

A MENSURAÇÃO DO VALOR DO ATIVO EM CLIENTES COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO NA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE CLIENTES

Flavio Roberto Mantovani

Resumo:

Embora os testes de validação para implementar estratégias de fidelidade com o cliente, seja um assunto ainda pouco explorado e complexo, o valor do ativo em clientes (customer equity) contribui nesse processo como um instrumento de avaliação da efetividade dos investimentos em marketing. Assim, este artigo tem como objetivo demonstrar que o valor do ativo em clientes, permite aos usuários dessa informação, avaliar os efeitos das estratégias de marketing sob a ótica do resultado econômico. O desenvolvimento do estudo, se deu através de uma pesquisa qualitativa na modalidade documental, abordando aspectos dos modelos de Blattberg, Getz e Thomas e Rust, Zeithaml e Lemon. Com base na análise dos dois modelos de cálculo do valor vitalício do cliente, conclui-se que o valor absoluto do ativo em clientes, não possui significado em si, contudo, revela-se extremamente relevante quando utilizado como instrumento de avaliação das alternativas de investimentos e seus impactos no resultado do valor do ativo em clientes. A flexibilidade e o mecanismo de cálculo dos modelos estudados, propicia a criação de cenários e modelos, com isso, pode servir de base para novos estudos e proposições estratégicas, passando a ter utilidade inclusive para a alta administração da empresa.

Área temática: *Controladoria*

A mensuração do valor do ativo em clientes como instrumento de avaliação na gestão do portfólio de clientes

Resumo

Embora os testes de validação para implementar estratégias de fidelidade com o cliente, seja um assunto ainda pouco explorado e complexo, o valor do ativo em clientes (customer equity) contribui nesse processo como um instrumento de avaliação da efetividade dos investimentos em marketing. Assim, este artigo tem como objetivo demonstrar que o valor do ativo em clientes, permite aos usuários dessa informação, avaliar os efeitos das estratégias de marketing sob a ótica do resultado econômico. O desenvolvimento do estudo, se deu através de uma pesquisa qualitativa na modalidade documental, abordando aspectos dos modelos de Blattberg, Getz e Thomas e Rust, Zeithaml e Lemon. Com base na análise dos dois modelos de cálculo do valor vitalício do cliente, conclui-se que o valor absoluto do ativo em clientes, não possui significado em si, contudo, revela-se extremamente relevante quando utilizado como instrumento de avaliação das alternativas de investimentos e seus impactos no resultado do valor do ativo em clientes. A flexibilidade e o mecanismo de cálculo dos modelos estudados, propicia a criação de cenários e modelos, com isso, pode servir de base para novos estudos e proposições estratégicas, passando a ter utilidade inclusive para a alta administração da empresa.

Palavras-chave: Ativo em clientes, Estratégia, Avaliação de desempenho.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

O ambiente competitivo com o qual se deparam as organizações, a disputa por mercados, os avanços da tecnologia da informação, e o surgimento e aplicação de novos recursos intelectuais são, dentre outros fatores, o que têm levado as empresas a um cenário de negócios que exige ajustes nas estruturas, nas estratégias e nos processos internos.

Nesse novo contexto organizacional, estão inseridos os ativos intangíveis. Reconhecidos pela capacidade de gerar benefícios futuros, os ativos intangíveis, não se revestem de forma física ou financeira. Todavia, a crescente materialidade de seus valores na composição do patrimônio das entidades, revela o desafio de se adotar um processo formal de avaliação, registro e divulgação desses ativos.

Entre as várias categorias de ativos intangíveis existentes, uma delas, o valor do ativo em clientes (customer equity) equipara o cliente a um ativo financeiro que a empresa deve medir, gerenciar e maximizar assim como qualquer outro tipo de ativo. Nesse sentido, uma organização deve conferir valor para seus clientes se quiser reter sua base de clientes e adquirir novos.

Os clientes são os grandes responsáveis pela geração do fluxo de caixa operacional e conseqüentemente do valor econômico da empresa. O segredo para o sucesso empresarial consiste em manter um relacionamento lucrativo com o cliente, independente dos produtos envolvidos ou como estes podem mudar ao longo do tempo.

Diversas tendências estão atualmente delineando as mudanças no mercado em todas as economias desenvolvidas, tornando inevitável a mudança do foco da administração do valor da marca para o valor do cliente. A implicação natural dessas tendências é a conseqüente mudança do foco no produto para o foco no cliente.

- Velha Economia → Nova Economia
- Produtos → Serviços
- Transações → Relacionamento
- Atração de clientes → Retenção de clientes
- Foco no produto → Foco no cliente
- Valor da marca → Valor do cliente

Tendo em vista esses aspectos, este artigo busca destacar a crescente importância que o valor do ativo em clientes vem assumindo no novo ambiente globalizado, especialmente no que se refere aos modelos de avaliação do seu valor econômico e seu respectivo uso como instrumento de gestão.

Neste estudo, são abordados os modelos de Blattberg (Blattberg, Getz e Thomas.) e Rust (Rust, Zeithaml e Lemon) a fim de comparar e analisar seus componentes e tecer considerações sobre a aplicação dos seus resultados como medida de desempenho na gestão do valor do ativo em clientes (customer equity).

O presente estudo, reveste-se de importância, à medida que abre discussão sobre os elementos da composição do cálculo do valor vitalício do cliente, evidenciando dessa forma, novos desafios para a disciplina da contabilidade gerencial.

2 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se pela apresentação, sob a ótica da contabilidade gerencial, da análise e comparação dos modelos de Blattberg et alli, Rust et alli, objetivando compreender como é composta a variável discriminadora da geração de caixa pelo cliente e analisar o resultado do cálculo do valor vitalício do cliente (VVC), verificando sua aplicação, como instrumento na gestão empresarial.

O objeto deste estudo, é o modelo de formulação do cálculo do valor vitalício do cliente (VVC). Nesse sentido, a questão a ser abordada nesta pesquisa pode ser expressa da seguinte maneira: Qual é a relevância, no âmbito do processo gerencial, do valor do ativo em clientes, na gestão dos investimentos de marketing?

A metodologia a ser utilizada será a pesquisa qualitativa, na modalidade de pesquisa documental, no qual far-se-á a revisão bibliográfica sobre o tema, ressaltando um tratamento analítico dos modelos, provendo interpretações complementares e a conclusão com os resultados da pesquisa.

Segundo Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo (...) dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Além disso, Eco (2000), afirma que o estudo científico deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever sob uma ótica diferente o que já se disse, além de ser útil para os demais estudiosos ou profissionais que atuam na área do conhecimento objeto de pesquisa.

3 Referencial Teórico

3.1 Ativos Intangíveis

O termo intangível, segundo o Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, vem do francês *intangible* que significa 1. que escapa ao tato. 2. que não se pode apalpar.

Para Horngren (1985) ativo intangível é uma classe indistinta de “ativos de vida longa” que não têm existência física. Kohler (apud Iudicibus, 2000 p.209) definiu os intangíveis como “um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário”. Segundo, Johnson e Kaplan (1993) o valor econômico de uma companhia não está restrito à soma dos valores de seus ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus ativos considerados intangíveis.

Para Figueiredo e Moura (2001), os “Ativos Intangíveis são aqueles possuidores de todas as características próprias dos outros Ativos, mas desprovidos de substância física, sendo assim impossível de serem tocados.” Sá (2000) referindo-se às imaterialidades que se constituem e que são habituais no meio empresarial, relaciona itens como: ponto comercial; marcas de fábrica; clientela; investimentos gerais e os das qualidades das estruturas organizacional e administrativa; imagem institucional e nome da empresa; patentes de invenção; direitos de autor; concessões; permissões; licenças, garantias e franquias; modelos; acordos comerciais em relação à concorrência nos mercados; tradição; recursos e capacidade intelectual humana de experiência, cultura, habilidade, criatividade e liderança; aforamentos e arrendamentos privilegiados etc. Salienta que estes fatores implicam em melhores resultados para a empresa, embora impactando de maneira distinta no todo da empresa.

Segundo Lev (2001) um ativo intangível constitui-se num direito a um benefício futuro não possuindo conotação física ou financeira. Nessa mesma direção corroboram Schimdt e Santos (2002) definindo ativos intangíveis como sendo os recursos incorpóreos controlados pela entidade capazes de produzir fluxos de caixa futuros. Vale ressaltar que o termo “recursos” utilizado na definição engloba o capital, o trabalho, a terra e o capital intelectual, fontes criadoras de intangíveis.

Para Reilly e Schweih (1998) para um ativo intangível existir sob a perspectiva econômica ou de sua avaliação, basicamente, deve possuir um certo número de características ou atributos. Os mais comuns, necessários para qualificar um ativo intangível, incluem o seguinte:

- Devem sujeitar-se a identificação específica e conteúdo passível de reconhecimento
- Devem sujeitar-se a existência e proteção legal
- Devem sujeitar-se ao direito de propriedade privada, podendo a posse desse direito ser legalmente transferível
- Deve haver alguma evidencia ou manifestação da existência do ativo intangível (um contrato, uma licença, um registro do documento, um arquivo magnético, uma lista de clientes, um conjunto de relatórios financeiros.)
- Deve ter sido criado ou surgido numa determinada data ou como resultado de um evento específico
- Deve sujeitar-se ao esaurimento ou término de sua existência numa determinada data ou resultado de um evento específico.

A literatura e a discussão sobre ativos intangíveis alcançaram um certo nível de maturidade. Nessa direção, as agências normatizadoras internacionais, registraram grande avanço, ao criar a obrigatoriedade de registro de ativos intangíveis identificáveis, quando da ocorrência de uma combinação de negócios, gerada por uma aquisição do controle acionário de outra empresa, ou de uma fusão uma incorporação ou uma cisão. Os principais

pronunciamentos a esse respeito são o SFAS n. 142/01 – *Goodwill and other Intangible Assets* e o IAS n. 38/00 emitido pelo *International Accounting Standards Board-IASB*.

Todavia, para muitos autores, existe ainda, um longo caminho a percorrer no que se refere ao reconhecimento, registro e divulgação das transações internas das entidades, principalmente, aquelas envolvendo a criação de ativos intangíveis.

3.2 Valor econômico do cliente (Customer equity)

Podemos encontrar em quase todas as obras da literatura sobre intangíveis, espaços reservados à abordagem de ativos intangíveis referindo-se ao relacionamento com os clientes. Sveiby (1997), Reilly, Schweihs (1998), Sullivan (2000), Lev (2001). Para ir além de uma simples lista de clientes atuais ou potenciais, alguns autores classificam os vários tipos de intangibilidade e definem os seguintes elementos como sendo essenciais para o reconhecimento de um ativo intangível: 1-Deve existir um relacionamento entre o cliente e o fornecedor. 2- Deve existir registros e documentação referente ao relacionamento que pode ter utilidade para o comprador ou usuário do intangível. MATTER (1995) WYNER (1996) REILLY E SCHWEIHS (1998)

Os ativos intangíveis relacionados aos clientes podem ser normalmente comercializados no mercado, sob a forma de "relacionamento", e neste caso vê-se o exemplo comum no caso brasileiro do comércio de "freguesias" e "pontos" dos mais diversos tipos de negócios e ainda, na forma de acordos que garantem ao comprador a exclusividade da operação. Sem contar sua característica própria de possuir valor intrínseco, e portanto da sua qualidade de possuir certa liquidez no mercado, o valor do ativo em clientes passou a ganhar conotação gerencial, e sua avaliação ganhou interesse dos administradores que pretendem adicionar valor econômico a organização.

Muitos autores, especialmente aqueles que se dedicam às pesquisas em marketing tem denominado o valor econômico do cliente (customer equity) como valor do ativo em clientes. Qualquer discussão a respeito do Valor do Ativo em Clientes, parte da hipótese que os mecanismos de sua avaliação, possam permitir um gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos disponibilizados no relacionamento com estes, influenciando positivamente no desempenho das empresas. Para Peppers e Rogers (2005) as empresas se tornam bem sucedidas pela aquisição, manutenção e crescimento de clientes.

Muito embora, os chamados recursos disponibilizados no relacionamento com os clientes, de acordo com as práticas contábeis, sejam imediatamente reconhecidos como despesas do período, esses recursos contribuem em boa parte, para a formação do ativo em cliente e dessa forma, passa o mesmo, a revestir-se de todas as características de um ativo, pois, conforme Martins (1972) ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente.

No conceito de Shaw (2003) a fundamentação do valor do ativo em clientes é descomplicada. O cliente é um ativo financeiro que a empresa deve medir, gerenciar e maximizar, assim como qualquer outro ativo. Para Peppers e Rogers (2005) a definição mais útil do valor individual de um cliente é o seu valor vitalício (life time value - LTV), ou seja, o valor presente líquido do fluxo de caixa futuro que uma empresa espera obter do cliente.

3.3 Valor vitalício do cliente

O ciclo de relacionamento com o cliente (customer lifecycle) é um termo usado freqüentemente na literatura popular e científica de marketing, todavia, seu conceito ou definição ainda não está totalmente claro. Uma definição largamente aceita do ciclo de relacionamento com o cliente é o período compreendido entre o início e o fim do relacionamento do cliente com a empresa. Deste modo, um modelo de ciclo de

relacionamento de clientes reflete o desenvolvimento da relação empresa-cliente ao longo do tempo. WANGENHEIM E LENTZ (2005)

Bolton, Lemon e Verhoef (2004) apud Peppers e Rogers (2005) definem o valor vitalício do cliente (CLV - Customer Lifetime Value) como “o valor atual líquido de todos os lucros (isto é, receitas menos custos) a partir de um cliente individual” onde todos os lucros incluem os múltiplos comportamentos dos clientes. Esses comportamentos abrangem tempo, (retenção), profundidade (frequência e compra) e amplitude (compras cruzadas)

A gestão do valor do ativo em cliente, reconhece que a relação cliente-empresa, assim como qualquer tipo de relacionamento envolve um período de tempo. Clientes potenciais, clientes novos e clientes de longo prazo não possuem as mesmas necessidades, assim como sua relação com a empresa muda, suas expectativas e comportamento também mudam. BLATTBERG, GETZ E THOMAS (2001)

O valor do ativo em clientes, é representado pela soma dos valores descontados, que os clientes geram de receita durante todo o seu ciclo de relacionamento com a empresa. Em outras palavras, entendemos o valor dos clientes não somente em termos de lucratividade atual, mas também com respeito ao valor líquido descontado da contribuição que a empresa irá obter do cliente no futuro. RUST, ZEITHAML E LEMON (2000)

3.4 Avaliação de desempenhos e processo de gestão

O ato de avaliar, entendido num sentido genérico, é inerente a própria natureza humana; é o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. A implementação do conceito de avaliação de desempenho requer a vinculação do processo de responsabilidades dos gestores, bem como sua integração ao processo de gestão. PEREIRA (1999).

A avaliação de desempenho, integra-se ao processo de gestão empresarial, visando atender a necessidades específicas das fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. É um recurso por meio do qual se procura obter um gerenciamento eficaz dessas atividades, visando a otimização de suas contribuições, em termos de resultado, à eficácia empresarial. Assim um modelo de avaliação de desempenhos, quando implementado, deve constituir um instrumento de gestão de desempenhos. PEREIRA (1999).

A avaliação individualizada dos ativos por seus valores econômicos permite, em termos de gestão, a "cobrança" do custo de oportunidade sobre os ativos operacionais que estão sob a responsabilidade dos diversos gestores. Assim sendo, cada espécie de ativo, de acordo com a sua natureza e com a utilidade que proporciona a empresa, está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse seu valor econômico em determinada data. GUERREIRO (1999)

3.5 Gestão do valor do ativo em clientes (Customer equity)

Atrair e reter clientes com altos índices de lucratividade, pode ser considerado um dos maiores desafios no processo da gestão empresarial. Conseqüentemente torna-se imperativo, que o sistema de informação de apoio à decisão, seja cada vez mais orientado para o cliente, de modo que sua funcionalidade proporcione aos gestores a mensuração do valor do ativo em clientes.

No passado, os contadores gerenciais calculavam o valor econômico do cliente (EVCO - Economic Value of the Customer) de uma maneira aproximada. A lucratividade do cliente era determinada por uma alocação de despesas administrativas, gerais e de vendas. Essa alocação produzia pouca representatividade dos recursos consumidos pelos clientes. Mais tarde, Cooper; Kaplan (1991) utilizam o custeio baseado em atividades para atribuir aos

clientes ou segmentos, os recursos gastos nas atividades de comprar, entregar, contabilidade, gestão de estoques, etc

O ativo em clientes, construído pelo valor vitalício de clientes, é um recurso financeiro escasso com o qual uma empresa poderá gerar mais valor. O indicador de retorno sobre clientes leva em consideração, de maneira explícita, as duas maneiras distintas pelas quais um consumidor cria valor para o negócio: aumentando os fluxos de caixa atuais e ampliando os fluxos de caixa futuros. PEPPERS E ROGERS (2005).

De acordo com Baxter e Bradley (2002) Espera-se que o valor do ativo em clientes, aumente durante a vida útil do relacionamento do cliente. Pode se concluir que clientes fiéis, podem: comprar uma variedade maior de produtos e serviços; são mais eficientes no relacionamento com a empresa; geram novos negócios através de seus testemunhos e referências; tornam-se cada vez mais insensíveis ao preço; permitem a amortização do custo de aquisição em um período maior.

Na opinião de Shaw (2003) A gestão do valor do cliente, pode ser compreendida, com um sistema de marketing, dinâmico e integrado, que utiliza técnicas financeiras de mensuração e dados sobre os clientes, a fim de otimizar sua atração, retenção e vendas adicionais, maximizando o valor do cliente durante todo o ciclo do seu relacionamento com a empresa.

3.6 A mensuração do valor do ativo em clientes (Customer equity)

O termo ativo em cliente (CE - Customer Equity) freqüentemente aparece na literatura como um conceito super ordenado, englobando o valor vitalício do cliente (CLV-customer lifetime value) para um determinado portfólio de clientes. Mais precisamente, CE é utilizado para denotar a soma de CLVs de todos os clientes, presentes e futuros.

Não obstante, na opinião de Blattberg, Getz e Thomas (2001) a gestão do ativo em clientes, fundamenta-se na habilidade dos administradores em mensurar e modelar o CE. Isto é, ir além das medidas agregadas, a fim de permitir o acesso e compreensão às ramificações financeiras das estratégias e táticas, quer seja no plano do segmento ou do próprio cliente.

Para calcular o valor do ativo em cliente é preciso uma equação matemática que represente as relações específicas entre certas variáveis e o valor do cliente, permitindo dessa forma a modelagem de como as ações de marketing podem afetar essas variáveis.

3.6.1 Proposição de Blattberg, Betz e Thomas

3.6.1.1 Equação fundamental

$$\text{Ativo em clientes} = \sum [N_{i,t} \alpha_{1,t} (S_{i,t} - C_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum N_{i,t} \alpha_{i,t} (\Pi P_{j,t+k}) (S_{i,t+k} - C_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,ao,t+k}) (1 / (1 + d)^k)]$$

3.6.1.2 Pressupostos

A expressão matemática pode ser explicada a partir do entendimento dos seus quatro estágios: 1- o lucro obtido dos primeiros clientes - calculado pelo número de clientes potenciais (prospects) multiplicado pela probabilidade de aquisição e da margem. 2- subtração do custo de aquisição dos clientes - representa o numero de clientes potenciais multiplicado pelo custo unitário de aquisição. 3- adição dos lucros esperados nas vendas futuras - taxa de retenção em cada período futuro multiplicado pelo lucro obtido desses clientes, dividido pela taxa de desconto a valor presente da empresa. 4- Soma algébrica dos segmentos e clientes.

De forma sintetizada, o valor do ativo em clientes é igual a soma do retorno sobre a aquisição, mais o retorno sobre a retenção, mais o retorno sobre as vendas incrementais do portfólio de clientes de uma empresa, ao longo de um determinado período de tempo.

3.6.2. Proposição de Rust, Zeithaml e Lemon

3.6.2.1 Equação fundamental

$$\text{Valor vitalício do cliente} = \sum_{t=0}^t [(1 + d)^{-t} R_{it} S_{it} M_{it}]$$

3.6.2.1 Pressupostos

A expressão matemática pode ser explicada da seguinte forma: F é a frequência de compra do cliente por período; S é o valor esperado da compra; R é a margem de contribuição média do produto adquirido e d a taxa de desconto a valor presente.

4 Análise dos modelos estudados

Conforme preconizam Baxter e Bradley (2002) e Shaw (2003) espera-se que o valor do ativo em clientes aumente durante a vida útil do relacionamento com o cliente. Conclui-se que sua adequada gestão irá promover a otimização dos recursos investidos na aquisição de novos clientes, e as contribuições trazidas na geração de vendas novas, de vendas renovadas e de vendas de produtos incrementais.

Obtendo, através do modelo, uma medição das variáveis citadas acima, teremos então a possibilidade de avaliar seu desempenho e conseqüentemente compreender as causas e efeito de sua variação num determinado período. Esse instrumento, possibilitará um gerenciamento eficaz dessas atividades de forma a perseguir no seu fim a eficácia empresarial. Dessa forma, conduziremos a análise dos modelos apresentados, através das variáveis que produzem a geração de caixa, e sua utilização no processo de gestão do valor do ativo em clientes.

Características: Dados Econômicos e Financeiros	Blattberg et alli	Rust et alli
Custo da venda por cliente potencial	■	□
Custo de aquisição unitário	■	□
Lucro (prejuízo) líquido para adquirir um cliente	■	□
Percentual da margem sobre despesas de vendas - 1 ano	■	□
Investimento inicial na aquisição de clientes	■	□
Lucro (prejuízo) na aquisição dos clientes	■	□
Margem de contribuição média do produto comercializado	□	■
Taxa de desconto a valor presente	■	■

■= Utilizado no Modelo □= Não utilizado no Modelo

Quadro 1: Comparação das Características dos Modelos: Dados Econômicos e Financeiros

4.1 Estrutura conceitual dos modelos

Ambos os modelos são utilizados para mensurar o valor do ativo em clientes, entretanto apresentam pouca semelhança na sua concepção. O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon, leva em conta a contribuição líquida de cada cliente e a partir desse montante, calcula-se seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto da empresa. Já, o modelo de Blattberg, Getz e Thomas levam em conta a margem líquida, obtida pela diferença entre a receita gerada e os gastos empreendidos para conquistar novos clientes. Esse valor calculado em períodos futuros é descontado a valor presente, obtendo-se o valor do ativo em clientes.

Nos dois modelos estudados, existe forte dose de subjetividade em relação ao critério de obter os dados de algumas variáveis. Isso se deve, ao fato, de que os custos de desenvolvimento e manutenção do ativo em clientes não serem identificados e registrados nos sistemas contábeis tradicionais. Nesse sentido, os autores tomaram como premissas, métricas próprias em substituição ao que seria o valor apropriado.

O modelo de Blattberg, Getz, e Thomas foi o único a abordar no seu modelo, a preocupação com a base de clientes e como essa base pode ser ampliada, assim como a receita ser ampliada na base. Os autores crêem que o modelo suporta os gestores a tomar melhores decisões sobre aquisição, retenção, vendas cruzadas e migração de clientes, trazendo muitos benefícios financeiros para a empresa, tais como: maiores lucros são obtidos, com o mesmo gasto, pela reestruturação e alocação dos investimentos em marketing em segmentos e estágios de tempo de relacionamento; a aquisição de clientes torna-se mais eficiente com menos desperdício; os gastos com retenção são orientados para áreas de maior impacto.

Características: Dados Estatísticos e Premissas utilizadas	Blattberg et alli	Rust et alli
Valor da vendas estimada no primeiro ano por cliente	■	□
Valor da margem de contribuição esperada por cliente	■	□
Número meta de clientes potenciais	■	□
Percentual de aquisição por cliente potencial	■	□
Custo estimado do número de chamadas	■	□
Número de chamadas por cliente	■	□
Frequência esperada de compra por cliente	□	■

Valor médio esperado de compra por cliente	□	▣
--	---	---

▣= Utilizado no Modelo □= Não utilizado no Modelo

Quadro 2: Comparação das Características dos Modelos: Dados Estatísticos e Premissas Utilizadas
5 Considerações finais

A gestão do valor do ativo em clientes revestiu-se em importância a partir dos problemas surgidos e das dificuldades encontradas na análise e suporte financeiro aos gestores da área de marketing. Historicamente, os especialistas contábeis e financeiros têm se dedicado à manutenção da saúde financeira da empresa, promovendo sua continuidade, através de análises concentradas na origem e aplicações de fundos. Todavia, fontes de receita, em contraste, recebem pouca atenção. O novo desafio é compreender de onde essa receita é derivada e como ela pode ser aumentada.

Com base na análise dos modelos estudados, podemos concluir que o resultado do valor do ativo em cliente em si, ou seja, seu valor absoluto, não tem representatividade quando observado isoladamente. Não obstante, quando utilizado para comparar outros números para avaliar o efeito de novas proposições estratégicas, revela seu poder de gerar informação e conhecimento para o gestor.

A mensuração do valor do ativo em clientes, inserida no contexto de um modelo de avaliação de desempenhos, assume papel primordial como instrumento de gestão, pois, permite o acompanhamento do desempenho dos gestores, subsidia e traz motivação a gestão eficaz de desempenhos.

De forma concreta, a gestão do valor do ativo em clientes propicia: decisão sobre investimentos em aquisição, retenção e vendas incrementais; ajustam os investimentos de marketing, a medida que o relacionamento com o cliente se altera durante o seu ciclo de vida; maximizam a lucratividade nos investimentos de marketing, além de identificar o grupo de clientes principais, responsáveis pela aquisição de grande número de produtos e serviços.

Em adição, a flexibilidade e o mecanismo de cálculo dos modelos estudados, propicia a criação de cenários e modelos, com isso, pode servir de base para novos estudos e posições estratégicas, passando a ter utilidade inclusive para a alta administração da empresa.

A gestão do valor do ativo em cliente, é o próximo passo na direção de manter a empresa competitiva. É preciso que os gestores compreendam a necessidade de manter seus clientes por mais tempo, como fazer que gastem mais com o seu produto, se tornem mais lucrativos e como atendê-los mais eficientemente.

Gerenciar clientes como ativos requer mensuração, gestão e maximização destes. Gerenciar o que pode ser medido, torna-se mais fácil, à medida que as decisões são tomadas baseadas em fatos e não em simples opiniões. A mensuração do valor vitalício do cliente contribui na avaliação do negócio e ajuda a melhorar o desempenho operacional. Quanto melhor for o diagnóstico, melhor será a decisão.

Referências

BAXTER, Andon P., BRADLEY J. **Calculating the Economic Value of Customer to an Organisation.** Articles of Merit, 2002. Disponível em <"http://www.ifac.org/Library">. Acesso em 22.04.2005

BELLIS-JONES, R. **Customer Profitability Analysis. Management.** Accounting Research, 26-8,1989

BLATTBERG, Robert C; GETZ, Gary, THOMAS, Jacquelyn S. **Customer Equity. Building and Managing Relationships as Valuable Assets.** New York:HBS Press; 2001.

CATELLI, Armando.(Coordenador). **Controladoria. Uma Abordagem da Gestão Econômica Gecon.** São Paulo:Atlas,1999

DROZD, Anne F. The components of. Value Measurement. **Journal of Accountancy**, American Institute of. CPAs.New York, Volume 198 number 6.December 2004. Disponível em <<http://www.aicpa.org/PUBS/jofa/dec2004/index.htm>>: Acesso em 10.02.2006

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** 15. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

FASB – **Financial Accounting Standards Board.** SFAS 142 – Goodwill and Other Intangible Assets. Emitido em junho de 2001.

FIGUEIREDO, S.; MOURA, H. **A utilização dos métodos quantitativos pela contabilidade.**

Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n.127, jan./fev. 2001.

HORNRGREN Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 5. ed.LTC, 1985

HOWELL, R.A, SOUCY, S.R. **Customer Profitability: As Critical as Product Profitability.** Management Accounting. October:1990, 42-47

IASC – International Accounting Standards Committee. IAS 38 – **Intangible Assets.** Emitido em julho de1988.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEV, Baruch. **Intangibles Management, Measurement, and Reporting.** Washington:Brooking Institution Press,2001

MARTINS, Eliseu.(Organizador). **Avaliação de Empresas: Da Mensuração Contábil à Econômica.**São Paulo:Atlas, 2001

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Retorno sobre Clientes. Return on Customer. Um Modo Revolucionário de Medir e Fortalecer seu Negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier,2005

REILLY, Robert F,;SCHWEIHS, Robert P. **Valuing Intangible Assets.** New York: MacGraw-Hill,1998

RUST, ROLAND T.; ZEITHAML, VALARIE A.; LEMON, KATHERINE N. Driving Customer Equit. **How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy.** New York: The Free Press, 2000

SÁ, A. LOPES de. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. **Revista de Contabilidade.** São Paulo, n. 13, set. 2000.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo:Atlas, 2002.

SHAW, Robert. **Customer Equity Management**. Disponível em <http://www.mbpibiz.com/customer_equity_management-white_paper.pdf> Acesso em: 07.12.2005

SULLIVAN, Patrick H. Value-Driven Intellectual Capital. **How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value**. New York:John Wiley & Sons,2000

SVEIBY, Karl.E. **The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets**. San Fransisco:Berret-Koehler Publishers,Inc,1997

WANGENHEIM, FLORIAN V; LENTZ PATRICK. **Understanding your Customer Portfolio**: A Simple Approach to Customer Segmentation According to Lifecycle Dynamics. Disponível em <http://www.wiso.uni-dortmund.de/white_paper.pdf> Acesso em: 01.02.2006