

## **Custos para Servir e Rentabilidade de Clientes em uma Empresa de Desenvolvimento de Softwares**

### **Cost to Serve® and Profitability of Clients in a Software Development Company**

**João Victor Krummenacher Marçal**

Graduado em Ciências Contábeis – UFSC

Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário

Trindade, Florianópolis / SC, CEP: 88040-900

**E-mail:** [jvkmarcal@gmail.com](mailto:jvkmarcal@gmail.com)

**Fabiana Frigo Souza**

Mestranda em Contabilidade – UFSC

Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário

Trindade, Florianópolis / SC, CEP: 88040-900

**E-mail:** [fabiana\\_fs@hotmail.com](mailto:fabiana_fs@hotmail.com)

**Valdirene Gasparetto**

Doutora em Engenharia de Produção – UFSC

Professora – Departamento de Ciências Contábeis - UFSC

Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário

Trindade, Florianópolis / SC, CEP: 88040-900

**E-mail:** [valdirene.gasparetto@ufsc.br](mailto:valdirene.gasparetto@ufsc.br)

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é verificar como a abordagem de custos para servir (*cost-to-serve*®) pode contribuir na identificação da rentabilidade de clientes, em uma empresa de desenvolvimento de *softwares* contábeis. Foi desenvolvida pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, com dados coletados mediante bancos de dados da organização e conversa com colaboradores. A empresa possui três linhas de sistemas, Linhas V, U e W, e o foco do estudo foram clientes da Linha V, produto maduro e o principal produto da empresa, atendidos pela matriz. Apurados os custos com o custeio baseado em atividades, apurou-se o lucro e a rentabilidade dos clientes. Constatou-se que cerca de 80% dos clientes analisados são lucrativos, enquanto 20% são clientes não lucrativos, em função do alto nível de serviço que exigem ou dos preços praticados. A curva da baleia mostrou que 40% dos clientes mais rentáveis geram 100% do lucro da empresa, 40% com rentabilidade intermediária geram outros 25%, enquanto os menos ou não rentáveis consomem 25% do lucro. A abordagem de custos para servir permite identificar diferenças de rentabilidade entre clientes de uma organização, possibilitando o desenvolvimento de estratégias em relação aos diversos perfis de clientes e definindo ações que visem melhoria nos resultados.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de custos; Custeio baseado em atividades; Custos para servir; Rentabilidade de clientes.

### **Abstract**

The aim of this study is to verify how the *cost-to-serve*® approach can contribute to the identification of the profitability of clients in a software development company. It was developed a descriptive research, with a qualitative approach, through a case study, with data collected through the organization's databases and conversation with collaborators. The company has three systems lines, Lines V, U and W, and the focus of the study were Line V

customers, that is a mature product and the company's main product, served by the head office. Once the costs were determined by using the activity-based costing, the profit and profitability of the clients were determined. It was found that around 80% of the clients analyzed are profitable, while 20% are unprofitable customers, due to the high level of service they require or the prices charged. The whale curve showed that 40% of the most profitable customers generate 100% of the company's profit, 40% with intermediate profitability generate another 25%, while the less or unprofitable consume 25% of profit. The cost-to-serve® approach allows the identification of profitability differences between an organization's customers, enabling the development of strategies in relation to the various customer profiles and defining actions that aim to improve results.

**Keywords:** Cost-to-serve®, Profitability of customers, accounting software.

## 1 Introdução

A competição leva as organizações a buscar alternativas para atingir seus objetivos, por meio de vantagens competitivas que as norteiem para o sucesso, e o foco no cliente é uma das principais fontes de vantagem competitiva para as organizações (DALENOGARE; NEUENFELD JR.; SILUK, 2013). Assim, tanto a criação de melhor valor para o cliente a um custo igual ou mais baixo do que aquele oferecido pelos competidores, como a criação de valor equivalente, a um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 423), como o fornecimento de características individualizadas, produtos ou serviços altamente ajustáveis, customizados e únicos são, segundo Atkinson *et al.* (2015), formas de atingir maiores índices de satisfação dos clientes e de obter lealdade.

Caso não houvesse competição, seria possível definir preço de venda pela adição, ao custo, dos lucros desejados, porém, em ambientes competitivos o preço é definido pelo mercado e o lucro se origina da capacidade que as organizações têm de adaptar seus custos às receitas (MAXIMIANO, 2006; MARTINS, 2010). Neste sentido, é importante conhecer e gerenciar o custo, buscando identificar produtos e clientes menos lucrativos, para permitir a adoção de medidas que melhorem a lucratividade. Da mesma forma, é importante identificar os clientes mais lucrativos, para mantê-los e atrair novos com características semelhantes.

Empresas de diferentes portes e segmentos, mesmo utilizando métodos sofisticados para mensuração dos custos de produtos (bens ou serviços), muitas vezes têm pouca ciência do quanto representam os custos e resultados sob outros focos de análise que não o produto, como por exemplo o conhecimento dos custos associados a cada cliente e o resultado individualizado (FARIA; BORINELLI; MANTOVANI, 2010), informação que vincula o resultado real ao relacionamento com cada cliente (SHIN; SUDHIR; YOON, 2012). Nesse sentido, Braithwaite e Samakh (1998) também observam que as empresas se esforçam para saber o custo de produzir os produtos, mas não conhecem o custo para servir os clientes, informação importante para que os preços sejam definidos considerando os serviços fornecidos. Quando os custos relacionados a cada cliente são desconhecidos, podem ser cobrados de clientes que não os demandam e, ao mesmo tempo, clientes que demandam muito serviço podem pagar preços muito baixos considerando os serviços que consomem (FIGUEIREDO *et al.*, 2008).

Atkinson *et al.* (2015) citam que empresas prestadoras de serviço precisam focar nos custos e na rentabilidade de seus clientes, muito mais do que empresas industriais, visto que a exigência de cada cliente determinará quanto será demandado dos recursos organizacionais.

Nesse sentido, a partir da percepção da relevância da mensuração e gestão de custos e da rentabilidade dos clientes, bem como o fato de que cada cliente consome de forma diferente a estrutura de serviços da empresa, tem-se como problema desta pesquisa: como a abordagem de custos para servir (*cost-to-serve*®) pode contribuir para a identificação da rentabilidade de

clientes de uma empresa de desenvolvimento de *softwares* contábeis? Para responder esta questão-problema, tem-se como objetivo verificar como a abordagem de custos para servir (*cost-to-serve*®) pode contribuir na identificação da rentabilidade de clientes de uma empresa de desenvolvimento de *softwares* contábeis.

Para atender o objetivo desta pesquisa, o trabalho contém, além desta introdução, uma seção de referencial teórico, seguida de procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa, conclusões e referências.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Gestão estratégica de custos

A gestão estratégica de custos (GEC ou *Strategic Cost Management*) pode ser entendida como “uma análise de custos vista sob o contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”, objetivando a obtenção de vantagem competitiva (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 4). Corroborando, Hansen e Mowen (2001) afirmam que, na GEC, utiliza-se os dados de custos para desenvolver estratégias superiores capazes de sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Segundo Braithwaite e Samakh (1998), a questão central para qualquer negócio é a forma de atender ou exceder as expectativas dos clientes em termos de serviço, a um custo acessível em relação aos preços que os clientes estão dispostos a pagar. Desta forma, os instrumentos da GEC podem auxiliar as empresas a obter o lucro desejado, vendendo os produtos ao preço que os clientes estão dispostos a pagar, a partir da gestão dos custos.

Para que as empresas sobrevivam em mercados cada vez mais competitivos, é necessário que atinjam alto nível de qualidade, eficiência e produtividade (AGRAWAL; MEHRA; SIEGEL, 1998), evitando perdas e retrabalho, reduzindo, assim, os custos. Portanto, torna-se necessário o recebimento de informações adequadas, tempestivas e atualizadas para apoio ao processo decisório (GUPTA; GALLOWAY, 2003; MARTINS, 2010). Dessa maneira, a GEC visa, com base na utilização dos dados de custos, proporcionar vantagens competitivas, auxiliando os gestores na tomada de decisões e facilitando o alinhamento entre o planejado e o realizado, de forma a melhorar os resultados das organizações.

### 2.2 Custos para servir (*cost-to-serve*®)

A marca *cost-to-serve*® foi registrada por Alan Braithwaite e Edouard Samakh (1998), da *Logistics Consulting Partners* (LCP), como um instrumento para identificar custos como os de vendas, *marketing*, distribuição e administrativos, de forma que seja calculada a lucratividade e, posteriormente, a rentabilidade de cada cliente. É uma prática de gestão estratégica de custos, podendo contribuir para melhorar a gestão da organização, buscando a obtenção de vantagem competitiva.

Braithwaite e Samakh (1998) citam que a identificação dos custos para servir não corresponde a um método em si, baseia-se na aplicação do custeio baseado em atividades (ABC ou *activity-based costing*), onde os recursos (custos e despesas) são consumidos pelas atividades e estas são consumidas pelos objetos de custo, no entanto, apresenta uma mudança de visão da organização, onde os clientes passam a ser o foco da gestão de custos.

Conforme Martins (2010, p. 286), o ABC é um instrumento de gestão de custos, muito mais do que de custeio de produtos, pois além de apropriar custos aos objetos de custos a partir das atividades realizadas, possui uma visão de aperfeiçoamento de processos, uma vez que identifica os custos dos processos com base nas atividades realizadas. Essa visão de melhoria de processos permite sua análise, custeio e aperfeiçoamento a partir da melhoria no desempenho das atividades. Cooper e Kaplan (1991) citam que o ABC auxilia na visualização de onde devem ser realizadas ações para aumento do lucro.

A utilidade da identificação dos custos para servir relaciona-se à melhora do

desempenho das organizações, pois permite que sejam tomadas decisões que podem alavancar a lucratividade, como expandir negócios com clientes mais lucrativos e protegê-los, redefinir preços, entre outras, promovendo mudanças a um patamar mais competitivo (KAPLAN; COOPER, 1998; BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998).

Quando se observa os custos para servir é preciso compreender que não há um padrão estabelecido para o custeio, cada empresa deve entender os elementos e atividades que compõem seus processos, de modo que consiga compreender os custos envolvidos e, assim, determinar qual o foco das decisões de curto e longo prazo (FREITAS; LOPES; SILVA, 2012). Portanto, a identificação dos custos para servir deve ser feita de acordo com as características e aspectos específicos de cada organização (BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998).

As pesquisas que abordam o tema retratam, de alguma forma, a rentabilidade ou lucratividade do cliente, como os estudos de Robles Jr., Robles e Faria (2005), Guerreiro, Merschmann e Bio (2008), Faria, Borinelli e Mantovani (2010), Santana e Andrade (2011), Dalenogare, Neuenfeldt Jr., Siluk (2013) e Fernandes *et al.* (2014).

A lucratividade do cliente pode ser entendida como a diferença entre as receitas auferidas e os custos associados ao relacionamento com o cliente durante um período específico (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005), identificando, portanto, os custos associados à manutenção de um determinado cliente (CHRISTOPHER, 1992; COOPER; KAPLAN, 1991) e auxiliando a identificação de ações que aumentem a rentabilidade ou lucratividade individualmente (BLOCHER *et al.*, 2007).

Estas análises podem ser feitas em nível de clientes (existentes ou novos), de forma individualizada, por linha de produto ou, ainda, em vários níveis da organização, de acordo com a disponibilidade de dados (BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998; CHEA, 2011). Dessa forma, uma empresa poderia comparar a lucratividade dos clientes em diferentes níveis, como a diferença entre clientes de matriz e filiais, por região, por tamanho etc. (MULHERN, 1999).

Atkinson *et al.* (2015, p. 180) afirmam que “mensurar receitas e custos no nível de cliente fornece à empresa mais informações relevantes e úteis do que no nível de produto”. Além disso, citam que é importante conhecer os custos para servir e o lucro obtido a partir de cada cliente, sendo as medidas como percentual de clientes rentáveis e não rentáveis e o lucro ou prejuízo, métricas valiosas para a estratégia organizacional, auxiliando na melhoria do desempenho a partir da informação contábil gerencial.

Ao analisar a lucratividade dos clientes, usualmente verifica-se a curva da baleia (*whale curve*), evidenciada na construção do gráfico do lucro acumulado *versus* clientes (KAPLAN; NARAYANAN, 2001; ATKINSON *et al.*, 2015). Essa curva visa demonstrar que parte dos clientes mais rentáveis gera um lucro superior ao lucro líquido da empresa, enquanto os clientes não rentáveis consomem parte deste lucro. Assim, a empresa pode buscar alternativas que melhorem o resultado de cada cliente – tornando-os rentáveis -, seja reduzindo custos, ao padronizar atividades, ou reajustando preços, de acordo com os custos de serviços personalizados que exigem.

A curva da baleia é um dos achados do estudo de caso de Kaplan (1989) na empresa Kanthal – estudo pioneiro no custo para servir os clientes – também apresentado por Kaplan e Cooper (1998). Por meio desta curva, Kaplan (1989) observou que 20% dos clientes mais rentáveis geravam 225% do total de lucros, 70% alcançavam o ponto de equilíbrio e 10% geravam prejuízo de 125%, totalizando o lucro real da organização de 100%. Comportamento similar costuma ser evidenciado por estudos que abordam os custos para servir e a rentabilidade de clientes. Esses estudos, portanto, permitem identificar clientes não rentáveis – com base na informação do custo para servir clientes - e, com isso, buscar novas formas de atender tais clientes com foco no aumento do lucro, sem consumir, necessariamente, mais recursos.

### **3 Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa, descritiva, adota como procedimento o estudo de um caso, com abordagem qualitativa. O estudo foi realizado em uma empresa de desenvolvimento de *softwares* contábeis. Seus clientes são, portanto, escritórios de contabilidade. Os dados foram coletados por meio de acesso aos bancos de dados da organização, que contêm o número de atendimentos realizados aos clientes e dados de custos, e também foram coletados dados a partir de conversas com os colaboradores.

Os dados de custos utilizados no estudo referem-se à média mensal do período de fevereiro a abril de 2017, e os dados para os direcionadores de atividades empregados para custear os clientes referem-se à média mensal do período de maio de 2016 a abril de 2017.

Na análise dos custos para servir na empresa estudada, observou-se que não há custos diretos alocáveis aos clientes, sendo todos gastos organizacionais classificados como custos e despesas indiretos, ou *overheads*. Porém, alguns custos são diretos em relação às linhas de produtos. Assim, para operacionalização do método de custos para servir foi empregado o custeio baseado em atividades (ABC), de modo a alocar todos estes gastos - custos e despesas indiretos - aos objetos de custos. Além de todos os gastos da empresa estudada possuírem a característica de indiretos, observou-se que, pela estrutura da empresa, todos também são fixos, pois não é possível estabelecer uma relação direta entre produção (desenvolvimento e atendimentos) e custo. Tal característica foi observada também no estudo de Mauad e Pamplona (2002), que evidenciaram que os custos são, na sua maioria, fixos e indiretos nas empresas de serviços.

Outras características desta pesquisa também foram similares às do estudo de Mauad e Pamplona (2002), como a dificuldade no processo de identificação das atividades que deveriam receber custos (em decorrência da segregação entre tarefas e atividades), a caracterização do serviço como intangível, a utilização de tempo como direcionador de atividades, bem como a dificuldade de identificação do tempo dedicado a cada atividade em função da complexidade do processo nas empresas de serviços.

A carteira de clientes da empresa estudada é dividida em três linhas de sistemas, as Linhas U, V e W. A Linha U é a mais recente da empresa, já em comercialização, mas ainda não desenvolvida por completo. Esta linha não possui um número expressivo de clientes e seus custos são muito elevados, devido à exigência de especialização do desenvolvimento, porém estes são custos de desenvolvimento, que precisam ser avaliados para todo o ciclo de vida desse produto. Em decorrência destes fatores, os clientes desta linha não foram analisados neste estudo.

A Linha W é uma linha de produtos complementar às Linhas U e V, pois fornece módulos que facilitam a comunicação entre o escritório contábil e seus clientes, no entanto, por tratar-se de uma linha complementar, não foram apurados os custos para servir os clientes deste sistema.

A Linha V está no mercado há 20 anos e é o principal produto da empresa, utilizado pela maioria dos clientes. A empresa atende parte desses clientes diretamente na matriz, outros são atendidos a partir de uma filial, enquanto a maioria (cerca de 80%) são atendidos por revendas credenciadas pela empresa e que se responsabilizam pelos serviços de venda, instalação dos sistemas e atendimento aos clientes.

Os objetos de custo deste estudo são os clientes da Linha V que são atendidos diretamente pela matriz (927 clientes à época do estudo), em relação aos quais a empresa detém os dados necessários – ainda que de forma não integrada – para a realização do estudo. O Quadro 1 evidencia o percentual de distribuição geográfica dos 927 clientes incluídos no estudo.

**Quadro 1** – Distribuição geográfica da amostra

Estado	Distribuição	Estado	Distribuição
AL	0,09%	PB	0,19%

AM	0,19%	PE	0,47%
AP	0,19%	PI	0,28%
BA	0,56%	PR	12,84%
CE	0,28%	RJ	0,19%
DF	0,09%	RR	0,66%
ES	0,47%	RS	6,00%
GO	1,31%	SC	60,64%
MA	0,19%	SE	0,66%
MG	0,94%	SP	12,75%
MT	0,28%	TO	0,09%
PA	0,66%		

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que a maior parte dos clientes da amostra estão na região Sul (79,48%), principalmente no Estado de Santa Catarina (60,64%). Esta concentração de clientes da amostra pode ser explicada pela decisão de incluir no estudo os clientes atendidos pela matriz. A maior parte dos clientes localizados em outras regiões são atendidos, em sua maioria, por prestadores locais.

## 4 Resultados da pesquisa

### 4.1 A empresa

A empresa estudada foi fundada em 1991 e é especializada no desenvolvimento de *softwares* contábeis. Possui cerca de 150 colaboradores na matriz (localizada em Blumenau – SC), onde ocorrem atividades corporativas e outras relacionadas ao atendimento de clientes, e cerca de 200 profissionais indiretos, por meio de revendas. A maior parte do faturamento vem das mensalidades que dão direito ao suporte dos técnicos e às atualizações dos sistemas, enquanto outra parte é gerada pela venda dos sistemas e capacitação após a aquisição.

Atualmente a empresa é uma sociedade empresária limitada, sendo tributada por lucro presumido. Conforme Quadro 2, nos últimos 4 anos vem apresentando evolução no número de clientes atendidos, com um aumento global de 31% de 2014 a 2017.

**Quadro 2** – Número de clientes atendidos

Ano	Número de clientes
2014	7.899
2015	8.591
2016	9.466
2017	10.340

Fonte: Elaborado pelos autores

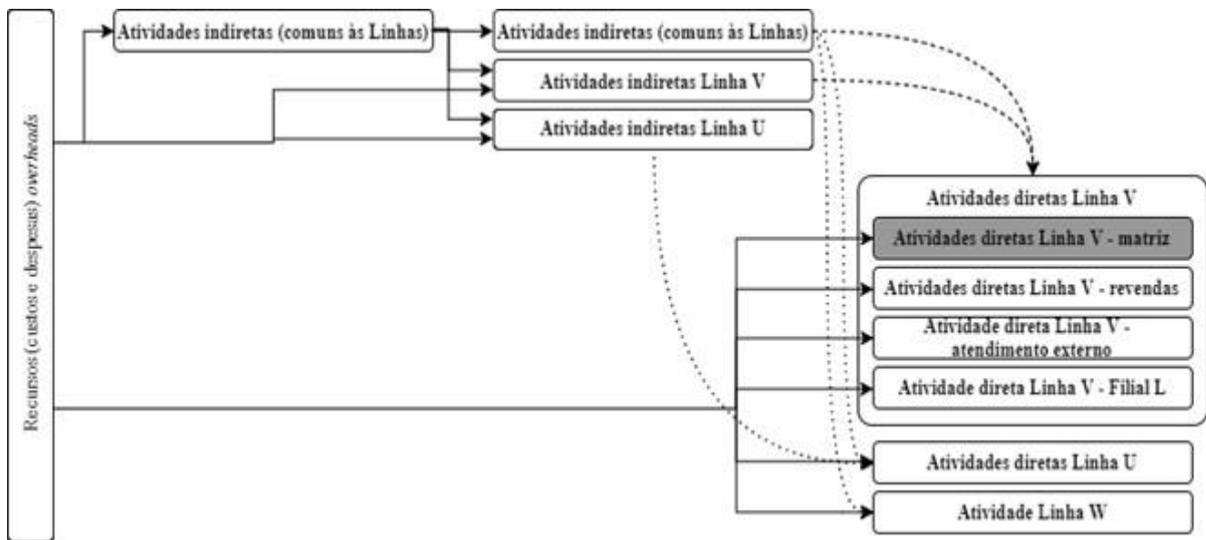
Os diretores da empresa, apesar de terem ciência da importância da apuração dos custos dos clientes e sobre a necessidade de um instrumento de custeio que possa gerar informações para tomada de decisão, não possuíam, no período de realização do estudo, um sistema que conseguisse integrar as informações geradas pelos setores operacionais com as informações geradas pelo setor financeiro. Como mencionado, a empresa possui vasta base de dados, porém os dados são apurados com finalidades distintas e sem preocupação com integração, ou seja, as informações quanto às atividades de atendimento são utilizadas apenas nos setores envolvidos, como forma de acompanhamento do seu desempenho operacional.

Os preços praticados são padronizados de acordo com especificidades de cada cliente

como número de terminais, módulos adquiridos e número de clientes atendidos, características que indicam o porte de cada escritório contábil (cliente) e quanto atendimento potencialmente irá demandar, de forma que os serviços – e, conseqüentemente os custos – que provavelmente irá consumir estejam adequados à receita que irá gerar para a empresa.

#### 4.2 Apuração dos custos para servir

As atividades da empresa foram identificadas e divididas em seis grupos. No primeiro estágio do ABC, os recursos ou *overheads* foram direcionados para as atividades executadas na empresa (diretas e indiretas em relação às linhas). Em seguida, os custos das atividades indiretas comuns foram alocados a outras atividades indiretas e a atividades diretas e, posteriormente, das atividades indiretas para as atividades diretas de cada linha de sistemas (alocações intermediárias). A Figura 1 mostra, de maneira macro, o modelo de alocação de custos utilizado, com seis grupos de atividades e como foram realizadas as alocações do ABC. A área destacada na Figura 1 representa o foco do estudo: os clientes da Linha V atendidos diretamente pela matriz.



**Figura 1** - Grupos de atividades e modelo de alocação dos custos  
Fonte: Elaborado pelos autores

Os recursos foram alocados às atividades com base em direcionadores de recursos que evidenciam quanto uma atividade consumiu de determinado *overhead*. Para cada gasto foi definido o direcionador que melhor representasse seu consumo pelas atividades. Algumas tiveram o mesmo direcionador como, por exemplo, número de colaboradores. O Quadro 3 apresenta todas as atividades identificadas na empresa, nos seis grupos da Figura 1, e os custos antes de qualquer alocação intermediária.

**Quadro 3** - Grupos e custos das atividades da empresa

Grupos de atividades	Atividades	Custos (R\$)
Atividades indiretas comuns às Linhas (alocadas para outras atividades indiretas comuns e atividades diretas)	Gestão empresarial	74.001,04
	Gestão de pessoal	12.233,62
	Contas a pagar	8.591,36
	Contas a receber	22.016,67
	Serviços gerais	12.260,41
	Infraestrutura	18.028,34
	Marketing e eventos	120.254,36
	Atendimento clientes TI	8.792,47
	Capacitação interna	14.777,81
	Ouvidoria	4.561,67

Grupos de atividades		Atividades	Custos (R\$)
		Diretoria operacional	21.960,67
		Consultoria	14.818,89
		Custos comuns Linha V (matriz e revendas)	*
Atividades indiretas Linha V (alocadas a outras atividades da Linha V)		Recepção	18.282,15
		Programar Linha V	154.254,73
		Vendas Linha V	23.401,62
		Capacitação dos clientes	2.728,93
Atividades diretas Linha V (alocadas aos clientes da Linha V)	Atividades diretas Linha V - matriz	Atendimento Linha V sistema Folha	32.660,97
		Atendimento Linha V sistema Fiscal	36.310,40
		Atendimento Linha V sistema Contábil	23.620,61
		Atend. Linha V sistema Controle e Condomínio	4.888,67
		Custos comuns Linha V - clientes matriz	*
	Atividades diretas Linha V - revendas	Custos comuns Linha V - clientes revendas**	*
		Atendimento Linha V às revendas**	39.805,12
Ativ. dir. Linha V atend. ext.	Atendimento Linha V externo**	13.819,49	
Ativ. dir. Linha V Filial L	Atividade Filial L**	14.805,96	
Atividades indiretas Linha U (não utilizadas no estudo)		Custos comuns Linha U**	1.907,08
		Programar Linha U**	190.881,15
		Vendas Linha U**	52.876,14
Atividades diretas Linhas U (não utilizadas no estudo)		Atendimento Linha U interno**	82.085,09
		Atendimento Linha U externo**	74.438,12
		Atividade Filial C**	75.793,65
		Atividade Filial F**	763,63
Atividade Linha W (não utilizada no estudo)		Infraestrutura Sistema W**	32.019,39

\*Para fins de alocação parte dos custos de algumas atividades indiretas foram apropriados inicialmente a uma categoria denominada "Custos comuns" que depois foram apropriados às atividades diretas das Linhas.

\*\*Atividades que não foram utilizadas no estudo, por não serem objeto de custo do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência foram realizadas as alocações intermediárias, em que os custos das atividades indiretas foram alocados tanto a outras atividades indiretas como a atividades diretas, num processo sequencial, de modo que, ao final dessa etapa, todos os custos fossem apropriados às atividades diretas. Nessas alocações foram empregados direcionadores de atividades selecionados de modo a representar a causa do custo. O Quadro 4 relaciona as atividades indiretas e os direcionadores utilizados para a alocação nesta etapa.

**Quadro 4 -** Relação de atividades indiretas e seus direcionadores de atividades

Atividades	Direcionadores de atividade
<b>Atividades indiretas (comuns às Linhas) alocadas a outras atividades</b>	
Gestão empresarial	Tempo envolvido com cada atividade (%)
Gestão pessoal	Número de colaboradores por atividade
Contas a pagar	Faturamento de cada Linha de sistemas (%)
Contas a receber	Número de clientes de cada sistema
Serviços gerais	Área destinada a cada atividade (m <sup>2</sup> )
Infraestrutura	Número de colaboradores por atividade
Marketing e eventos	Tempo envolvido com cada Linha de sistema (%)
Atendimentos a clientes via TI	Tempo envolvido com cada Linha de sistema (%)
Capacitação interna	Número de funcionários por atividade
Ouvidoria	Número de ouvidorias relacionadas a cada sistema
Direção operacional	Tempo envolvido com cada atividade (%)
Consultoria	Tempo envolvido com Linha de sistemas (%)
Custos comuns da Linha V (matriz e revendas)	Número de clientes da matriz e revendas
<b>Atividades indiretas Linha V (alocadas a outras atividades da Linha V)</b>	
Recepção	Atendimentos realizados pelas ativ. de atend. da Linha V
Programar Linha V	Número de clientes de cada sistema da Linha V

Vendas Linha V	Direto para os custos comuns da Linha V
Capacitação de clientes	Direto para os custos comuns da Linha V
<b>Atividades indiretas Linha U (poderia ser alocadas a outras atividades da Linha U)</b>	
Custos comuns da Linha U	Custos não utilizados no estudo
Programar Linha U	
Vendas Linha U	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os custos das atividades indiretas da Linha U seriam alocados às atividades diretas da Linha U, mas, como já mencionado anteriormente, esta linha não foi objeto do estudo, portanto estes custos indiretos não foram alocados às atividades diretas.

O Quadro 5 mostra as atividades diretas e os direcionadores empregados para alocar seus custos aos clientes. Das atividades demonstradas neste Quadro, apenas aquelas relacionadas aos clientes da Linha V e atendidos pela matriz foram analisadas neste estudo.

**Quadro 5** - Relação de atividades diretas e seus direcionadores de atividades

Atividade	Direcionador de atividade
<b>Atividades diretas Linha V (alocadas aos clientes V)</b>	
Atendimento Linha V sistema Folha	Número de atendimentos por cliente da matriz
Atendimento Linha V sistema Fiscal	
Atendimento Linha V sistema Contábil	
Atend. Linha V sistema Controle e Condomínio	
Custos Comuns Linha V - clientes matriz	Número de clientes da matriz
Custos Comuns Linha V - clientes revendas	Custos não utilizados no estudo
Atendimento Linha V às revendas	
Atendimento Linha V externo	
Atividade Filial L	
<b>Atividades diretas Linha U (poderiam ser alocadas aos clientes da Linha U)</b>	
Atendimento Linha U interno	Custos não utilizados no estudo
Atendimento Linha U externo	
Atividade Filial C	
Atividade Filial F	
<b>Atividade Linha W</b>	
Infraestrutura W	Custos não utilizados no estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

A alocação dos custos destas atividades diretas foi feita com base na intensidade com que os clientes consomem cada uma destas atividades, a partir dos direcionadores relacionados no Quadro 6, que mostra também o custo unitário dos direcionadores das atividades diretas.

**Quadro 6** - Custo unitário dos direcionadores de atividades diretas

Atividades diretas da Linha V	Direcionadores de atividades	Custo total da ativ. (R\$)	Quantidade do direcionador	Custo unitário do direcionador (R\$)
Custos comuns Linha V clientes matriz	Nº de clientes da Linha V matriz	R\$ 28.562,75	927	R\$ 30,81
Atendim. Linha V sistema Folha	Nº de atendim. do sistema folha	R\$ 80.225,24	2.309	R\$ 34,74
Atendim. Linha V sistema Fiscal	Nº de atendim. do sistema fiscal	R\$ 80.232,80	1.759	R\$ 45,61
Atendim. Linha V sistema Contábil	Nº de atendim. do sistema contábil	R\$ 48.121,27	524	R\$ 91,83
Atendim. Linha V sistema Controle e Condomínio	Nº de atendim. do sistema controle e condomínio	R\$17.347,00	165	R\$ 105,13

Fonte: Elaborado pelos autores

A atividade com menor custo total (Atendimento Linha V - sistema Controle e

Condomínio) é a atividade com o maior custo unitário, resultado da menor utilização da capacidade disponível para este serviço, pelos clientes. Para diluir o custo unitário dessa atividade seria necessário maior número de clientes utilizando este sistema, de forma a consumir mais a estrutura fixa, ou a empresa deve avaliar se essa estrutura disponível para a atividade é mesmo necessária, já que esse custo pode indicar a existência de capacidade ociosa.

O custo unitário de cada direcionador foi apurado considerando o nível de consumo da estrutura fixa da empresa disponível (projetado) para cada atividade e o consumo real dessa estrutura. Tomando como exemplo a atividade Atendimento Linha V - sistema Controle e Condomínio, que possui custo total de R\$17.347,00, que se refere à capacidade disponível dessa atividade. Este custo foi apropriado aos clientes com base no número de atendimentos realizados, que, no período, foi de 165. Havendo capacidade disponível superior à capacidade utilizada, o custo unitário é impactado negativamente (KAPLAN; COOPER, 1998). Tal avaliação não foi realizada neste estudo em função de não haver dados, nesse momento, sobre o tempo de cada atendimento realizado, que seria o direcionador de atividade mais adequado para permitir essas avaliações. Havendo dados, seria possível verificar o tempo total disponível na atividade e confrontar com o tempo de atendimentos realizados pela equipe envolvida, sendo possível identificar a capacidade não utilizada (ociosa) de cada uma das atividades, gerando informações úteis para a tomada de decisões. Da mesma forma, os clientes não seriam sobre custeados nas situações em que a empresa atua com capacidade ociosa nas atividades, já que o custo da ociosidade seria mensurado separadamente.

A partir dos dados foi possível calcular o custo de cada cliente, verificando quantos atendimentos de cada sistema da Linha V o cliente demandou – ou seja, como cada cliente utilizou estas atividades, possibilitando que as diferenças no custo de servir o cliente pudessem ser evidenciadas. Neste estudo, o custo de cada cliente possui uma parcela de custo fixa, referente aos Custos Comuns Linha V – clientes matriz, e uma parcela de custos variáveis, em função da quantidade consumida de cada direcionador.

O cálculo do custo para servir foi feito para todos os clientes da matriz. Para exemplificar a diferença entre os custos, o Quadro 7 mostra os custos de três clientes – A, B e C – que geram, para a empresa, o mesmo montante de receita e, desta forma, se esperaria que demandassem a mesma estrutura de atendimento.

**Quadro 7** - Exemplo de cálculo do custo para servir os clientes

Atividades diretas Linha V clientes matriz (alocadas aos clientes)	Custo unitário do direcionador	Intensidade do Direcionador para cada cliente			Custo do direcionador (R\$) para cada cliente		
		A	B	C	A	B	C
Custos comuns Linha V clientes matriz	R\$ 30,81	1	1	1	R\$ 30,81	R\$30,81	R\$30,81
Atendimento Linha V sistema Folha	R\$ 34,74	5	3	2	R\$ 173,72	R\$104,23	R\$69,49
Atendimento Linha V sistema Fiscal	R\$ 45,61	1	1	0	R\$ 45,61	R\$45,61	R\$ -
Atendimento Linha V sistema Contábil	R\$ 91,83	0	0	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Atendimento Linha V sistema Cont. e Cond.	R\$ 105,13	0	0	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Custo para servir o cliente</b>					<b>R\$ 250,15</b>	<b>R\$180,66</b>	<b>R\$100,30</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se a diferença entre o custo de servir cada um dos clientes, mesmo que estes tenham, pelas informações consideradas pela empresa para definição do preço das mensalidades, o mesmo nível de complexidade. Estes clientes foram selecionados pois o montante que pagam de mensalidade é similar à média do preço pago pelos demais analisados no estudo.

Ainda que os clientes não utilizem nenhum atendimento no período, uma parcela de custo será alocada, referente à atividade Custos Comuns Linha V clientes matriz, porque

consistem em custos que existem ainda que os clientes não demandem atendimento, relacionados ao desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas, bem como à estrutura administrativa da organização.

### 4.3 Análise da lucratividade e rentabilidade dos clientes

Foi apurada a lucratividade e a rentabilidade de todos os clientes da Linha V da matriz. O Quadro 8 evidencia a diferença de rentabilidade dos clientes que geram a mesma receita, porém exigem níveis de serviço distintos. Os clientes utilizados para exemplificar o cálculo da rentabilidade foram os mesmos mostrados no Quadro 8 e como estes clientes têm o mesmo montante de receita, a diferença na rentabilidade decorre do custo que geram.

As diferenças entre as rentabilidades destes clientes são ocasionadas pelos diferentes níveis de serviço que exigem, como, por exemplo, o cliente A, que demandou mais atendimentos do que o cliente C e, por isso, recebeu maiores custos, ocasionando menor rentabilidade.

**Quadro 8** - Exemplo de cálculo da lucratividade e rentabilidade por cliente

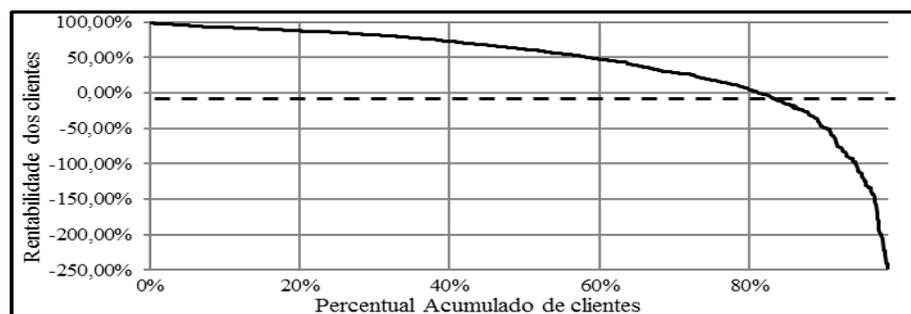
<b>Cálculo da lucratividade do Cliente</b>	<b>Cliente A</b>	<b>Cliente B</b>	<b>Cliente C</b>
(=) Receita Bruta	R\$ 604,00	R\$ 604,00	R\$ 604,00
(-) Impostos sobre a Receita Bruta	(R\$ 97,24)	(R\$ 97,24)	(R\$ 97,24)
(=) Receita Líquida	R\$ 506,76	R\$ 506,76	R\$ 506,76
(-) Custo para servir o cliente	(R\$ 250,15)	(R\$ 180,66)	(R\$ 100,30)
(=) Lucratividade do Cliente	R\$ 256,61	R\$ 326,10	R\$ 406,45
<b>Rentabilidade do Cliente (%)</b>	<b>50,6%</b>	<b>64,3%</b>	<b>80,2%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Como mencionado anteriormente, a Linha V é uma linha de produtos maduros, e nesse momento está, na curva do ciclo de vida, na fase de sustentação, quando não exige grandes investimentos (os investimentos não cessam totalmente, já que os sistemas precisam de constante desenvolvimento, aprimoramento e atualização), gerando, portanto, resultado e caixa para que a empresa invista em novos produtos, como é o caso dos investimentos que estão sendo realizados na Linha U.

O estudo foi desenvolvido sem considerar os custos de desenvolvimento dos *softwares* que foram realizados em períodos passados e atualmente poderiam ser amortizados, o que diminuiria o lucro por cliente e sua rentabilidade.

Analisando a lucratividade de todos os clientes da Linha V da matriz é possível ordená-los de acordo com a rentabilidade, partindo dos mais rentáveis aos menos rentáveis, portanto, desde os clientes que não demandaram nenhum atendimento, em que a lucratividade é o próprio montante da receita líquida (receita bruta menos os tributos), até os clientes que demandaram tantos atendimentos que se tornaram não lucrativos. A Figura 2 demonstra, de forma decrescente, a rentabilidade de todos os clientes da Linha V da matriz.



**Figura 2** - Rentabilidade dos clientes da Linha V da matriz

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que aproximadamente 80% dos clientes são rentáveis, enquanto os demais possuem rentabilidade negativa. Entre os rentáveis, observa-se que há clientes com alta rentabilidade, que exigem serviços que resultam em custos muito inferiores às receitas que geram, enquanto na outra extremidade, há clientes que pagam valores simbólicos de mensalidade, por serem clientes chave, estratégicos para a empresa e que podem auxiliar na atração de novos clientes. Em função de exigirem atendimento, apresentam lucratividade negativa. Assim, a lucratividade (e a rentabilidade) de cada cliente depende diretamente do nível de serviço exigido, ou seja, quanto mais o cliente exige da estrutura, maior deveria ser a mensalidade para cobrir tal exigência.

A Figura 3 apresenta a curva da baleia, construída a partir dos resultados deste trabalho, que consiste no gráfico em que constam o percentual acumulado de lucro e o percentual acumulado de clientes (KAPLAN, 1989). Além disso, é apresentado o resultado das diferentes rentabilidades dos clientes, com o percentual acumulado de lucro da empresa, representado por 100%. Nesta figura os clientes foram organizados dos mais rentáveis aos menos rentáveis, divididos em 3 grupos: A, B e C, de forma a evidenciar a existência de diferentes perfis de clientes.

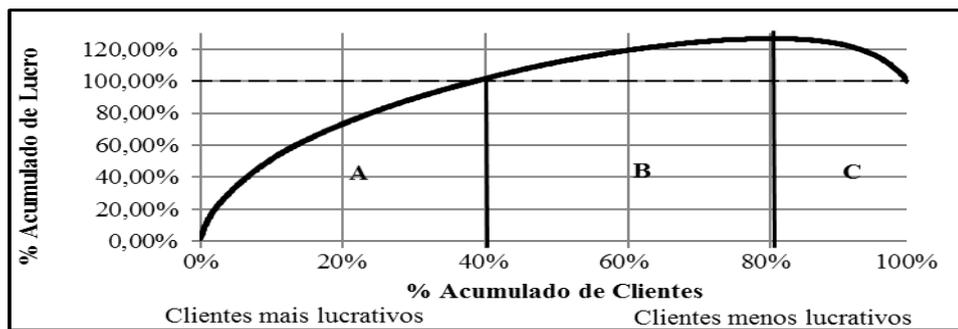


Figura 3 - Percentual acumulado de lucro x percentual acumulado de clientes (curva da baleia)

Fonte: Elaborado pelos autores

O grupo A de clientes representa os 40% mais rentáveis, que na empresa em estudo geram 100% do lucro líquido real; o grupo B representa os 40% intermediários, que juntos geram mais aproximadamente 25% do lucro líquido real da empresa, totalizando 125% do lucro gerado. Os 20% menos rentáveis, ou não rentáveis, consumiram 25% do lucro líquido. Portanto, se a empresa não tivesse estes clientes (nem seus custos) teria um lucro 25% maior que o lucro atual. Apesar disso, na prática, se estes clientes saíssem da empresa, os custos fixos alocados a eles seriam redistribuídos aos demais, alterando a lucratividade de todos, enquanto o lucro líquido real, neste caso, diminuiria. Caso a empresa optasse por eliminar estes clientes, seria necessário fazer alterações na estrutura de custos fixos, para adequá-la à nova demanda.

Para a empresa, essa informação permite buscar alternativas que transformem os clientes menos rentáveis em clientes rentáveis, avaliando as receitas que geram e o nível de serviço oferecido a estes, melhorando, assim, a rentabilidade individual dos clientes e o lucro.

#### 4.4 Discussão sobre os resultados da pesquisa

Para determinar se um cliente é lucrativo ou não, é preciso considerar sua receita e quanto da estrutura da organização ele demanda. Na empresa estudada, a estrutura é fixa, sendo assim, a lucratividade dos clientes irá se alterar com base na utilização desta estrutura e, quanto maior sua utilização, menor o custo individual de cada atendimento. Assim, como mencionado na seção anterior, poderia ser considerada a capacidade instalada de cada atividade para definir o custo unitário do direcionador, e a atribuição apenas da parcela eficiente aos clientes, o que

permitiria mensurar o custo da ociosidade, que não foi realizado neste estudo por ausência de dados.

Ainda que 20% dos clientes sejam não rentáveis, não significa que sejam clientes que a empresa deva descartar, visto que a estrutura de custos é fixa, e se estes clientes deixassem de ser atendidos, as receitas que geram deixariam de ser obtidas, enquanto seus custos apenas seriam redistribuídos aos demais clientes, tornando outros clientes menos rentáveis ou não rentáveis. Neste sentido, a informação obtida a partir da análise de custos para servir permite que a empresa tome decisões quanto à gestão dos clientes rentáveis e dos não rentáveis, como planos de bonificação, de descontos e outras ações que permitam alterar a rentabilidade dos clientes e da organização como um todo, auxiliando na sua gestão.

Outros estudos utilizaram a abordagem do custo para servir e verificaram a proporção entre clientes rentáveis e não rentáveis. No Quadro 9 compara-se os achados deste estudo e de estudos anteriores.

**Quadro 9** - Comparativo entre proporção de clientes rentáveis e não rentáveis com pesquisas similares

Estudos anteriores	% acum. de clientes	% acum. do lucro
Este estudo	20%	73%
Fernandes <i>et al.</i> (2014)	60%	141%
Guerreiro, Merschmann e Bio (2008)	20%	118%
Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003)	15%	100%
Kaplan (1989)	20%	225%

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar os estudos do Quadro 10, percebe-se que todos identificaram que uma pequena parcela dos clientes é capaz de gerar um montante expressivo de lucro, no entanto, nesta pesquisa identificou-se que os 20% mais rentáveis não são rentáveis ao ponto de gerarem lucro superior a 100% do lucro da empresa - geram 73% desse lucro, o que pode ser decorrência das características da organização analisada (prestadora de serviços), da natureza da receita de mensalidades dos serviços prestados, bem como pelo tamanho da estrutura e a quantidade de clientes que a empresa possui.

## 5 Conclusões

A partir do objetivo do estudo, verificou-se que a abordagem de custos para servir contribuiu na identificação da rentabilidade de clientes, a partir do estudo em uma empresa de desenvolvimento de *softwares* contábeis, gerando informações sobre quanto custa servir seus clientes, bem como sobre lucro e rentabilidade de cada um.

Observou-se que, assim como nos estudos de Kaplan (1989), Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003), Guerreiro, Merschmann e Bio (2008) e Fernandes *et al.* (2014), a análise de custos para servir permitiu identificar que há diferenças entre a rentabilidade dos clientes em decorrência das suas exigências, necessidades e do nível de serviço oferecido. Tal análise permitiu identificar que uma parcela dos clientes possui rentabilidade positiva e que parte desta rentabilidade é consumida por clientes que são pouco ou não rentáveis.

O estudo resultou, para a empresa estudada, em informações que permitirão o desenvolvimento e a implementação de um modelo – visto que o atual não compreendeu toda a organização - de análise periódica da rentabilidade de clientes, fazendo com que a empresa tenha informações detalhadas e possa melhorar a tomada de decisões com base em informações gerenciais quanto à entrada de novos clientes, manutenção dos atuais, gestão dos custos e atualizações dos preços praticados. Além disso, o aperfeiçoamento da abordagem de custeio apresentada nesta pesquisa pode permitir que a organização faça análises comparativas dos clientes atendidos em canais distintos (matriz, filiais e revendas).

Para a empresa, a necessidade de levantamento de dados que este estudo demandou, fez

com que observasse fragilidades no sistema de informações atual - pela falta de integração -, o que acabava reduzindo a confiabilidade dos dados utilizados em diversos setores da organização, tendo sido este um benefício indireto deste estudo para a organização. De forma global, as análises de custos para servir permitem que as organizações possam tomar decisões em nível de cliente, baseadas em informações gerenciais que não seriam possíveis analisando apenas os custos de produzir ou vender, e a rentabilidade da organização como um todo.

Algumas limitações devem ser consideradas nos resultados desta pesquisa, como a falta de integração entre as bases de dados da empresa, gerando a necessidade de confrontação manual entre os relatórios, que não eram padronizados, e a utilização do número de atendimentos como direcionador das atividades, enquanto o melhor direcionador seria o tempo de atendimento.

Para que novos avanços sejam realizados na área, sugere-se o aprimoramento da abordagem do ABC nos pontos em que este estudo não conseguiu alcançar, como a utilização do direcionador de atividades mais adequado. Adicionalmente, sugere-se estudos sobre a capacidade instalada *versus* capacidade utilizada, que permitiria mensurar o custo da capacidade não utilizada (ociosa).

## **Referências**

AGRAWAL, S. P.; MEHRA, S.; SIEGEL, P. H. Cost management system: an operational overview. **Managerial Finance**, v. 24, n. 1, p. 60-78, 1998.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M..

**Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia.** São Paulo: Editora Atlas, 2015.

BLOCHER, E. J.; CHEN, K. H.; COKINS, G.; LIN, T. W.. **Gestão estratégica de custos.** São Paulo: MacGraw-Hill, 2007.

BRAITHWAITE, A.; SAMAKH, E.. The cost-to-serve method. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 1, p. 69-84, 1998.

CHEA, A. Activity-based costing system in the service sector: A strategic approach for enhancing managerial decision making and competitiveness. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 11, p. 3, 2011.

CHRISTOPHER, M.. **Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service.** London: Financial Times Pitman Publishing, 1992.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. **The design of cost management systems: text, cases, and readings.** Prentice Hall, 1991.

DALENOGARE, G. E.; NEUENFELDT JR., Á.; SILUK, J. C. M.. Método do custo para servir ao cliente: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **In: Workshop em Sistemas e Processos Industriais.** 2013.

FARIA, A. C. de; BORINELLI, M. L.; MANTOVANI, N.. Análises multidimensionais e o conceito do custo para servir em empresas de serviços logísticos: Uma pesquisa-ação. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 126-144, 2010.

FERNANDES, M. G.; FARIA, A. C. de; CRISPIM, S. F.; FERNANDES, F. C.. Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP). **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 3, p. 1-19, 2014.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P.; RODRIGUES, A.. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 372p.

FREITAS, A.; LOPES, L.; SILVA, D.. Método do Custo para Servir o Cliente como Ferramenta Gerencial: Estudo de Caso em uma Rede Supermercadista. **In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2012.

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

GUPTA, M.; GALLOWAY, K.. Activity-based costing/management and its implications for operations management. **Technovation**, v. 23, n. 2, p. 131-138, 2003.

HANSEN, D. R ; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

KAPLAN, R. S. Kanthal (A). **Boston, MA: Harvard Business School Case 190-002**, 1989.

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

KAPLAN, R. S.; NARAYANAN, V. G.. Measuring and managing customer profitability. **Journal of Cost Management**, v. 15, n. 5, p. 5-15, 2001.

MARTINS, E.. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAUAD, L. G. A.; PAMPLONA, E. O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. **In: IX Congresso Brasileiro de Custos**. 2002.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. Pearson Prentice Hall, 2006.

MULHERN, F. J. Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. **Journal of interactive marketing**, v. 13, n. 1, p. 25-40, 1999.

PFEIFER, P. E.; HASKINS, M. E.; CONROY, R. M. Customer life time value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. **Journal of Managerial Issues**, p. 11-25, 2005.

ROBLES JR., A.; ROBLES, L. T.; FARIA, A. C. de. Custos para servir: uma proposta de aplicação para uma empresa de tintas. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 1, p. 71-85, 2005.

SANTANA, A. L. A.; ANDRADE, M. E. M. C. Ensaio sobre Rentabilidade de Clientes: um enfoque setorial. **In: XVIII Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2011.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V.. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Elsevier, 1997.

SHIN, J.; SUDHIR, K.; YOON, D. H. When to “fire” customers: Customer cost-based pricing. **Management Science**, v. 58, n. 5, p. 932-947, 2012.