

A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA DO VALOR DO ATIVO EM CLIENTES

Flavio Roberto Mantovani

Resumo:

O Balanced Scorecard (BSC) é apresentado na literatura técnica como instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia, viabilizando os processos gerenciais críticos. Para se verificar como o BSC promove esse alinhamento, elaborou-se o presente estudo, que tem por objetivo analisar os fundamentos do BSC, de modo a identificar os fatores do BSC que contribuem para o alinhamento organizacional e monitoramento da estratégia, servindo como instrumento de apoio à gestão do valor econômico do cliente. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa na modalidade documental, além da proposição, análise e discussão dos elementos de um plano estratégico da empresa fictícia Gradual. Os resultados indicam que a gestão do valor do ativo, maximiza a lucratividade nos investimentos de marketing e o BSC contribui para o alinhamento organizacional e monitoramento da estratégia porque seus componentes estruturais provocam mudanças gerenciais que levam à melhoria do foco na estratégia

Área temática: *Controladoria*

A utilização do balanced scorecard como instrumento de apoio à gestão estratégica do valor do ativo em clientes

Resumo

O Balanced Scorecard (BSC) é apresentado na literatura técnica como instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia, viabilizando os processos gerenciais críticos. Para se verificar como o BSC promove esse alinhamento, elaborou-se o presente estudo, que tem por objetivo analisar os fundamentos do BSC, de modo a identificar os fatores do BSC que contribuem para o alinhamento organizacional e monitoramento da estratégia, servindo como instrumento de apoio à gestão do valor econômico do cliente. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa na modalidade documental, além da proposição, análise e discussão dos elementos de um plano estratégico da empresa fictícia Gradual. Os resultados indicam que a gestão do valor do ativo, maximiza a lucratividade nos investimentos de marketing e o BSC contribui para o alinhamento organizacional e monitoramento da estratégia porque seus componentes estruturais provocam mudanças gerenciais que levam à melhoria do foco na estratégia.

Palavras-chave: Ativo em clientes, Balanced scorecard, 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 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 conquistar 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.

A gestão dos ativos intangíveis tornou-se, dessa forma, mais decisiva para a competitividade das empresas. Os instrumentos tradicionais de gestão, não garantem às empresas, a capacidade de gerar valor econômico para o futuro. Surgiram, então, outros instrumentos de

gestão que levam em conta esses fatores e visam dar maior competitividade às empresas. Um desses instrumentos é o Balanced Scorecard (BSC).

Criado por Kaplan e Norton em 1992, o BSC complementa o planejamento, na medida em que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

Além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados também para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum Kaplan; Norton (1997). A partir desse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como o *Balanced Scorecard* contribui na gestão estratégica do valor econômico do cliente ?

Para encontrar uma resposta para esse problema de pesquisa, elaborou-se o presente estudo, cujo objetivo consiste em analisar o funcionamento do BSC, visando identificar os fatores do BSC que contribuem para o alinhamento e monitoramento da estratégia, no âmbito da gestão do valor econômico do cliente.

O presente estudo, reveste-se de importância, à medida que abre discussão sobre os elementos da composição do cálculo do valor vitalício do cliente, e a implementação do instrumental BSC no processo de gestão da estratégia do valor econômico do cliente, contribuindo dessa forma para sua compreensão e aprimoramento.

2 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se pela apresentação, sob a ótica da contabilidade gerencial, da análise dos fatores do BSC que contribuem para o alinhamento organizacional e monitoramento de estratégias empresariais, do valor econômico do cliente.

A metodologia a ser utilizada será a pesquisa qualitativa exploratória, na modalidade de pesquisa documental, no qual far-se-á a revisão bibliográfica sobre o tema, ressaltando os elementos de um caso simulado de plano estratégico, onde serão comparados os cenários, antes e depois da implementação da estratégia, provendo a partir destes, interpretações complementares e as considerações finais.

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 *intangibile* 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.

Segundo Lev (2001) um ativo intangível se constitui 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 Schweihs (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 exaurimento 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 Ativo em clientes (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. Ademais, de 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 do cliente (customer lifecycle) é um termo usado frequentemente 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 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 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 a 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

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.

3.5 O Balanced scorecard

Em linhas gerais, o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura. Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e para viabilizar os processos gerenciais críticos, ou seja, para: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Esses quatro processos, quando integrados, possibilitam a identificação dos indicadores que, numa relação de causa e efeito, estabelecem a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo. O processo “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia”, tem por objetivo traduzir a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos e em medidas de desempenho, a partir de um consenso construído em torno da visão e da estratégia. Nesse processo, estabelecem-se as metas financeiras; definem-se os segmentos de clientes e mercados; identificam-se objetivos e medidas para os processos internos; e estabelecem-se as metas de aprendizado e crescimento, bem como os investimentos em reciclagem de empregados, tecnologia da informação e melhoria dos processos organizacionais.

No processo “comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas”, os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos a toda a empresa, mostrando aos empregados os objetivos críticos que devem ser alcançados para o sucesso da estratégia da empresa. A compreensão dos objetivos e medidas de alto nível permite o estabelecimento de metas locais que apoiem a

estratégia da organização, contribuindo, assim, para o alinhamento das iniciativas locais com a estratégia global.

Nesse processo, podem-se utilizar três mecanismos distintos: (1) programas de comunicação e educação, para que todos compreendam a estratégia e o comportamento necessário para o alcance dos objetivos estratégicos; (2) programas de estabelecimento de metas, para alinhar os objetivos pessoais e de grupo com os objetivos estratégicos; e (3) vinculação dos sistemas de compensação, associando-se a realização das metas à compensação e ao reconhecimento.

No processo “planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas”, os altos executivos estabelecem as metas e objetivos do BSC que, se alcançados, transformarão a empresa em um prazo de três a cinco anos. Para Kaplan e Norton (1997), essa transformação será alcançada por meio de metas de superação para as perspectivas do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

O quarto processo gerencial, “melhorar o feedback e o aprendizado estratégico” viabiliza o monitoramento e ajustes na implementação da estratégia, possibilitando, inclusive, mudanças na própria estratégia. É a incorporação do BSC em um contexto de aprendizado estratégico.

3.5.1 Estrutura do balanced scorecard

Para traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas, o BSC é estruturado em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira sintetiza as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas. Dessa forma, os objetivos e medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos definidos na perspectiva financeira. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminem com a melhoria do desempenho financeiro. Essa estrutura lógica do BSC obriga o gestor a focar simultaneamente todos os indicadores críticos da organização, evitando que uma determinada meta seja alcançada em detrimento de outra. Neves; Palmeira Filho 2002 apud GALAS E PONTE (2005).

A perspectiva do cliente possibilita a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais atuará a organização, bem como das medidas de desempenho da organização nos ditos segmentos. Fazendo uma ligação com a perspectiva financeira, numa relação de causa e efeito, “a perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros” Kaplan; Norton, (1997).

Para instituições do setor privado, a satisfação do cliente e sua fidelidade seriam as causas primárias da obtenção de bons resultados financeiros. Nas organizações governamentais e sem fins lucrativos, no entanto, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo. A perspectiva do cliente passa, nesse caso, a ser o foco das outras perspectivas, e o sucesso delas passa a ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem às necessidades de seus participantes, e não pelo desempenho financeiro KAPLAN; NORTON (1997).

A perspectiva dos processos internos possibilita a identificação dos processos internos críticos para a organização, os quais, por isso, devem ter excelência. As medidas dessa perspectiva, portanto, estão voltadas para aqueles processos que possibilitam atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação a retornos financeiros.

A quarta e última perspectiva do BSC, a do aprendizado e crescimento, trata da infraestrutura da empresa, visando ao crescimento e melhoria a longo prazo. Para Kaplan e Norton (2004), essa perspectiva possui três componentes, que correspondem aos ativos

intangíveis: capital humano, capital da informação e capital organizacional. O primeiro corresponde às habilidades, talentos e conhecimentos dos empregados. O segundo compreende banco de dados, sistemas de informação, redes de comunicação e infra-estrutura tecnológica. O último capital, o organizacional, corresponde à cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento. Quando esses três componentes estão alinhados com a estratégia, a empresa passa a ter a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para a execução da estratégia, maximizando a criação de valor.

4. Implementando a estratégia de aumento da receita: o caso da empresa fictícia Gradual

Com o objetivo de ilustrar, as diversas fases e os mecanismos de uma implementação de estratégia, neste caso, especificamente de aumento de receita, elaboramos um exemplo prático, onde demonstramos o resultado das operações antes e depois da estratégia ser colocada em prática. Além disso, desenhamos o mapa estratégico, onde são evidenciadas as relações de causa efeito, metas, indicadores, iniciativas e verbas associadas.

Estamos hipoteticamente, levando em conta os dados de 1000 clientes da empresa Gradual Serviços Mecânicos Especializados Ltda. Quando um cliente executa, algum tipo de serviço, os dados do proprietário, do veículo, do serviço e dos produtos fornecidos são armazenados no banco de dados da empresa. A taxa de retenção inicial de 55% cresce no segundo e terceiro período. O valor médio do serviço executado é de \$ 80,00 e em geral acontece duas vezes por período. O quadro abaixo, demonstra esses dados.

Tabela 1: Receita total prevista, antes da implementação da estratégia

RECEITA	Período 1	Período 2	Período 3
Número de clientes	1.000	550	358
Taxa de Retenção	55%	65%	75%
Número de Serviços/Ano	2,0	2,1	2,3
Valor Médio do Serviço Executado	80,00	96,00	115,20
Valor do Faturamento Médio por Cliente	160,00	201,60	264,96
Total da Receita	160.000	110.880	94.723

Os custo diretos são estimados a base de 65% da receita. O custo de adquirir clientes novos é de \$ 15 por cliente através de publicidade e outras formas de promoção.

Tabela 2: Custo total previsto, antes da implementação da estratégia

CUSTOS	Período 1	Período 2	Período 3
Percentual dos Custos Diretos	65%	60%	55%
Custos Diretos	104.000	66.528	52.098
Custo da Aquisição do Cliente	15.000	-	-
Custo Total	119.000	66.528	52.098

A taxa de desconto de 20% é usada para descontar os lucros futuros, de forma a poder ser adicionado ao resultado do período. O valor vitalício do cliente é obtido, através da divisão do valor presente dos lucros líquidos dividido, pelo número de clientes originalmente adquiridos.

Tabela 3: Valor vitalício do cliente previsto, antes da implementação da estratégia

RESULTADO	Período 1	Período 2	Período 3
Lucro Bruto	41.000	44.352	42.625
Taxa de Desconto	1,00	1,20	1,44
Lucro Descontado	41.000	36.960	29.601
Lucro Descontado Acumulado	41.000	77.960	107.561
Valor Vitalício do Cliente	41,00	77,96	107,56

4.1 Estratégia de aumento da receita de serviços prestados

Iremos admitir que a Gradual, visando aumentar suas receitas de serviços prestados, pretende introduzir a seguinte estratégia: i - Prover treinamento aos consultores para obter dos clientes atuais, a indicação de uma pessoa, que poderá vir a se tornar um cliente potencial da empresa. ii- Enviar correspondência para esse grupo de pessoas, anexando um vale-brinde de uma revisão gratuita dos freios e amortecedores. iii – Para cada cliente novo, conquistado através dessa modalidade, bonificar em \$20 em desconto no próximo serviço, os clientes que os indicaram.

O seguinte mapa estratégico, demonstra o tema, as relações de causa e efeito, as metas os indicadores e o valor do investimento.

Quadro 1: Mapa do tema estratégico: Vendas incrementais de serviços

Tema estratégico: Venda incremental de serviços						
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Verba por Cliente		
				Per.1	Per.2	Per.3
<p>Perspectiva Financeira</p> <p>Aumentar a receita recorrente</p>	<p>Crescimento da Receita</p> <p>Crescimento do Valor Vitalício do Cliente</p>					
<p>Perspectiva do Cliente</p> <p>Aumentar a confiança dos clientes</p>	<p>Fidelização</p> <p>Satisfação dos Clientes</p>	<p>+10% aa</p> <p>90%</p>	<p>Retenção de Clientes</p> <p>Pesquisa de Satisfação</p>			
<p>Perspectiva Interna</p> <p>Promover vendas adicionais de serviços</p>	<p>Vendas Incrementais</p>	<p>+5% aa</p>	<p>Planejamento de Marketing</p> <p>Estratégia de Aquisição</p> <p>Estratégia de Comunicação</p> <p>Estratégia de Premiação</p>	<p>\$ 15</p> <p>\$ 4</p> <p>\$ 0</p>	<p>0</p> <p>\$ 4</p> <p>\$ 20</p>	<p>0</p> <p>\$ 4</p> <p>\$ 20</p>
<p>Perspectiva de aprendizado e crescimento</p> <p>Desenvolver habilidades estratégicas</p>	<p>Prontidão do Capital Humano</p>	<p>100%</p>	<p>Gestão do Relacionamento</p> <p>Consultores certificados</p>	<p>\$ 1</p> <p>\$ 1</p>	<p>\$ 1</p> <p>\$ 1</p>	<p>\$ 1</p> <p>\$ 1</p>
			Verba Total	\$ 21	\$ 26	\$ 26

O quadro acima, descreve a proposição do plano referente ao tema "venda incremental de serviços". A promoção bem sucedida de vendas incrementais, exige que se aumente o nível da confiança dos clientes. A empresa conseguirá melhorar a motivação e o interesse dos clientes, que por sua vez, irá acelerar o crescimento da receita.

O processo de aumento das receitas, e do valor vitalício do cliente, depende dos ativos intangíveis, ou sejam; habilidades estratégicas, informação e alinhamento. Para cada um desses objetivos inter-relacionados, o plano identifica o indicador, a meta, as iniciativas necessárias para atingir a meta e os investimentos requeridos para executar a iniciativas.

Tabela 4: Total da Receita – após implementação da estratégia

RECEITA	Período 1	Período 2	Período 3
Taxa de Adesão de Clientes Indicados	5%	8%	10%
Número de Clientes Indicados	0	50	56
Taxa de Retenção	65%	75%	85%
Número de Clientes Retidos	0	650	488
Número Total de Clientes	1.000	700	544
Número de Serviços/Ano	2,1	2,5	3,0
Valor Médio do Serviço Executado	90,00	108,00	130,00
Valor do Faturamento Médio por Cliente	189,00	270,00	390,00
Total da Receita	189.000	189.000	211.965

Tabela 5: Custo Total – após implementação da estratégia

CUSTOS	Período 1	Período 2	Período 3
Percentual dos Custos Diretos	65%	60%	55%
Custos Diretos	122.850	113.400	116.581
Custo da Aquisição do Cliente (= \$15un)	15.000	-	-
Custo do Processo de Comunicação (= \$4un)	4.000	2.800	2.174
Custo da Premiação dos Clientes (= \$20un)	-	1.000	1.120
Custo de Treinamento (= \$2un)	2.000	1.400	1.087
Custo Total	143.850	118.600	120.962

Tabela 6 – Valor vitalício do cliente após implementação da estratégia

RESULTADO	Período 1	Período 2	Período 3
Lucro Bruto	45.150	70.400	91.003
Taxa de Desconto	1,00	1,20	1,44
Lucro Descontado	45.150	58.667	63.197
Lucro Descontado Acumulado	45.150	103.817	167.013
Valor Vitalício do Cliente	45,15	103,82	167,01

Tabela 7: Comparação dos Resultados – antes e depois da estratégia

COMPARAÇÃO DO RESULTADOS	Período 1	Período 2	Período 3
Antes da Implementação da Estratégia	41,00	77,96	107,56
Depois da Implementação da Estratégia	45,15	103,82	167,01
Diferença	4,15	25,86	59,45
Na base de 1000 Clientes	4.150,00	25.856,67	59.452,37

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.

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, à 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.

Podemos concluir que o resultado do valor do ativo em cliente em si, ou seja, seu valor absoluto, não tem representatividade quando observado isoladamente. Note-se que no caso da empresa Gradual, o resultado das ações estratégicas, foi intencionalmente dirigido pelo autor. 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 identificação dos fatores do BSC que contribuem para o alinhamento da organização e o monitoramento de sua estratégia, neste estudo, sob a ótica do aumento da receita de serviços, constituem o marco teórico desta pesquisa.

No que se refere ao monitoramento da estratégia, os fatores identificados, relacionam-se com a estrutura do BSC, a saber: (1) integração das diversas perspectivas do BSC; (2) distribuição do conjunto de indicadores de desempenho nas perspectivas; (3) criação de indicadores financeiros e não financeiros alinhados com a estratégia; (4) existência de uma relação de causa e efeito entre as perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores; (5) existência do mapa estratégico como ponto de referência da estratégia.

Com base nesses fatores, podemos inferir que o alinhamento organizacional provocado pelo BSC decorre das mudanças gerenciais introduzidas pela sua implantação, pois a aplicação do conjunto de indicadores, leva a melhoria do foco na estratégia. Desse modo, alcançou-se o objetivo desta pesquisa, que apresenta as limitações inerentes às pesquisas qualitativas. Sugerimos que outros estudos sejam desenvolvidos, como os do tipo *survey* que possibilitem ampliar o escopo do presente trabalho.

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

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

GALAS, E.S; PONTE, V.M.R. **O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005, Brasília. Anais...Brasília: Anpad, 2005

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 de 1988.

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

.KAPLAN, R. S. Can Bad Things Happen to Good Scorecards? In: **Balanced Scorecard Report**, v.1, n.1, p. 14-15, set./out. 1999

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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