O *CUSTOMER LIFETIME VALUE* DO REVENDEDOR DE COSMÉTICOS

O *customer lifetime value* (CLV) permite mensurar o valor presente dos fluxos de caixa futuro provenientes do relacionamento de uma empresa com seu cliente. O cálculo do CLV compreende análise e gastos de retenção, análise e gastos da aquisição, margem obtida pela empresa com o cliente, gastos em mídias, e outros investimentos feitos pela empresa no cliente (Reinartz & Kumar, 2003; Venkatesan & Kumar, 2004). Diversas aplicações têm sido propostas para o CLV, desde empresas em mercados empresariais *business-to-business* até empresas de consumo (Sunder, Kumar & Szhao, 2015). No contexto da venda direta, o revendedor possui um papel essencial para o negócio, uma vez que além de vender, ele também é consumidor, utilizando os produtos para consumo próprio. As empresas de vendas diretas fazem elevados gastos de retenção, principalmente com elevados incentivos promocionais. Porém, também reportam elevados níveis de *turnover* dos seus representantes autônomos. Assim, há oportunidades para aplicação do CLV na venda direta, contribuindo para o direcionamento dos esforços de marketing de forma em busca da lucratividade do negócio. Este estudo aborda a métrica do CLV, especificamente, aplicado para analisar o valor do representante autônomo de empresas de venda direta. Especificamente, o estudo investiga o mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) no Brasil, dada a importância da venda direta para o HPPC.

O objetivo deste trabalho é calcular e entender como a métrica de CLV pode ser aplicada no contexto da venda direta para avaliar o consultor de vendas e calcular o valor do consultor a partir da lucratividade, calculando o CLV a partir de um modelo já testado pela literatura. A partir da colaboração de uma empresa do setor, foram analisadas as vendas (por ciclo de venda) de 19827 consultores, sendo 10765 consultoras ativas exclusivamente no meio tradicional de vendas e outras 9062 consultoras ativas no modelo tradicional (porta a porta), mas com interesse no modelo digital para oferecerem seus produtos aos consumidores finais. Foram avaliadas informações cadastrais, transacionais, cestas de compra e resposta à estímulos, considerado um período histórica de 28 ciclos de venda (cada ciclo tem duração entre 2 e 3 semanas), sendo 18 ciclos de 2015 (ano completo) e mais 10 ciclos de 2016 (pouco mais de meio ano). A análise consistiu em avaliar a lucratividade destes consultores em um período futuro equivalente a 6 ciclos, cerca de 4 meses, a partir da probabilidade deste consultor ser ativo em cada

um dos períodos seguintes. Sendo possível identificar grupos de consultores que poderão receber investimentos distintos, de acordo com a faixa de lucratividade de cada grupo.

Para aplicar o modelo de CLV, foi necessário considerar diferenças entre grupos de consultoras e, assim, foi constituído o grupo de "alta produtividade" formado por consultoras com muita atividade (ou frequência) de compras durante 18 ciclos. As demais foram agrupadas no segmento denominado "baixa produtividade. Para cada grupo, modelos foram construídos baseados em métricas disponibilizadas pela empresa: tempo desde a última compra, frequência de compras, valores gastos, contato consultor/empresa (avaliado pela presença do consultor em um encontro que ocorre a cada ciclo), diversificação dos itens do pedido, tempo de relacionamento entre consultor/empresa, localização, idade, grupo e interesse no modelo digital, gastos com brindes e promoções de vendas.

Na construção dos modelos para a efetivação da compra, as métricas relacionadas aos valores gastos não apresentaram resultados consistentes nos modelos. Algumas vezes apareciam com efeito positivo, outras vezes, com efeito negativo, mas sempre muito próximo de zero. O que indica que os valores gastos só devem de fato ter efeito quando as receitas trazidas forem muito elevadas. Pensando neste resultado para a venda direta, isso significa que há muitas consultoras que sempre passam pedidos de valores baixos, mas que não deixam de passar pedido. Variáveis como o tempo desde o último pedido e a variação histórica refletiram mais sobre a atividade futura. Na construção dos modelos, também ficou claro que a principal diferença no CLV das consultoras de alta produtividade é a margem líquida histórica, tendo pouca variação entre a probabilidade de atividade de cada consultora. A probabilidade de uma consultora de alta produtividade não ser ativa em um ou mais ciclos é bem pequena, e por isso esta parte da equação acaba sendo praticamente uma constante.

Com base na aplicação dos modelos obtidos para a probabilidade de compra, o CLV foi calculado para cada consultor considerando o período de 6 ciclos futuros. Os resultados encontrados estão consolidados na Tabela 1, discriminando a informação por 4 métricas principais (Alta Produtividade, Interesse no modelo digital, participação no encontro e quantidade de ciclos ativos no último ano).

É possível notar que há discriminação principalmente entre o CLV das Consultoras de Alta e Baixa Produtividade. Sendo que as consultoras de Alta Produtividade possuem um CLV cerca de 13 vezes superior ao de uma consultora de Baixa Produtividade. Outra relação importante a avaliar é referente à participação no encontro, onde o efeito é

positivo para as consultoras de Baixa Produtividade, porém, negativo para as de Alta Produtividade. Esta relação pode ser causada pela diferença entre os públicos, uma vez que dentre as Consultoras de Alta Produtividade há algumas que são de fato consultoras, enquanto outras possuem um perfil mais empreendedor e mais independente, muitas vezes possuindo lojas físicas e sem muito interesse na construção de um relacionamento com a empresa.

Tabela 1. CLV médio por consultor

Consultoras de Alta Produtividade	Interesse no modelo digital	Participa do Encontro	Ciclos Ativos no último ano	CLV em 6 ciclos por Consultor	
				Acumulado	Por ciclo
Não	Não	Não	Até 6 Ciclos	309,05	51,51
			De 7 a 12 Ciclos	507,34	84,56
			De 13 a 18 Ciclos	1.195,43	199,24
		Sim	Até 6 Ciclos	409,60	68,27
			De 7 a 12 Ciclos	635,64	105,94
			De 13 a 18 Ciclos	1.389,96	231,66
		Baixa Produtividade sem Interesse no MD		674,20	112,37
	Sim	Não	Até 6 Ciclos	393,16	65,53
			De 7 a 12 Ciclos	638,49	106,42
			De 13 a 18 Ciclos	1.525,88	254,31
		Sim	Até 6 Ciclos	686,60	114,43
			De 7 a 12 Ciclos	892,87	148,81
			De 13 a 18 Ciclos	1.601,09	266,85
		Baixa Produtividade e Interesse no MD		1.063,37	177,23
Sim	Não	Não	-	11.462,54	1.910,42
		Sim	-	6.671,21	1.111,87
		Alta Produtividade sem Interesse no MD		9.366,34	1.561,06
	Sim	Não	-	16.521,32	2.753,55
		Sim	-	10.565,33	1.760,89
		Alta Produtividade e Interesse no MD		14.052,38	2.342,06

Fonte: Elaborado pela autora

Este estudo demonstrou que há diferenças significativas entre os diversos segmentos analisados podem ser replicados para a venda direta. Nenhum dos grupos analisados apresentou CLV negativo, indicando que não há a necessidade de não adquirir novos clientes em algum segmento a fim de evitar perdas. Mas, consultoras com menos de 6 ciclos no histórico apresentam os piores valores de CLV e por isso, deveriam diminuir na base. Essas consultoras podem representar as iniciantes, que realmente possuem poucos ciclos de histórico. Contudo, mesmo que estas consultoras sejam novas, o custo de trazê-las é maior do que manter as que já possuem mais histórico. Uma empresa de venda direta pode, assim, suportar suas decisões de incentivos, eventos e perfil de consultora a prospectar ou buscar manter a partir da análise do CLV. Além disso, foram constatados segmentos que deveriam ser incentivados, como é o caso das consultoras com interesse no modelo digital e também daquelas que apresentam maior atividade no histórico, com mais de 13 ciclos ativos nos últimos 18 ciclos.

Referências

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of marketing research, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.

SUNDER, S.; KUMAR, V.; ZHAO, Y. Measuring the Lifetime Value of a Customer in the Consumer Packaged Goods (CPG) industry. Journal of Marketing Research, 2015.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. Journal of marketing, v. 68, n. 4, p. 106-125, 2004.