientes; e 5. Problemas decorrentes em função do desconhecimento da rentabilidade de clientes. 6. A mensuração da rentabilidade de clientes, e por fim são feitas algumas considerações. Conclui-se que a atração de novos clientes não é suficiente para a continuidade de um negócio sendo importante a manutenção dos clientes que trazem lucro por meio da fidelização e o desencorajamento de clientes que drenam lucros, os que são inconstantes e trazem um alto custo para as empresas. Nessa perspectiva o foco da empresa é a clientela. Trata-se de um tema relevante que necessita de mais pesquisas, principalmente quanto a modelos de mensuração para os diferentes setores da economia para se chegar a um valor mais próximo da realidade para que os gestores possam tomar decisões eficazes.*

**Palavras-chave:** *Rentabilidade de clientes. Lucratividade. Análise de clientes.*

**Área temática:** *Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos*

## **Ensaio sobre Rentabilidade de Clientes: um enfoque setorial**

### **Resumo**

Em função da abertura do mercado e a globalização as empresas cada vez mais se preocupam com a manutenção de seus clientes em virtude da concorrência acirrada. Por isso as empresas estão atribuindo grande importância a satisfação dos clientes e a lucratividade dos negócios a longo prazo. O objetivo desse trabalho é discutir a importância da análise da rentabilidade de clientes por meio de ampla pesquisa bibliográfica, dando enfoque especial a classificação setorial. Para melhor compreensão dos assuntos abordados este trabalho divide-se em cinco seções: 1. Significado de rentabilidade de clientes; 2. O processo de determinação da rentabilidade do cliente; 3. Rentabilidade de clientes por setores específicos; 4. A importância da análise de clientes; e 5. Problemas decorrentes em função do desconhecimento da rentabilidade de clientes. 6. A mensuração da rentabilidade de clientes, e por fim são feitas algumas considerações. Conclui-se que a atração de novos clientes não é suficiente para a continuidade de um negócio sendo importante a manutenção dos clientes que trazem lucro por meio da fidelização e o desencorajamento de clientes que drenam lucros, os que são inconstantes e trazem um alto custo para as empresas. Nessa perspectiva o foco da empresa é a clientela. Trata-se de um tema relevante que necessita de mais pesquisas, principalmente quanto a modelos de mensuração para os diferentes setores da economia para se chegar a um valor mais próximo da realidade para que os gestores possam tomar decisões eficazes.

Palavras-Chave: Rentabilidade de clientes. Lucratividade. Análise de clientes.

Área Temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos

### **1 Introdução**

Devido à abertura do mercado em função da globalização as empresas cada vez mais se preocupam com a manutenção de seus clientes em virtude da concorrência acirrada. Por isso as empresas estão atribuindo grande importância a satisfação dos clientes e a lucratividade dos negócios a longo prazo (HELGESEN, 2007).

Para Day (2001, p. 11) numa era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, a mudança do foco interno para o foco no mercado, torna-se uma necessidade estratégica para as empresas, sendo uma empresa orientada para o mercado aquela que demonstra uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes. Para o autor a finalidade de uma empresa é atrair e satisfazer clientes e, assim, obter lucros, sendo que esta satisfação não é suficiente já que a conquista de clientes é onerosa; assim, o lucro real provém de se manter clientes importantes, desenvolvendo uma profunda fidelidade, baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação. Day (2001, p. 19) enfatiza que as empresas orientadas para o mercado são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não têm escrúpulos para desencorajar os clientes que drenam lucros, os que são inconstantes e trazem um custo alto para a empresa, sendo orientar-se para o mercado “ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não, ser tudo para todos”. Devido a isso, e no que tange a satisfação dos clientes, nas últimas décadas mais atenção tem sido dada a análise da rentabilidade de clientes (HELGESEN, 2007).

Os gestores podem se beneficiar com a informação sobre a rentabilidade de clientes, possibilitando o desenvolvimento de diferentes programas de marketing com base na rentabilidade atual e a projetada dos clientes (MULHERN, 1999).

O objetivo desse trabalho é discutir a importância da análise da rentabilidade de clientes por meio de ampla pesquisa bibliográfica, dando enfoque especial a classificação setorial. Para melhor compreensão dos assuntos abordados este trabalho divide-se em cinco seções: 1. Significado de rentabilidade de clientes; 2. O processo de determinação da rentabilidade do cliente; 3. Rentabilidade de clientes por setores específicos; 4. A importância da análise de clientes; e 5. Problemas decorrentes em função do desconhecimento da rentabilidade de clientes. 6. A mensuração da rentabilidade de clientes, e por fim são feitas algumas considerações.

## 2 Significado de Rentabilidade de Clientes

Segundo Mulhern (1999, p. 26), rentabilidade do cliente é a contribuição financeira líquida gerada por cada cliente para uma empresa. Tal rentabilidade torna-se interessante à medida que os clientes sejam claramente importantes para o lucro. Para tanto as empresas precisam avaliar a rentabilidade de vários grupos de clientes a fim de identificar alvos mais precisamente em seus mercados e aumentar os lucros. Etapas importantes nesse processo são: a identificação dos clientes e quais adicionam valor à empresa. Tal tarefa não é fácil já que os clientes não são homogêneos, com preferências e valorização dos atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. Assim a empresa deve entender o seu conjunto de clientes, classificando-os por segmentos e fazendo esforços para reter e captar novos clientes dentro do seu segmento alvo, maximizando o nível de satisfação dos mesmos e aumentando a sua participação de mercado no segmento escolhido.

Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) definem rentabilidade de cliente como a diferença entre as receitas auferidas e os custos associados com o relacionamento com clientes durante um período específico. E valor do tempo de vida de clientes (*customer lifetime value - CVL*) sendo o valor presente dos fluxos de caixa futuros atribuídos aos relacionamentos de clientes.

Assim, entende-se que a análise da rentabilidade de clientes é importante na medida em que gera lucro para empresas de diversos setores.

## 3 O Processo de Determinação da Rentabilidade do Cliente

No processo de determinação da rentabilidade do cliente é imprescindível que se conheçam os tipos de clientes. Para Wang e Hong (2006), a classificação e o critério de monitoramento são as chaves para a gestão da rentabilidade de cliente. Essa combinação para a mensuração da rentabilidade de cliente precisa ser desenvolvida de acordo com as necessidades e experiências dos usuários.

Kaplan e Cooper (2000, p.209) enxergam as diferenças entre clientes quanto às necessidades e características através de um quadro na qual distinguem o perfil de clientes de alto e baixo custo (Quadro 1).

<b>Clientes de alto custo</b>	<b>Clientes de baixo custo</b>
Pedidos de produtos personalizados	Pedidos de produto padrão
Pedidos de quantidades pequenas	Pedidos de grande quantidade
Chegadas imprevisíveis de pedidos	Chegadas previsíveis de pedidos
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudanças nas necessidades de entrega	Sem mudanças nas necessidades de entrega
Processamento manual	Processamento eletrônico
Grande volume de suporte pré-venda (recursos de marketing, técnicos e de vendas)	Pouco ou nenhum suporte pré-venda (definição padrão de preços e serviços)
Grande volume de suporte pós-venda (serviços de instalação, treinamento, garantia e de campo)	Nenhum suporte pós-venda
Exige que a empresa mantenha estoque	Reposição proporcional à produção
Paga lentamente (contas a receber elevado)	Paga no prazo

Quadro 1 - Características de clientes de alto e baixo custo, adaptada de Kaplan e Cooper (2000)

Kaplan e Cooper (1998) sugerem, que uma vez calculado o custo para servir de cada cliente, uma visão gráfica que permite uma classificação de cada cliente em quadrantes, possibilitando a identificação das estratégias que a empresa deve adotar (Figura 1).

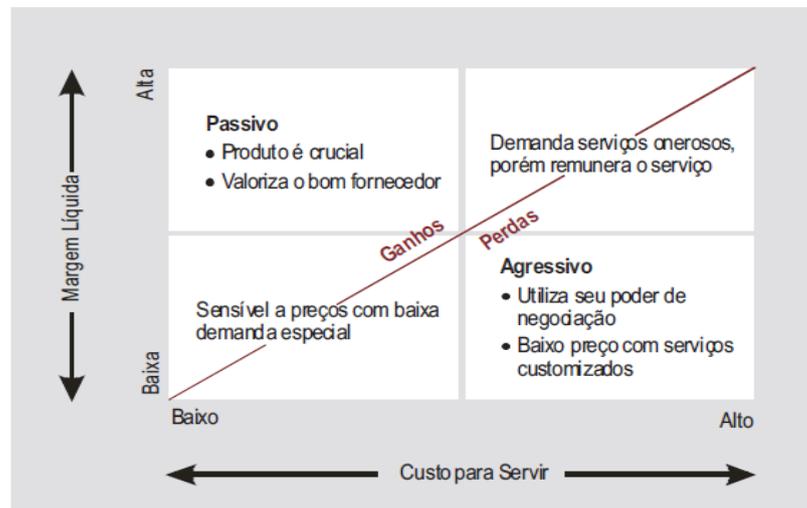


Figura 1 – Distribuição dos tipos de clientes

Fonte: Kaplan e Cooper (1998, p.212)

Na figura 1, o eixo vertical é representado pela margem líquida que é o resultado do preço de venda líquido após e promoções de vendas menos o custo de produção. O eixo horizontal apresenta o custo para servir dos clientes, incluindo os custos relacionados a pedidos somados a despesas de marketing, técnicas, de vendas e administrativas específicas ao suporte ao cliente, calculadas pelo método ABC. Em relação a essa matriz Guerreiro et. al. (2008, p.9) discorrem que clientes que aparecem em cima da linha diagonal podem ser lucrativos de diversas formas, pois suas margens compensam o custo para servir incorrido, e devem ser protegidos e desenvolvidos. Por outro, lado os clientes no quadrante de alto custo para servir e margem baixa são os que representam maiores desafios.

Para Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003), a análise da rentabilidade do cliente refere-se à alocação dos custos e despesas dos clientes por segmento ou individual, possibilitando o seu cálculo. Parece ser um processo simples, no entanto é complexo. Por exemplo, a empresa deve reconhecer as diferenças de rentabilidade dos atuais clientes e quais os segmentos de clientes têm um maior potencial de gerar lucros no futuro.

Segundo Cooper e Siagmulder (2003, p.36) após a identificação dos clientes rentáveis, os gestores de venda ficam incumbidos em: i) identificar os clientes de alta rentabilidade e desenvolver sua satisfação por meio de mais serviços; ii) reduzir os preços de venda para os clientes que geram lucros altos e que possam, eventualmente, serem atraídos pela concorrência; e iii) apresentar novas formas de atender os clientes para garantir que, embora os custos sejam baixos, a satisfação seja alta. Já para os clientes não-rentáveis é possível: i) aumentar os preços para cobrir os custos dos recursos consumidos; e ii) reduzir esforços de vendas e em um cenário mais extremo, recusar atender estes clientes. O foco, assim, é aumentar positivamente a proporção entre clientes rentáveis e não-rentáveis.

Outra abordagem é a de Ching (1997) que ao discorrer sobre rentabilidade de produtos e clientes afirma que as seguintes informações devem ser consideradas: a) custos das diversas atividades; b) medidas de atividades e custo de cada medida; e c) os volumes de medidas de atividades detalhados por produto e por cliente. Para tanto, é necessário que os seguintes passos sejam seguidos: 1. Cálculo do custo da atividade por produto e por cliente; 2. Obter o custo variável unitário (mão-de-obra direta e material) por produto; 3. Obter a receita de vendas (volume e valor) por produto e cliente/produto; e 4. Calcular a rentabilidade por cliente e por produto.

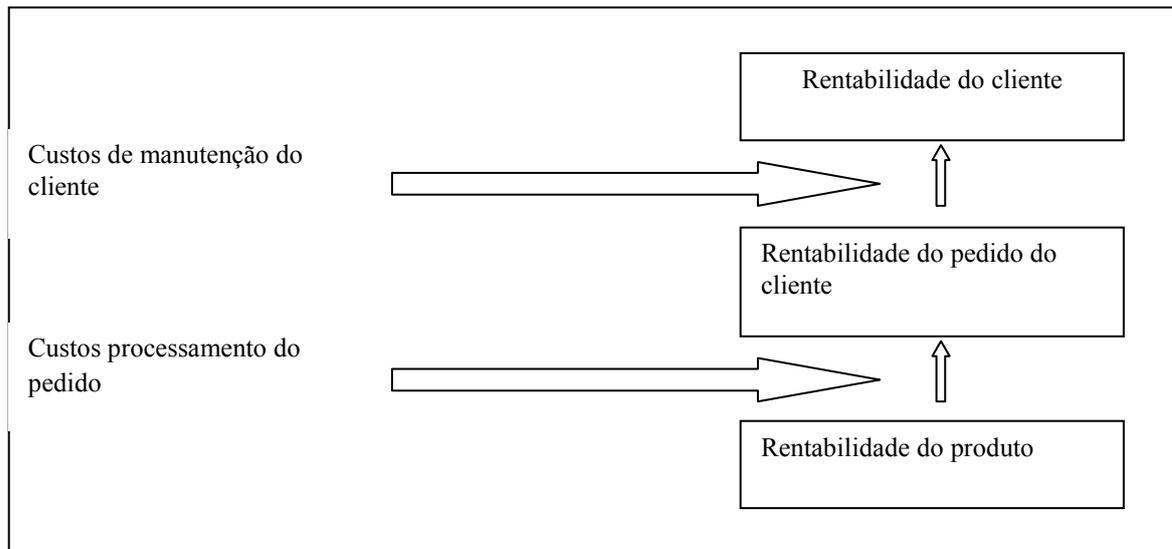


Figura 2. Determinação da rentabilidade do cliente  
 Fonte: Ching (1997, p.74)

Conforme a Figura 2 no processo de determinação da rentabilidade do cliente deve-se incluir os custos do processamento do pedido (canal utilizado para pedido, pessoal mobilizado, exigências específicas, canal de distribuição utilizado), para que se possa conhecer os custos do processamento desse pedido. Em seguida, para conhecer a efetiva rentabilidade alcançada com o cliente, deve-se acrescentar os custos para mantê-los na empresa (como por exemplo os custos relacionados a marketing e suporte)

Para Fleury et al. (2000, p.69) a análise de rentabilidade dos clientes abre possibilidades de cunho estratégico trazendo benefícios que podem ser usufruídos a partir da margem de contribuição do mix de mercadorias adquiridos pela clientela, individualmente como: i) melhorar o atendimento aos clientes altamente rentáveis: procedimentos como promoções, brindes, verbas publicitárias, dentre outros, poderiam ser direcionados, a estes clientes, propiciando aumento de faturamento, bem a fidelização destes; ii) conhecer o custo dos serviços disponibilizados ao cliente e estipular o preço baseado nestas informações; iii) ofertar descontos promocionais nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos menores; iv) desenvolver a atratividade de clientes que proporcionam grandes lucros aos concorrentes.

Segundo Florez-Lopez e Ramon Jeronimo (2009) existem três estágios que devem ser considerados para a gestão do relacionamento do cliente: seleção do cliente preferencial; técnicas de segmentação (árvores de decisão) e uma função do custo-benefício global para avaliar o sucesso do programa. Florez-Lopez e Ramon Jeronimo (2009) definem árvores de decisão como estruturas hierárquicas e seqüenciais de classificação de participações recursivas de um grupo de indivíduos. A figura 03 mostra um modelo de árvore de decisão desenvolvida pelos autores.

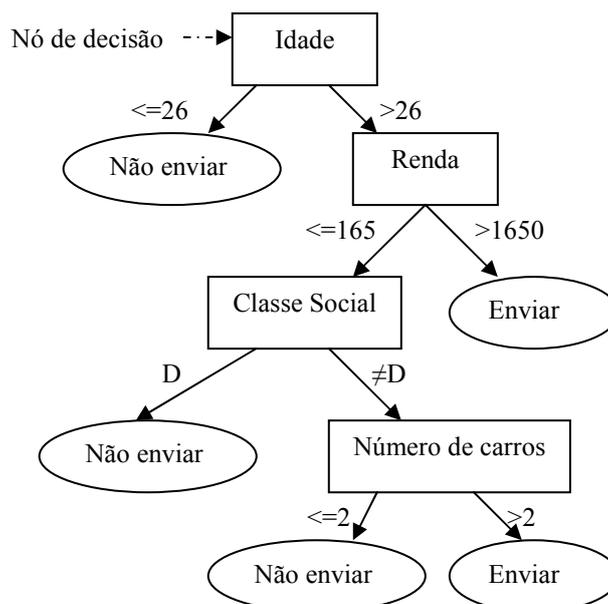


Figura 03 – Distribuição dos tipos de clientes  
 Fonte: Florez-Lopez e Ramon Jeronimo (2009, p. 103)

A análise do custo benefício em qualquer ramo de atividade é importante para a tomada de decisão, bem como para a análise da rentabilidade de clientes.

#### 4 Rentabilidade de Clientes por Setores Específicos

Vários estudos associados à rentabilidade de clientes têm sido encontrados na literatura nacional e internacional, em diferentes setores de atuação. Nesta seção são citados alguns trabalhos sobre a rentabilidade de clientes por setores específicos, como: setor de serviços, hotéis, setor bancário e indústria.

##### 4.1 Serviços

Para se falar em rentabilidade de clientes no setor de serviços é imprescindível que se fale em *qualidade*. Para Zacharias et. al. (2008, p.3) “a qualidade em serviços tem sido definida como um construto composto por uma dimensão técnica e outra funcional, ou relacional: a primeira diz respeito ao que é entregue pela empresa ao cliente – resultado, enquanto a segunda se refere à forma como o serviço é prestado – processo.” Para os autores pesquisas empíricas têm indicado forte relação entre estas duas dimensões da qualidade e a satisfação dos clientes que é uma reação emocional, relacionada a transações específicas e está fortemente associada à confirmação de expectativas prévias. Além disso, a *satisfação* é o “resultado de uma percepção do cliente do valor recebido em uma transação ou relacionamento, comparado ao preço e aos custos de aquisição, e relativo ao valor esperado das transações com os competidores (Zacharias et. al. 2008, p.3).

Quanto à *lealdade em serviços*, os autores discorrem que na literatura esta é definida como “um construto multidimensional, composto por uma dimensão comportamental, que se caracteriza pelos comportamentos de recompra, de troca e de exclusividade em relação a um provedor de serviços, por outra denominada atitudinal, que se reflete na intenção de recomendar o serviço a outras pessoas e por uma terceira dimensão, que surgiu mais recentemente na literatura, relacionada a aspectos cognitivos, como disposição a pagar mais, considerar o provedor como a única opção a ser levada em conta e identificação com o prestador de serviços. Para os autores a literatura de serviços sugere que a satisfação influencia a lealdade do cliente que, por sua vez, afeta a rentabilidade da empresa.

#### 4.2 Hotéis

Leitão (2002), em sua dissertação de mestrado investigou a rentabilidade de clientes no setor hoteleiro do Nordeste. Concluiu que apesar de que 81,6% dos hotéis estudados não avaliam a rentabilidade de clientes, eles consideram importante a existência de um sistema eletrônico que forneça esse tipo de informação para uma decisão. E ainda que essa informação é uma boa oportunidade aos hotéis de rentabilizar as suas relações com os clientes.

Dalci, Tanis e Kosan (2009), analisaram a rentabilidade de clientes em um hotel quatro estrelas na Turquia utilizando a abordagem ABC mas orientada pelo tempo (*time-driven activity-based costing* – TDABC). Concluíram que alguns segmentos que foram considerados não rentáveis pelo método convencional do ABC, com essa nova abordagem foram determinados como rentáveis. O modelo calcula o custo por unidade de tempo por atividade e torna visível a capacidade ociosa que causa grande impacto na rentabilidade dos hotéis

#### 4.3 Setor Bancário

Zacharias et. al. (2008) fizeram uma pesquisa sobre a satisfação e lealdade de clientes no mercado bancário do Brasil. Para os autores, apesar da crença de que a satisfação é um determinante crítico para se alcançar a lealdade dos clientes, estudos empíricos sobre o tema (Jones e Sasse, 1995; Oliver, 1999; Gastal e Luce, 2005) indicam que a relação entre satisfação e lealdade não é linear e muito menos simples, sendo um alto nível de satisfação nem sempre suficiente para gerar comportamentos de lealdade. Assim, os autores investigaram outros fatores como os custos associados pelo cliente à mudança do provedor de serviços, conhecidos como *custos de mudança* que segundo Zacharias et. al. (2008, p.1) “referem-se à percepção que o cliente tem quanto à magnitude dos custos adicionais necessários para encerrar a relação atual e garantir uma relação alternativa” podendo estar relacionados a esforços adicionais, a tempo perdido e/ou a dispêndios financeiros na mudança de provedores de serviços. Para tentar avaliar melhor esta questão, os autores apresentaram os resultados de um estudo empírico realizado com 1.000 clientes de bancos de varejo, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, com o objetivo de avaliar a existência de relação entre satisfação do cliente, lealdade e percepção do custo de mudança. No estudo, a lealdade foi medida por comportamentos futuros associados a este construto, como intenção de permanecer cliente do banco, de recomendar o banco a terceiros e de pagar um preço superior pelos serviços. Os resultados da pesquisa mostraram que quanto maior a satisfação do cliente com os serviços do banco, maior a propensão a adotar comportamentos clássicos associados à lealdade, como intenção de permanecer cliente pelos próximos 12 meses, de recomendar o banco a parentes e amigos e de se dispor a pagar um preço superior ao da concorrência pelos serviços oferecidos. Por outro lado, não foi verificada diferença significativa nas percepções dos custos de mudança de banco em função do nível de satisfação dos clientes.

Rosa (2001) também analisou o setor bancário em sua tese de doutoramento. O mesmo testou empiricamente dois modelos de relacionamento das variáveis: satisfação, retenção e canal de atendimento. Concluiu que existe a relação entre as três variáveis sendo esse resultado consistente com pesquisas anteriormente realizadas.

Jackman e Shanaham (2002) analisaram um sistema de análise de rentabilidade de clientes utilizado por um banco na Nova Zelândia. Concluíram que a versão do sistema utilizado é ineficaz, pois é pouco sofisticado para o setor bancário, com informações de custos ultrapassadas. Um novo sistema está sendo desenvolvido que levará em conta o valor do tempo de vida do cliente (*customer lifetime value*) utilizando como horizonte um tempo de doze meses, conforme recomendado pela literatura.

#### 4.4 Indústria

Robles Jr.; Robles e Faria (2005) propuseram um modelo para empresa de tintas. Concluíram que é de suma importância ter a visão da contribuição da rentabilidade de clientes por grupo de clientes e/ou canais de distribuição. E ainda que a empresa deve identificar e mensurar qual o custo para servir de cada um dos clientes e o seu impacto nos resultados.

Merschmann (2006), em sua dissertação de mestrado realizou um estudo de caso no setor de uma indústria de alimentos, utilizando o modelo ABC. Constatou-se que devido a empresa estudada possuir uma diversidade de serviços e produtos, a informação sobre os custos de servir pode ser de grande importância para a tomada de decisão. Houve também um aumento na qualidade de informação possibilitando uma gestão dos clientes mais direcionada e rentável em relação aos sistemas tradicionais de custo, como por exemplo pela margem de contribuição.

### **5 Importância da Análise da Rentabilidade de Clientes**

Segundo Figueiredo (2000) especialistas em marketing defendem cada vez mais que o importante não é ter produtos rentáveis, mas sim clientes rentáveis, e que manter os clientes já conquistados custa menos que continuamente buscar novos clientes. Neste sentido, é preciso encantar os clientes rentáveis, conhecer perfeitamente suas necessidades, proporcionar-lhes atenção individualizada, tratamento personalizado, atributos estes cada vez mais valorizados dentre aqueles que constituem o conceito de serviço ao cliente. O autor questiona se as empresas sabem realmente quais são seus clientes rentáveis já que existem vários custos significativos que devem ser considerados para avaliar a rentabilidade de um cliente e as empresas normalmente a medem considerando apenas a margem bruta, isto é, o total das receitas da venda ao cliente menos o custo dos produtos vendidos àquele cliente.

Rosa (2001) destaca que apesar dos problemas com a aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento (satisfação, retenção e rentabilidade) é inquestionável a sua importância, tendo em vistas que essas variáveis têm sido bastante estudadas.

### **6 Problemas Decorrentes em Função do Desconhecimento da Rentabilidade de Clientes**

Segundo Ching (1997) alguns problemas podem ocorrer em função de informações inadequadas sobre clientes: a) negócios não rentáveis feitos com clientes; b) negócios feitos por meio de canais de distribuição não rentáveis em virtude de custos específicos do canal não terem sido espelhados; c) aumento da demanda de produtos customizados (específicos para o cliente) e serviços extras pelos clientes. Para o autor estes problemas são ocasionados pela falta de informação adequada sobre custos no que diz respeito a: i) desenho ou material específico para determinado cliente; ii) exigências específicas de entrega, estocagem ou treinamento de funcionários do cliente; iii) subsídios para propaganda do cliente e iv) merchandising. Desta forma, cabe à empresa tentar reduzir a ocorrência desses problemas, criando um sistema de informações que possibilite o conhecimento dos custos das atividades desempenhadas para atender seus clientes.

### **7 Mensuração da Rentabilidade de Clientes**

Os programas de gerenciamento de clientes precisam avaliar o seu desempenho e para isso é necessário uma combinação de variáveis para se obter o custo benefício dos clientes. Calcular os custos corretamente proporcionam também uma tomada de decisão certa (FLOREZ-LOPEZ e RAMON-JERONIMO, 2009).

Segundo Rosa (2001), para conseguir mensurar efetivamente os resultados alcançados pelas ações mercadológicas, com foco no cliente, devem-se utilizar métricas que resgatem a capacidade de geração de receitas e os custos diretos incorridos.

Alguns estudos foram realizados quanto à mensuração da rentabilidade de clientes (MULHERN, 1999; BERGER e NARS, 1998; PFEIFER, HASKINS e CONROY, 2005; WANG e HONG, 2006).

Mulhern (1999) abordou a mensuração da rentabilidade de clientes pelo valor do tempo de vida do cliente (*customer lifetime value*), destacando que existem variáveis não econômicas que devem ser consideradas para o cálculo da rentabilidade, como por exemplo, a satisfação do cliente.

Berger e Nars (1998) demonstram uma série de modelos matemáticos para determinar o tempo de vida dos clientes. Entendem que é bastante útil o tempo de vida de cliente para a tomada de decisão gerencial. O fato de o cliente comprar várias vezes não significa que ele é rentável, deve-se analisar situações da realidade como o comportamento do cliente.

Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) fazem distinção entre a rentabilidade de clientes e o valor do tempo de vida do cliente. Afirmam que os gastos com aquisição devem ser incluídos para o cálculo da rentabilidade dos clientes, mas não deve ser incluído no valor esperado do tempo de vida de clientes.

### **Considerações Finais**

Nos dias atuais em que já não existem fronteiras entre as empresas de qualquer segmento e principalmente para o acesso de clientes as mais variadas entidades o diferencial competitivo faz toda a diferença. Tal diferencial não se limita apenas no tratamento diferenciado e recursos postos à disposição dos clientes, mas na forma de gestão dessas empresas.

A análise da rentabilidade de clientes é vista como uma necessidade estratégica para empresas de qualquer setor objetivando compreender, atrair e manter clientes importantes visando a manutenção e conquista de novos clientes e conseqüentemente auferindo lucros, indispensável para continuidade dessas entidades.

Por meio desse breve ensaio conclui-se que a atração de novos clientes não é suficiente para a continuidade de um negócio sendo importante a manutenção dos clientes que trazem lucro por meio da fidelização e o desencorajamento de clientes que drenam lucros, os que são inconstantes e trazem um alto custo para as empresas. Nessa perspectiva o foco da empresa é a clientela.

A rentabilidade de clientes pode ser entendida como a contribuição financeira líquida gerada por cada cliente para uma empresa. Para tanto é indispensável que as empresas avaliem a rentabilidade de vários grupos de clientes visando identificar alvos mais precisamente em seus mercados e aumentar os lucros.

Trata-se de um tema relevante que necessita de mais pesquisas, principalmente quanto a modelos de mensuração para os diferentes setores da economia para se chegar a um valor mais próximo da realidade para que os gestores possam tomar decisões eficazes.

### **Referências**

BERGER, P. D., & NASR, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. **Journal of Interactive Marketing**, 12(1), 17–30.

CHING, H. Y. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo: Atlas, 2ª Ed., 1997.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Redução de custos com inteligência**. São Paulo: HSM Management, n.40, p.32-38, set.-out. 2003.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, manter e atrair clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FIGUEIREDO, Kleber. Rentabilidade de clientes e nível de serviço: o nível de serviço a ser oferecido deve considerar a rentabilidade de clientes. **Revista Tecnológica**. [S.1], p.34-41, Maio 2000.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLOREZ-LOPEZ, R.; RAMON-JERONIMO, J. M. 2009. Marketing Segmentation Through Machine Learning Models: An Approach Based on Customer Relationship Management and Customer Profitability Accounting. **Social Science Computer Review**. Volume 27, Number 1, 96-117.

GUERREIRO, R.; MERSCHMANN, E. V.V.; BIO, S. R. Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: uma aplicação em indústria de alimentos no Brasil. **Revista de Administração Eletrônica**, USP, São Paulo, v.1, n.2, art.6, jul./dez. 2008.

HELGESEN, O. Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry - A managerial accounting approach. **Industrial Marketing Management**, 36 (2007) 757–769.

JACKMAN, S. M.; SHANAHAN, Y. Customer Profitability Analysis: frustration leads to evolution. **New Zealand Journal of Applied Business Research**. v1, n 1. (2002)

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**. Tradução de O. P. Traduções. 2 ed. São Paulo: Futura, 2000. 376 p. Título original: Cost and effect.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

LEITÃO, C. R. S. **Investigação da rentabilidade de clientes: um estudo no setor hoteleiro do Nordeste**. Dissertação (Mestrado Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis do Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN.), Natal, 2002.

MERSCHMANN, E. V. V. **Uma contribuição ao conceito de custos para servir: estudo de caso de uma indústria de alimentos**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2006.

MULHERN, F. “Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions?” **Journal of Interactive Marketing**, 13 (1), 25-40 (1999).

PFEIFER, P. E.; HASKINS, M. E.; CONROY, R. M. (2005) Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending. **Journal of Managerial Issues**. 17, 1, pp. 11-25

ROBLES JÚNIOR, A.; ROBLES, Léo Tadeu e FARIA, A. C. Custos para servir: uma proposta de aplicação para uma empresa de tintas. Blumenau:2005. **Revista Universo Contábil**, v.1, n.1, p.71-85, jan./abr. 2005.

ROSA, Fernando. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2001.

VAN RAAIJ, F., VERNOOIJ M.J.A.; VAN TRIEST S. (2003). The Implementation of customer profitability analysis: A case study. **Industrial Marketing Management**, 32, 573-583.

WANG, H.; HONG, W. (2006). Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining. **Industrial Marketing Management**, 35, pp. 715 – 723.

ZACHARIAS, M. L. B. ; FIGUEIREDO, K. F. . **Influência do Nível de Satisfação do Cliente de Serviços Bancários na Percepção de Custos de Mudança e em Comportamentos Associados à Lealdade..** In: Encontro, 2008, Rio de Janeiro. XXXII EnANPAD, 2008.