

## Ligando as estratégias de marketing com as informações contábeis gerenciais dentro do conceito de marketing de relacionamento e lealdade dos clientes\*

Edson Dias\*\*

### Resumo

O custo cada vez mais elevado de atrair e conquistar clientes pelas empresas tem proporcionado mudanças nas estratégias de Marketing, dando-se maior ênfase no relacionamento e, dessa forma, procurando torná-los mais fiéis. A Contabilidade, geradora de informações para a tomada de decisões, precisa adaptar seus relatórios gerenciais às estratégias de Marketing para que as decisões sejam mais eficazes. Os gerentes de marketing, adaptando suas estratégias à evolução tecnológica, têm criado várias técnicas, entre as quais o marketing de relacionamento, que visa a um aprofundamento do conhecimento do cliente. Como forma de contribuir para um maior intercâmbio de informações entre Marketing e Contabilidade, este artigo propõe uma série de demonstrativos que podem ser fornecidos pela Contabilidade. Procura-se, no entanto, demonstrar que informações subjetivas de Marketing, como satisfação dos clientes, precisam ser confrontadas com informações objetivas da Contabilidade, como lucratividade por cliente, para se tomar a melhor decisão.

**Palavras-chave:** Marketing e contabilidade, Clientes, Satisfação, lealdade, relacionamento, customização, fidelidade, medidas, interação.

DIAS, E. Ligando as estratégias de marketing com as informações contábeis gerenciais dentro do conceito de marketing de relacionamento e lealdade dos clientes. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 167-178, set. 2001.

### Introdução

A evolução da informática e das telecomunicações mudaram o foco de atenção dos gerentes de marketing, que antes se concentrava no produto e atualmente se concentra no relacionamento com os clientes.

A diversificação dos produtos e o avanço dos meios interativos de comunicação fizeram com que as estratégias de marketing mudassem e necessitassem não somente de informações sobre os mercados alvos e sua rentabilidade. O foco agora é informações sobre cada cliente, e o marketing tem evoluído nas suas teorias e ferramentas para atender a essas novas necessidades.

Nesse novo contexto tecnológico a Contabilidade precisa cada vez mais entender as estratégias de marketing e fornecer informações adequadas para que o gerente de marketing tome as melhores decisões.

Os clientes têm muito mais opções de compras, e as estratégias das empresas têm sido a customização dos produtos e serviços para agregar mais valor para os clientes e manter um relacionamento de fidelidade.

\* Artigo produzido a partir da dissertação de mestrado defendida junto ao programa de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade e Controladoria, da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

\*\* Mestre em Contabilidade e Controladoria pela Unopar – Londrina – Pr. Endereço para correspondência: Rua Mário Oncken, 300. Bloco 10 apto. 1014. JD das Américas. CEP 86076-090 Londrina – Paraná. E-mail: <edsonconsult@uol.com.br >.

Nessa era de globalização mais do que nunca o cliente tornou-se o ativo mais importante das empresas, sendo amplamente evidenciado na missão das empresas.

A evolução dos bancos de dados tornou viável um conhecimento mais profundo dos clientes. Na área de marketing observamos a utilização de conceitos e ferramentas voltadas para o cliente individual como é o caso do **marketing de relacionamento**, marketing como banco de dados e até montagem de sistema baseado no relacionamento (CRM – Customer Relationship Management).

Os sistemas baseados no relacionamento administram contatos, clientes, pedidos, reuniões e telefonemas para que nenhuma venda seja perdida por negligência ou falta de atenção.

O marketing de relacionamento pode ser definido da seguinte forma:

Segundo Gordon (1999, p. 31) “[...] é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.”

Segundo Vavra (1993, p. 40-41)

[...] é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo [...] é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes.

A lealdade dos clientes muitas vezes é enfatizada na área de marketing, mas muito pouco evidenciada nos relatórios gerenciais contábeis em termos de retorno financeiro e até para mensuração do desempenho do marketing.

Rogers (1998, p. 136), especialista em marketing individualizado, diz que: “mais cedo ou mais tarde, as empresas descobrirão que lucratividade não se mede por produto e sim por cliente”.

A lealdade e satisfação dos clientes são definidas por Neal (1999, p. 21) da seguinte maneira:

**Lealdade** de cliente é a proporção de vezes que um comprador escolhe o mesmo produto ou serviço em uma categoria específica comparada com o número total de compras feitas naquela categoria, debaixo das condições que outros produtos aceitáveis ou serviços estão convenientemente disponíveis naquela categoria [...]. A **satisfação** do cliente é a atitude resultante do que o cliente acha que deveria acontecer (expectativa) interagindo com o que o cliente acha que aconteceu (percepção de desempenho). Satisfação do cliente é uma atitude tipicamente mensurada usando algum tipo de escala atitudinal.

A Contabilidade tem condições de acompanhar, mensurar e relatar em termos financeiros a rentabilidade dos clientes leais e cruzar informações com relatórios de satisfação dos clientes para identificar possíveis discrepâncias. Essa interação com a área de marketing está se tornando uma necessidade, mas ainda pouco notada pela contabilidade gerencial.

A customização é o produto ou serviço feito sob medida para o cliente, e atualmente temos a customização em massa que é definida por Kotler (1997, p. 228) da seguinte forma: “Customização de massa é a habilidade de preparar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor.”

Esta crescente customização precisa ser respaldada por informações contábeis gerenciais que atendam as estratégias de marketing.

## A Lealdade dos Clientes e a Contabilidade

A lealdade precisa ser tratada de forma estratégica tanto pela contabilidade como pelos gerentes de marketing. A lealdade mede de forma confiável se uma empresa ofereceu ou não valor superior aos clientes ou eles voltam com uma frequência regular a comprar ou compram de outro.

Reichheld (1996, p. 36-37) faz várias críticas à contabilidade com referência ao tratamento da informação por cliente. Ele é um defensor da gestão baseada na lealdade dos clientes.

Seguem alguns de seus argumentos:

gestão baseada na lealdade [...] significa que existem respostas matemáticas práticas e objetivas para perguntas como: Exatamente quanto valor a lealdade cria ( e vise-versa)? Como podemos quantificar a ligação entre lealdade e lucros? Qual é a verdadeira vantagem em termos de caixa da manutenção de um bom cliente durante mais um ano, cinco ou dez?.

Segue os comentários e críticas de Reichheld:

Para gerenciar os clientes como ativos você precisa ser capaz de valoriza-los como ativos. Isso significa que você tem que quantificar e prever a permanência do cliente e o fluxo de caixa do ciclo de vida [...] a grande maioria das empresas não sabe o valor da lealdade do cliente em termos de geração de caixa e a maioria não sabe que não sabe [...] A falha está na linguagem básica dos negócios, a contabilidade, que atualmente tem um vocabulário limitado para avaliar a lealdade [...] ainda não encontraram uma forma de acompanhar o valor do estoque de clientes da empresa. Não estabelecem distinção entre a receita das vendas de clientes novos e a receita das vendas de clientes leais e antigos, pois não sabem que custa muito mais servir a um novo cliente do que a um antigo, nem se importam com isso [...]. *O resultado é que princípios contábeis geralmente aceitos acabam ocultando o valor de um cliente leal*, um impressionante trabalho de ocultação, se levarmos em consideração o que a lealdade pode fazer pela grande maioria das empresas.

Temos que reconhecer que a contabilidade fornece pouca informação individualizada por cliente, apesar de ter um enorme potencial para gerar e criar informações com a contabilidade gerencial e contabilidade estratégica. A crítica feita por Reichheld, com referência à informação contábil, limitada aos princípios contábeis, na nossa opinião é feita de forma equivocada, pois a contabilidade que atende as estratégias da empresa não se restringe a esses princípios.

A contabilidade tem a conta contábil de cada cliente que acompanha e controla o recebimento por cliente, e muitas vezes essas informações não são trabalhadas em sintonia com as estratégias de marketing, mas sim de forma destrutiva pelo setor ou departamento de contas a receber, e acaba a empresa perdendo vários clientes leais. Neste ponto de vista Reichheld tem razão de argumentar que a contabilidade não distingue o cliente de um mês com o cliente de cinco anos.

A contabilidade precisa elaborar relatórios que distingue os cliente lucrativos e os clientes não lucrativos.

Kotler (1997, p. 52) diz que existe uma regra bem conhecida chamada 80/20 que quer dizer 20% dos clientes podem gerar mais que 80% dos lucros da empresa. Kotler cita Willian Sherden que modificou essa regra para 80/20/30, refletindo a idéia de que 20% dos clientes geram 80% dos lucros e metade destes clientes são perdidos, servindo os 30% de clientes não lucrativos.

Com a contabilidade fornecendo informações sobre a lucratividade do produtos e serviços por cliente, o maketing pode direcionar seus esforços com mais eficácia.

As análises das informações não financeiras tornaram-se de crucial importância para o gerenciamento da empresa, a contabilidade gerencial já reconheceu isso, entendendo que a informação não precisa estar absolutamente precisa, mas aproximadamente correta e em tempo hábil para a tomada de decisões.

As informações na empresa precisam estar integradas em um banco de dados de forma que sejam cruzadas informações financeiras e não financeiras.

O cruzamento de informações de marketing e de contabilidade é fundamental para avaliar o desempenho das estratégias de marketing e o gerenciamento do resultado de longo prazo.

Raphel (1999, p. 72) criou uma escala da lealdade que pode ser utilizada para tornar um cliente fiel. São cinco níveis, descritos a seguir em ordem crescente:

1. Cliente potencial – interessado em comprar algo de sua empresa.
2. Cliente pesquisador – visita seu estabelecimento pelo menos uma vez.
3. Cliente eventual – compra algo ocasionalmente.
4. Cliente assíduo – compra tudo o que o estabelecimento oferece e que ele possa utilizar.

A idéia de que os clientes não são todos iguais e precisam ser diferenciados e valorizados conforme o valor que representam para a empresa é reforçada com os seguintes argumentos de Gordon (1999, p. 128):

Na língua dos esquimós, existem várias palavras para neve, destinadas a refletir os diferentes aspectos da importante dimensão do ambiente em que vivem. Tão importante quanto a neve para eles é o cliente para a empresa. Curiosamente, nos negócios existe apenas uma única palavra para cliente, independente de se tratar de um comprador descontente, alguém que compra com freqüência e paga mais por bens e serviços de qualidade superior ou um caçador de ofertas, que compra sem freqüência ou somente produtos disponíveis por preços baixos.

A Contabilidade pode segmentar no seu próprio plano de contas os clientes para atender as estratégias de marketing.

A importância de investir nos clientes mais rentáveis e refrear o ritmo de deserção dos clientes requer toda uma estruturação de informações, e a contabilidade ainda não dá a devida importância em relação a custo por cliente, rentabilidade por cliente, índice de deserção, índice de retenção essas informações ainda são desenvolvidas na área de marketing.

A retenção de clientes é informação essencial para a maioria dos negócios e para a avaliação do desempenho da empresa como um todo, segue o argumento de Reichheld:

Digamos que você acrescentasse uniformemente clientes ao seu estoque mas seus antigos clientes estivessem desaparecendo uniformemente. Se pudesse refrear o ritmo de deserção, os novos clientes que você ganhou aumentariam o total em um ritmo muito mais rápido. É como um balde furado. Quanto maior o furo no seu balde de clientes, mais dificuldade você terá de enche-lo e mantê-lo cheio. (1996, p.38)

O lucro obtido com cada cliente individual cresce à medida que o cliente fica fiel à empresa, por isso a perda de clientes antigos e a substituição por clientes novos causam efeitos econômicos e financeiros para a empresa. A elaboração dessas informações raramente é fornecida pela contabilidade.

Mais uma vez, Reichheld (1996, p.40) critica a contabilidade no seguinte sentido: Os sistemas contábeis de hoje, presos à contabilidade do período, não conseguem captar esses padrões.

Os padrões a que ele se refere é a quantificação do ciclo completo de vida dos lucros que as empresas ganham com os clientes. As críticas com referências aos sistemas contábeis não tem fundamento, pois o sistema de contabilidade gerencial, que é amplo, pode suprir perfeitamente as deficiências do sistema contábil que estaria sendo usado de forma restrita.

Os efeitos econômicos mais importantes da lealdade do cliente segundo Reichheld (1996, p.42) são: custo de aquisição, lucro básico, aumento da receita, economia de custos, referências e preços diferenciado. Faremos um breve comentário de cada um conforme segue:

No custo de aquisição de cliente, pesquisas mostram que pode custar cinco vezes mais para

adquirir um novo cliente, em comparação com os custos de atendimento a um cliente existente. (GORDON, 1999, p.118)

O lucro básico é originado das compras básicas que são inalteradas pelo tempo, lealdade, eficiência ou qualquer outra consideração, isto quer dizer que quanto mais tempo você mantiver um cliente, mais ganhará nesse lucro básico.

A tendência na maioria das empresas é que o consumo do cliente tende a se acelerar com o tempo, e o aumento de receita pode ser administrado, isto é, montar estratégias para o cliente consumir mais.

A economia de custos na maioria dos setores se refere à interação cliente/funcionário que aprendem um com o outro e com isso eliminam custos.

A referência citada parte do pressuposto de que o cliente leal indica mais pessoas para fazer compra na empresa, certos setores são cruciais como seguros e na área de serviços.

O preço diferenciado significa que os clientes mais antigos pagam efetivamente preços menores do que os novos clientes.

## As Medidas da Lealdade dos Clientes e a Contabilidade

### 1. Cálculo da Permanência Média do Cliente e seu Índice de Deserção

Para responder qual a duração esperada de um novo cliente na empresa devemos desenvolver os índices de retenção que estabeleçam diferenças por faixa etária, fonte, profissão e outros critérios que são específicos para cada ramo de negócio.

Reichheld (1996, p. 56) exemplifica estes cálculos da seguinte forma:

- **Primeiro**, conte o número de clientes que desertam em um período compreendendo vários meses, anualize esse número e expresse-o como uma fração da base de clientes com a qual você começou: este é o cálculo do índice de deserção.

- **Segundo passo**, inverta a fração da deserção e você terá quanto tempo em anos seu cliente médio fica na empresa.

Vamos ilustrar num exemplo prático.

Digamos que se perca 100 entre 2000 clientes ao longo de três meses, isso dá 400 clientes por ano, ou um quinto (1/5) de todos os clientes que a empresa tinha ao começar. Um quinto invertido dá 5 sobre 1, que é igual a 5, isto quer dizer que o cliente fica na empresa cinco anos em média.

Em termos percentuais, forma na qual são expressos esses índices, perder um quinto de seus clientes significa que seu índice de deserção é de 20% e seu índice de retenção, conseqüentemente, é de 80%.

A crítica feita a esse cálculo é que ele é estimado e presume que os índices de deserção sejam constantes ao longo do ciclo de vida do cliente, e isso raramente acontece, os índices de deserção ficam muito acima da média nos anos iniciais e muito abaixo depois.

A solução para este problema tem o seguinte argumento:

Em vez de tentar calcular o valor de um único cliente 'médio' e estático em um dado momento, precisamos pensar em termos de **classes anuais de clientes** que se movem ao longo do tempo. No mundo real, uma empresa adquire um novo grupo de clientes a cada ano. Alguns desertam logo; outros podem ficar leais à empresa durante décadas. (RIECHHELD, 1996, p. 59) (Grifo nosso)

É importante que esses cálculos venham acompanhados da lucratividade por cliente para que marketing gere os recursos melhor e trabalhem a estratégia com eficácia.

### 2. Cálculo do Valor Presente Líquido da Base de Clientes

Stewart (1998, p. 215-216), baseado nos trabalhos de Reichheld e Fornell, exemplifica como se deve calcular o valor presente de sua base de clientes.

Stewart demonstra que devemos determinar um período de tempo significativo para basear os cálculos do valor de um cliente e que o período variará dependendo do ciclo de planejamento de cada empresa, cita que uma seguradora deve acompanhar seus clientes durante várias décadas; uma fábrica de fraldas descartáveis deve fazer isso durante apenas alguns anos.

Após determinação do período de tempo significativo que servirá de base de cálculo, deverá ser calculado o lucro que seus clientes geram normalmente a cada ano que sua empresa consegue mantê-los, isto é, lucro de clientes que têm um ano somente, lucro de clientes que têm dois anos e assim por diante.

O cálculo, segundo Stewart, pode ser segmentado por idade, renda, canal de vendas e outros parâmetros que achar conveniente.

Stewart alerta para a análise de toda a gama de custos e benefícios referente aos clientes. No primeiro ano como cliente deve-se subtrair o custo de aquisição de novos clientes do lucro desses clientes.

Após um ano calcula-se os custos de manutenção do cliente que normalmente são inferiores aos custos de aquisição que devem também ser subtraídos dos lucros somente dos clientes que tenham mais que um ano.

Em seguida a esses procedimentos, é calculado o índice de retenção, enfatizando que valor específico para cada ano do índice de retenção é mais útil do que médias gerais como 10% ao ano.

Os cálculos **lucro por cliente por ano** e **os índices de retenção de clientes** têm como objetivo principal o **cálculo do valor presente líquido de um cliente-VPL**.

O valor presente líquido do cliente (VPL) é o fluxo descontado de lucro deduzido o investimento de aquisição.

O cálculo é feito escolhendo uma taxa de desconto, se a empresa almeja um retorno anual sobre os ativos de 15%, usa-se esse percentual, pois segundo Stewart (1998, p. 217) “[...] o capital do cliente é um ativo.” É aplicada a taxa de desconto sobre o lucro anual, ajustado de acordo com a probabilidade do cliente abandonar a empresa.

Conforme essa taxa de desconto, o cálculo do VPL – valor presente líquido do cliente no primeiro ano será o lucro dividido por 1,15. No ano seguinte, VPL será o lucro do segundo ano vezes o índice de retenção dividido por 1,15<sup>2</sup> e assim sucessivamente.

A soma do resultado de todos os anos é o valor de seu cliente, isto é, os lucros que sua empresa pode esperar do cliente nesse período, que é na verdade o que outra empresa pagaria para ter o cliente, segundo os argumentos de Stewart.

Peppers e Rogers (1997, p. 29) fazem o seguinte comentário referente ao cálculo do valor vitalício do cliente que tem o mesmo significado do valor presente líquido da base de clientes:

O objetivo [...] é se aproximar o máximo possível de uma avaliação do valor atual líquido de todos os lucros futuros oriundos de um determinado cliente. O lucro gerado por qualquer cliente pode ser encarado como a margem de lucro sobre as vendas efetuadas para esse cliente, menos o custo de manutenção do relacionamento com o cliente, mais quaisquer benefícios, não voltados para as vendas, porém quantificáveis (referências sobre clientes novos, benefícios colaborativos e assim por diante).

### **3. O Balanço Patrimonial de Clientes**

Para gerenciar o VPL – valor presente líquido de sua base de clientes Reichheld (1996, p. 255) criou o balanço patrimonial de clientes.

No balanço patrimonial, a base de clientes é dividida em novos clientes, clientes em ascensão, clientes em declínio e desertores.

Os clientes em ascensão e em declínio são os atuais clientes que estão fazendo mais e menos negócios respectivamente com a empresa em relação aos anos anteriores.

Segue um quadro geral do demonstrativo do balanço patrimonial de clientes:

<b>Categoria do Cliente</b>	<b>Número</b>	<b>% da Receita</b>	<b>VPL (valor presente líquido)</b>
Balanço inicial	_____	_____	_____
(+) Novos Clientes	_____	_____	_____
(+) Em ascensão	_____	_____	_____
(-) Em declínio	_____	_____	_____
(-) Desertores	_____	_____	_____
Balanço final	_____	_____	_____

Se a empresa trabalha com a fidelização do cliente a análise dos desertores e os clientes que estão diminuindo suas compras serve como um alerta para que o problema seja investigado antes que a empresa esteja gastando enormes quantias para atrair novos clientes.

Esse balanço, sugerido por Reichheld, poderia, dentro de cada categoria de clientes, ser segmentado por subcategorias como por idade, sexo e escolaridade. Essas informações são importantes para a área de marketing e para a empresa como um todo gerenciar melhor seus clientes.

Informações como: a proporção de clientes novos em relação à base atual de clientes; os percentuais de pedidos de clientes em relação aos clientes que fecham negócio com a empresa vão se tornando informações essenciais para as empresas terem vantagem competitiva.

### **Lucratividade Baseada no Produto x Baseada no Cliente**

Para desenvolver as estratégias de marketing que satisfaçam o cliente e aumentem a lucratividade, Best (1997) sugere que a contabilidade estenda a unidade contábil de análises para melhor auxiliar as funções de marketing no gerenciamento da lucratividade do mercado.

Best (1997, p. 47) faz o seguinte comentário:

para acompanhar as necessidades de informações de marketing, precisamos de uma maneira alternativa de traçar as receitas, os custos variáveis, às despesas fixas, e o lucro líquido [...] **usando o cliente como a unidade de medida da contabilidade**, poderemos criar o mais completo entendimento da lucratividade baseada no mercado e as maneiras de aumentar o lucro.

O demonstrativo comparativo da lucratividade baseada no produto versus a baseada no mercado esclarece bem como essas informações auxiliariam o marketing nas suas estratégias.

## LUCRATIVIDADE BASEADA NO CLIENTE VERSUS BASEADA NO PRODUTO

Contabilidade Baseada no Produto		Contabilidade Baseada no Cliente	
Demanda de Mercado (Unidade=000)	56,250	Demanda de Mercado (Clientes)	225,000
Participação de Mercado	<u>6%</u>	Participação de Mercado	<u>6%</u>
Unidade de Volume	3,375	Unidade de Clientes	13,500
Preço por unidade	<u>\$5,00</u>	Receita por Cliente	<u>\$1,250</u>
Custo Variável por unidade	2,00	Custo Variável por Cliente	500
Margem por unidade	\$3,00	Margem por Clientes	\$750
Receita Total (milhões)	\$16,9	Receita Total (milhões)	\$16,9
Custo Variável Total	<u>\$ 6,8</u>	Custo Variável Total	<u>\$ 6,8</u>
Contribuição Total	\$10,1	Contribuição Total	\$10,1
Despesas com Marketing	\$3,4	Despesas com Marketing	\$3,4
Contribuição Marketing Líquida	\$6,7	Contribuição Marketing Líquida	\$6,7
Despesas Operacionais	\$3,4	Despesas Operacionais	\$3,4
Despesas indiretas	\$1,5	Despesas indiretas	\$1,5
Lucro Líquido (milhões )	\$ 2,2	Lucro Líquido (milhões )	\$ 2,2

**Fonte:** Best (1997, p.47).

Vemos que os resultados do lucro líquido são os mesmos para os dois demonstrativos. O argumento de Best (1997, p. 48) para demonstrativo baseado no cliente ser importante para a área de marketing é o seguinte:

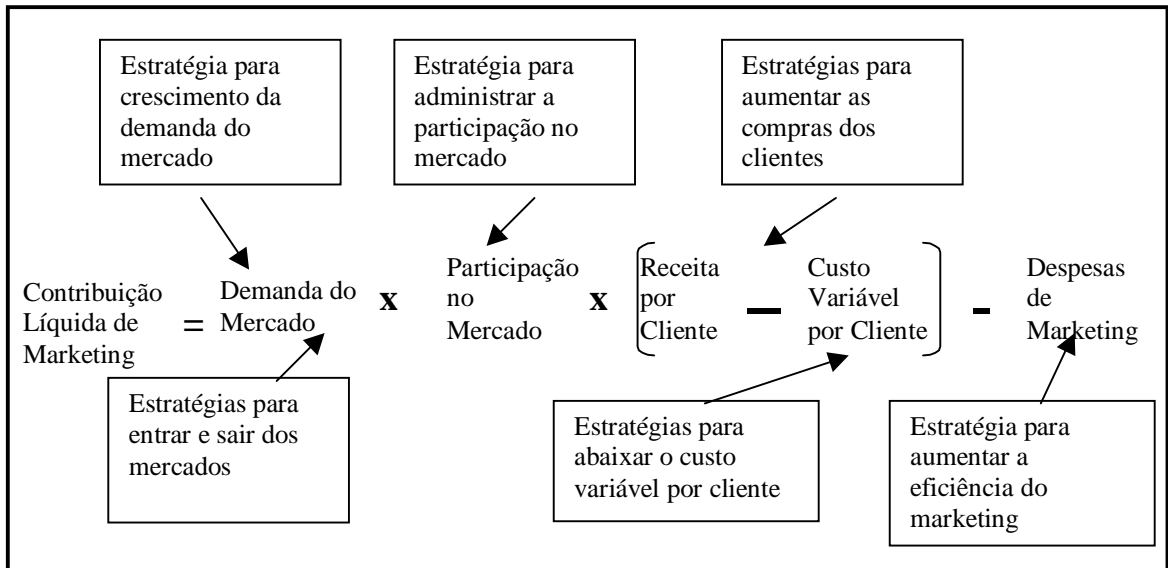
[...] cada uma apresenta uma diferente percepção do gerenciamento baseado no mercado. Ambos são importantes e significativos. O demonstrativo da contabilidade baseada no produto ajuda-nos a entender o volume por unidade do produto, preço do produto, e margem unitária por produto. O demonstrativo da contabilidade baseada no cliente ajuda-nos a entender a demanda dos clientes, participação no mercado, volume de cliente, receita por cliente, custo variável por cliente. Porque clientes frequentemente compram vários produtos da empresa, a contabilidade baseada no cliente é importante maneira de traçar o impacto no lucro de servir mercados com diferentes clientes.

### **Estratégia Baseada no Mercado e Crescimento da Lucratividade**

Reconhecendo o cliente como a unidade de análise em um gerenciamento baseado no mercado, Best diz que é possível avaliar diferentes aspectos da contribuição líquida de marketing e melhorar a percepção para o desenvolvimento das estratégias de marketing destinada a aumentar a lucratividade.

Existe um número limitado de estratégias fundamentais de Marketing que a empresa pode considerar para fazer crescer a contribuição líquida de marketing. Observe a figura seguir:





Fonte: Best, Roger J. (1997, p. 48).

Vamos exemplificar este cálculo da contribuição líquida de marketing utilizando a receita por cliente e custo variável por cliente.

Uma empresa serve um mercado regional que é composto de 300.000 clientes. A empresa tem 20% de participação de mercado e, conseqüentemente, serve 60.000 clientes neste mercado. A receita por cliente por ano é de \$ 1.500, e custo variável é \$ 900 por ano para servir cada cliente. O nível global de desempenho é realizado, em parte, com \$ 10 milhões em despesas fixas de marketing. Como demonstrado abaixo, produz uma contribuição líquida de marketing de \$ 26 milhões.

$$\begin{aligned} \text{Contribuição Líquida de Marketing} &= \text{Demanda do Mercado} \times \text{Participação no Mercado} \times \left[ \text{Receita por Cliente} - \text{Custo Variável por Cliente} \right] - \text{Despesas de Marketing} \\ &= 300.000 \times 20\% \times (\$ 1.500 - \$ 900) - \$10 \text{ milhões} \\ &= 60.000 \text{ clientes.} \times \$600 \text{ por cliente} - \$10 \text{ milhões} \\ &= \$36 \text{ milhões} - \$ 10 \text{ milhões} \\ &= \$ 26 \text{ milhões} \end{aligned}$$

A mistura de dados de mercado com dados da contabilidade precisa se tornar rotina nas empresas voltadas para o cliente e a contabilidade tem que estruturar seus sistemas gerenciais neste sentido.

### Processo de Medidas de Mercado e as Medidas Financeiras

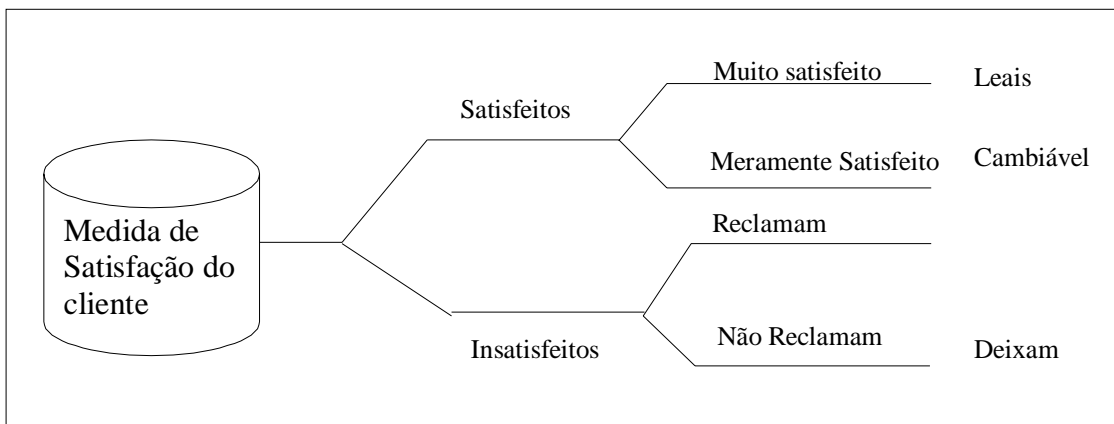
A conscientização do cliente, interesse de testar o produto, satisfação e insatisfação do cliente, junto com a percepção relativa da qualidade do produto, qualidade do serviço, e valor para o cliente, tudo isso serve como processo de medida do mercado e são indicadores de tendência do desempenho final.

Os clientes podem estar satisfeitos, mas suas percepções de valor derivado de seus produtos podem estar continuamente sendo diminuídos em relação às opções que o mercado oferece.

A empresa pode não ter feito nada para o cliente tornar-se insatisfeito, mas a concorrência pode simplesmente ter melhorado o valor de seus produtos e serviços baseado na combinação do benefício total e no custo total, com isso o valor criado pelos produtos da empresa diminui e, conseqüentemente, abre as portas para seus clientes experimentarem ou comprarem os produtos da concorrência.

A contabilidade que traça o desempenho financeiro vai ser reativa com referência às causas da queda nas vendas. A proposta das medidas de mercado é traçar as atitudes e percepção dos clientes que precedem o seu comportamento e estrategicamente revertem um possível resultado negativo no desempenho financeiro.

A satisfação do cliente pode ser mensurada de variadas formas conforme o exemplo dado por Best na figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Roger J. Best (1997, p. 378).

Best (1997, p. 377-378) argumenta que clientes muito satisfeitos são mais leais e compram consideravelmente mais, os meramente satisfeitos são menos leais e mais facilmente mudam para os produtos dos concorrentes e os clientes insatisfeitos provavelmente deixam de comprar, embora aqueles que reclamam podem ser retidos, mas permanecem vulneráveis até que a insatisfação seja adequadamente conduzida.

A maioria dos clientes, segundo pesquisa feita por Best (1997, p. 377), não reclamam, simplesmente param de comprar, e a empresa não tem como conhecer qual é o problema e acaba gastando mais dinheiro para atrair novos clientes para manter as vendas e o lucro. E cada cliente insatisfeito conta para outras 8 a 10 pessoas de sua insatisfação, e isto faz com que a retenção dos clientes existentes e aquisição de novos clientes seja muito difícil.

A empresa que utiliza eficientemente a mensuração da satisfação do cliente tem um processo métrico que capacita a tomar ações corretivas para evitar efeito adverso no desempenho financeiro.

As medidas de mercado são muito relativas visto que clientes muito satisfeitos podem diminuir e até parar de comprar por problemas econômicos e não necessariamente problemas de qualidade ou atendimento. Cabe à contabilidade cruzar as informações financeiras dos clientes com a área de marketing para detectar os vários problemas antecipadamente.

A contabilidade pode informar sobre a retenção de cliente, receita por cliente, custo por cliente, margem por cliente, custo do novo cliente para que o plano de marketing tenha uma eficácia maior.

## Considerações Finais

A Contabilidade como fonte geradora de informações precisa preparar relatórios gerenciais de forma sistemática utilizando banco de dados relacional para atender as estratégias de marketing. As informações sobre clientes podem ser acumuladas a um custo muito reduzido e a contabilidade já dispõe no seu sistema de informações contábil preciosas informações. A Contabilidade ainda está em grande parte concentrada em informações que enfatizam o produto e não o cliente. As estratégias de marketing mudaram e as necessidades de informações sobre cada cliente tornaram-se fator crítico para as empresas competirem.

Empresas que utiliza o Marketing de Relacionamento e tem uma gerência voltada para o mercado, precisam de informações como: satisfação dos clientes, lucro por cliente, margem de contribuição por cliente, índice de deserção de cliente, valor presente líquido de cliente, balanço patrimonial do cliente etc.

O propósito deste estudo é evidenciar que a contabilidade e o marketing precisam interagir de forma estratégia para responder melhor às mudanças do meio ambiente com mais eficiência e eficácia. Está cada vez mais caro atrair cliente e as estratégias tem sido tornar os clientes fiéis e customizar os produtos e serviços. As informações de marketing antecedem as informações financeiras daí a importância do relacionamento Marketing e Contabilidade.

## Referências Bibliográficas

- BEST, R. J. *Market-Based Management*. Barueri: Ed. Savana New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- GORDON, I. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Ed. Futura, 1999.
- KOTLER, P. *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- NEAL, W. D. Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty. *Journal Marketing Research*, v. 11, 1999.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Empresa 1: 1*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RAFHEL, M. A escala da lealdade. *HSM Management*, Barueri, n. 13, mar./abr. 1999.
- REICHHELD, F. *A Estratégia da Lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROGERS, M. Os Clientes Valiosos. *HSM Management*, Barueri, n. 9, jul./ago. 1998.
- STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VAVRA, T. G. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

# Linking marketing strategies with managerial accounting information within a concept of relationship marketing and customer loyalty

## Abstract

The increasing cost for drawing customers' attention and keep them as clients has altered the marketing strategies, giving more emphasis on the relationship between the company and the customers in order to make the latter more dedicated to the former. The Accounting, the one which provides information for the decision making process, should adapt its managerial reports to the marketing strategies so that the decisions were more effective. The marketing managers, adapting their strategies to the technological development, have created several techniques such as the Marketing of Relationship which intends to improve customer's knowledge. In order to contribute to a better exchange between marketing and accountancy, this paper provides a series of demonstration that may be given by accountancy. However, one tries to show that subjective information from marketing, such as client satisfaction, must be checked with objective information from accountancy, such as profit by client, so that the best decision can be made.

**Key words:** Marketing and Accountancy; customer; satisfaction; loyalty; relationship; dissatisfaction; customization; fidelity; measures; interaction.

DIAS, E.. Linking marketing strategies with managerial accounting information within a concept of relationship marketing and customer loyalty. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 167-178, set. 2001.