

PROPOSTA DE UM MODELO DE RENTABILIDADE DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DA ÁREA DE ALIMENTOS¹

PROPOSAL FOR A MODEL OF CUSTOMER PROFITABILITY: A CASE STUDY OF COMPANY AREA FOOD

Paulo Schmidt²

Ricardo da Rosa Leal³

José Luiz dos Santos⁴

Resumo: A mudança no cenário atual de negócios está levando empresas de todos os portes a repensarem suas formas de administrarem seus negócios. No contexto de competição, torna-se fundamental a utilização de instrumentos de medição que reflitam de forma adequada a maneira como os recursos de uma organização estão sendo consumidos por seus clientes, na busca da diferenciação que gere vantagem competitiva. Este artigo objetiva demonstrar a importância da utilização de instrumentos adequados para mensurar o retorno do relacionamento com clientes. Existem inúmeras alternativas de buscar formas de diferenciação de concorrentes, visando obter o reconhecimento e a preferência desses clientes, seja através de produtos diferenciados, seja no nível de serviços ofertados. O trabalho sugere uma abordagem de rentabilidade de clientes através da aplicação da metodologia Time Driven Activity Based Costing (TDABC), através da construção de um instrumento que viabilize a identificação de informações mais precisas sobre a rentabilidade dos clientes, mediante os diferentes produtos e níveis de serviços ofertados.

Palavras-chave: Competitividade; Relacionamento com clientes; Custeio Baseado em Atividades (ABC). Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC).

Abstract: The change in the current business is leading companies of all sizes to rethink their ways of managing their businesses. In the context of competition, it becomes essential to the use of measurement tools that accurately reflect the way an organization's resources are being consumed by its customers, in pursuit of differentiation that generate competitive advantage. Within this context, this article aims to demonstrate the importance of using instruments to measure the return on customer relationships. There are numerous ways to differentiate from competitors, in order to obtain recognition and preference of those clients, either through product differentiation or the level of services offered. The study suggests, from a case study, an approach to customer profitability through the application of the methodology Time Driven Activity Based Costing (TDABC) by developing an instrument that makes possible the identification of more precise information on the profitability of customers through the different levels of products and services offered.

Keywords: Competitiveness, Customer Relations, Activity Based Costing (ABC). Time-Driving Activity Based Costing (TDABC).

¹Artigo apresentado no IV Congresso Iberoamericano de Contabilidade de Gestión. Prêmio de melhor apresentação do congresso. Valencia - Espanha. Junho de 2010

² Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP, pschmidt@ufrgs.br

³ Mestre em Economia pela UFRGS, rleal@comilonibus.com.br

⁴ Doutor em Economia pela UFRGS, joseluiz@unifin.com.br

1 Introdução

A natureza da competitividade em empresas de médio e grande portes está em fase de intensa transformação. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o ritmo dessa mudança, além de implacável, está aumentando de velocidade. As condições nesse novo cenário estão aumentando a concorrência e exigem que muitas empresas atuem de maneira diferenciada, buscando o aumento da competitividade estratégica e de retornos acima da média do mercado.

Para Ching (2001), a mudança no cenário atual de negócios está levando empresas de todos os portes a repensarem suas formas de administrarem seus negócios, a reestruturarem-se e, principalmente, a fazerem uma readequação de seus processos estratégicos e de seus negócios. Dentro deste contexto, na maioria das indústrias as ações competitivas têm efeitos observáveis sobre os seus competidores e provocam respostas idealizadas para se contrapor a ação. A rivalidade competitiva pode ter um grande efeito sobre a lucratividade de uma empresa. À medida que a rivalidade em uma indústria se acentua, a lucratividade média tende a decrescer. A intensidade da rivalidade é afetada não somente pelo número de competidores, mas por fatores como a estrutura de mercado, a estratégia da empresa, dentre outros. Dessa forma, empresas que desenvolvem e implementam estratégias mais efetivas, tendem a obter mais vantagens competitivas.

Com a maturidade dos produtos, a concorrência aumenta e os preços e as margens tendem, de forma inevitável, a diminuir, não resistindo às pressões da concorrência e do próprio mercado. O surgimento de novos e inovadores produtos pela concorrência reduz a vantagem de empresas mais antigas, e os preços acabam se tornando cada vez mais importantes nas decisões de compra.

Para Ching (2001), as organizações precisam atender a alguns grupos de necessidades dos clientes para que sejam bem sucedidas. Essas necessidades dizem respeito aos benefícios e características de um bem ou serviço que os clientes desejam adquirir e uma delas é adquirir produtos que agreguem valor.

Um dos motivos fundamentais, segundo o qual as empresas devem ser capazes de preencher as necessidades de seus clientes, é que, em última análise, os retornos auferidos a partir das relações com os clientes são a vida de todas as organizações. As relações com os clientes consolidam-se quando a empresa assume o compromisso de oferecer valor superior ao percebido nos produtos e serviços de seus competidores.

Para Hansen e Mowen (2003), as empresas estão se concentrando em entregar valor aos clientes. Dessa forma, a gestão de custos precisa rastrear informações relativas a uma variedade ampla de atividades importantes para o cliente, tendo como exemplo citado pelos autores a atividade de entrega, que atualmente, mesmo sendo um serviço, pelos clientes é percebida como parte do produto.

No contexto de competição, torna-se fundamental a utilização de instrumentos de medição que reflitam de forma adequada a maneira como os recursos de uma organização estão sendo consumidos por seus clientes, na busca da diferenciação que gere vantagem

competitiva. Portanto, é fundamental que as empresas desenvolvam instrumentos que reflitam adequadamente a rentabilidade gerada pelos clientes, considerando que tradicionalmente os modelos de avaliação, sob a ótica de clientes, estão baseados na métrica do volume de negociação e não na rentabilidade. Modelos de rentabilidade baseados em volume podem não refletir adequadamente a forma como os recursos são consumidos na realização das atividades, podendo gerar avaliações distorcidas sobre o desempenho empresarial. Ao se considerar volume como fator chave para apropriação de custos, se assume que todo o conjunto de atividades, bem como a complexidade em sua realização, varia somente em função deste fator.

Assim, o atual estágio concorrencial exige que o processo de avaliação tome por base uma análise onde o desempenho dos clientes passa a ser uma variável chave para a análise da performance de qualquer empresa. Portanto, esse trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da utilização de instrumentos adequados de mensuração empresarial, através da apresentação de um modelo de avaliação de desempenho baseado na rentabilidade por cliente em uma média empresa que atua no setor de varejo de alimentos.

Para isso, será demonstrada uma abordagem diferenciada, pelo meio da aplicação do conceito da metodologia *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC), através da construção de um instrumento que viabilize a identificação de informações mais precisas sobre a rentabilidade dos clientes dessa empresa, mediante os diferentes produtos e níveis de serviços ofertados.

Ching (2001) defende essa perspectiva ao afirmar que um montante significativo de recursos de uma empresa é direcionado para atividades solicitadas pelos próprios clientes. Porém, percebe-se que há uma diversidade no consumo de recursos entre os clientes que compram os mesmos produtos. Tal fato justifica a importância da análise de rentabilidade por cliente, a fim de permitir a análise dos recursos alocados para cada cliente e, assim maximizar o retorno do investimento em cada um desses clientes e, conseqüentemente, da empresa.

Metodologicamente, esse estudo foi elaborado sob a ótica de estudo de caso. Para Yin (2005), tal metodologia permite uma investigação com o objetivo de se preservar as características holísticas e significativas da vida real. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

2. Modelos de rentabilidade

Para a construção de um modelo de rentabilidade que consiga avaliar corretamente o quanto cada cliente gera de retorno de uma empresa, será preciso entender como ocorre o relacionamento dessa com seus clientes. Para Hinterhuber (2010), a gestão do relacionamento com o cliente é fator chave para a adoção de uma estratégia de precificação baseada no valor percebido pelo cliente. Para ele, esse modelo de precificação vem sendo reconhecido pela literatura acadêmica da área como destaque às demais metodologias. O aumento crescente na aceitação das estratégias de precificação baseadas no valor

percebido pelo cliente, entre acadêmicos e especialistas, é baseado no consenso geral de que a base para rentabilidade sustentada está nos atributos essenciais da precificação baseada no valor percebido pelos clientes. Tais atributos incluem o entendimento das fontes de valor para os clientes, desenvolvimento de produtos, serviços e soluções que atendam as necessidades dos clientes, determinação de preço como uma função do valor e implementação de políticas de precificação consistentes.

O desafio relacionado aos modelos de rentabilidade está em identificar a forma como os recursos estão sendo consumidos na realização das atividades e de que forma esses recursos estão gerando retorno para a empresa através da venda de produtos e serviços para seus clientes.

Para essa identificação, a construção do modelo de rentabilidade empresarial poderá considerar alguns conceitos já consolidados como sendo favoráveis para esse fim, como é o caso da adoção do Custeio Baseado em Atividades, como base para a apuração do custos dos produtos e serviços gerados para os clientes.

2.1.Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Segundo Kaplan e Anderson (2007), como introduzido originalmente na década de 80, o ABC corrigiu sérias deficiências dos sistemas de custo tradicionais. Os sistemas tradicionais se utilizavam, normalmente, de três categorias de custo: trabalho, materiais e despesas gerais indiretas. Para eles, à medida que reduzia a utilização de mão-de-obra direta dos produtos, decorrente de eficiências da automação e da engenharia industrial, a porcentagem dos custos totais representadas pelas alocações, um tanto arbitrarias, das despesas gerais indiretas aumentavam significativamente ao longo do século XX. Além disso, outro fator a ser considerado, é que muitas empresas mudaram suas estratégias de produção em massa para outras estratégias que permitiam oferecer aos clientes maior variedade, características e opções.

Para Kaplan e Anderson (2007), a estratégia orientada aos clientes tinha por finalidade atraí-los e retê-los, além de promover o crescimento dos negócios através de oferta de serviços, como:

- a) Produção e estocagem de maior variedade de produtos;
- b) Adoção de novos canais de entrada e de monitoramento de pedidos;
- c) Produção e entrega de lotes menores de pedido;
- d) Entrega direta dos produtos aos clientes nos seus locais de uso final, quase sempre com rapidez e curtos intervalos de tempo e;
- e) Fornecimento de apoio técnico e especializado.

Kaplan e Anderson (2007) destacam que esses novos serviços permitem a criação de valor, além de promover a lealdade dos clientes, mas nada foi de graça. Para oferecer uma maior variedade de opções, características e serviços, as empresas tiveram que adicionar novos recursos à realização dessas atividades. Como consequência, as despesas gerais apresentavam incrementos, tanto em termos absolutos como relativos, à medida que as

empresas diversificavam sua linha de produtos e serviços. Na década de 80, os sistemas de custeio tradicionais desenvolvidos durante o movimento da administração científica, não mais refletiam a realidade econômica. Dessa forma, as empresas passaram a operar com informações distorcidas sobre a rentabilidade dos pedidos, dos produtos e dos clientes.

De acordo com Kaplan e Cooper (1998), com o aumento da concorrência, e tendo o uso eficiente da mão-de-obra direta e das máquinas deixado de ser o maior diferencial competitivo na maioria das indústrias, os tomadores de decisão precisavam de informações mais precisas sobre os custos de processos, produtos e clientes do que poderiam obter com o sistema de relatórios financeiros externos. Os sistemas de custeio baseados em atividade, ABC surgiram em meados da década de 80 com o objetivo de suprir a necessidade de informações mais precisas sobre o custo da necessidade de recursos de produtos, serviços, clientes e canais específicos. Os sistemas ABC permitiram que os custos indiretos e de suporte fossem direcionados primeiro para atividades e processos e depois para produtos, serviços ou clientes. Tais sistemas proporcionaram aos tomadores de decisão um quadro mais nítido acerca dos aspectos econômicos envolvidos em suas operações.

A busca pelo menor custo através do gerenciamento de informações de custos, sem afetar a funcionalidade e a qualidade dos produtos e serviços, deve ser um objetivo permanente nas empresas que perseguem a excelência empresarial. Dentro deste conceito, o ABC representa muito mais que um sistema de custeio, pois se tornou uma ferramenta de gerenciamento de custos, com várias aplicações dentro das empresas, pois permite uma análise detalhada e compreensiva de custos de qualquer natureza, sempre sob o enfoque das atividades desenvolvidas e a respectiva contribuição (agregação de valor) para o negócio.

Para Kaplan e Cooper (1998), o ABC caracteriza-se como uma ferramenta gerencial que busca entender a formação de todos os custos necessários à obtenção de determinado produto ou serviço e alocá-los da melhor forma possível, visando obter uma avaliação de custos mais apurada. Sob o ponto de vista proposto nessa metodologia, os produtos e serviços não são produzidos e colocados no mercado da mesma maneira, ou seja, alguns consomem mais recursos do que outros. Trata-se então, de uma técnica para atribuir custos com base no verdadeiro dispêndio de recursos da empresa.

Santos, Schmidt e Pinheiro (2006) afirmam que o critério ABC é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Sendo uma técnica de custeamento em que os custos e as despesas indiretas são apropriados através de bases que não são relacionadas aos volumes dos fatores de produção.

Para Kaplan e Anderson (1998), um modelo ABC é um mapa econômico das despesas e da rentabilidade da organização, baseado em suas atividades organizacionais. Referir-se ao ABC como um mapa econômico baseado na atividade, e não como um sistema de custeio, talvez esclareça seu propósito.

Para Brimson (1996), a análise através de atividades identifica as atividades significativas de uma empresa para estabelecer uma base que permita descrever com precisão as operações do negócio e determinar seu custo e desempenho. A decomposição é realizada através do exame de cada unidade da organização sob a forma de atividades, para identificar seu objetivo de negócio, bem como os recursos alocados para alcançá-lo. Desta forma, a análise através de atividades identifica a maneira pela qual uma empresa utiliza seus recursos para alcançar seus objetivos de negócio.

O custo de uma atividade inclui todos os fatores de produção empregados para desempenhá-la. Os fatores de produção consistem em pessoas, máquinas, despesas operacionais, sistemas de informação, dentre outros, que são normalmente denominados de elementos de custo dentro de um plano de contas. Quando pode ser estabelecida uma relação de causa e efeito entre um fator de produção e uma atividade específica, pode se dizer que o custo é identificável. Para Brimson (1996), em muitos casos, identificar custo com uma atividade é razoavelmente simples, porque o custo está dedicado a uma única atividade.

2.2. Custeio Baseado em Atividade e Tempo (*Time Driven Activity Based Costing*)

O Custeio Baseado em Atividades (ABC) parecia ter resolvido o problema da alocação inexata das despesas gerais indiretas apresentadas pelos sistemas de custeio tradicionais, alocando estes custos indiretos e de apoio, primeiro para atividades executadas pelos recursos consumidos e, em seguida, atribuindo os custos das atividades aos pedidos, produtos e clientes, em função da quantidade consumida de cada atividade organizacional. Os tomadores de decisão utilizavam informações sobre custos e lucratividade mais precisas para tomar decisões.

Kaplan e Anderson (2007) defendem que apesar de uma proposta de valor atraente, o ABC convencional não desfruta de aceitação universal. Conforme descrito pelos autores, algumas empresas falharam na adoção do ABC ou abandonaram a ferramenta, face às resistências comportamentais e organizacionais comuns a qualquer nova idéia, em especial, uma que apresenta a proposta aparentemente radical de tratar com variáveis quase todos os custos e de reconhecer a possibilidade de nem todos os clientes serem lucrativos. Muito da resistência para adoção e manutenção do conceito foi racional e justificada.

Para muitos pesquisadores, muito da resistência à adoção e à sustentação de tal metodologia é racional e justificada, pois tal sistema se caracterizou pelo alto custo de desenvolvimento, pela complexidade de manutenção e pela dificuldade de modificação.

Outro fato relevante é o questionamento com relação à exatidão das alocações de custos baseadas em estimativas individuais subjetivas sobre os percentuais dos seus respectivos tempos dedicados em diferentes atividades. Há ainda um sutil e mais sério problema quando da elaboração do processo de entrevistas para tomada dos tempos de dedicação para cada atividade. Quando as pessoas estimam quanto tempo dedicam a uma lista de atividades que lhes é entregue, invariavelmente elas reportam percentuais que se aproximam de 100%. Poucos indivíduos, na prática, relatam proporção significativa de seu

tempo com ociosidade. Portanto, quase todos os sistemas ABC calculam as taxas dos direcionadores de custo com base na presunção de que os recursos atuam a plena capacidade.

Outro aspecto é que além de apontamentos inconscientes na alocação do próprio tempo, baseado no feeling dos empregados, esses, sabendo ou imaginando como os resultados seriam utilizados, poderiam ser parciais ou distorcer as respostas. Como consequência, os tomadores de decisão acabam questionando a exatidão das estimativas de custo e de lucratividade geradas pelo modelo, ao invés de dedicar empenho de como melhorar processos ineficientes, de reverter produtos e clientes não lucrativos, além de enfrentar o grande excesso de capacidade revelado pelo modelo.

Além disso, ainda há outra questão apontada por muitos tomadores de decisão a ser levada em conta acerca do ABC convencional, não obstante o grande número de atividades do modelo, o mesmo não é bastante exato ou detalhado o suficiente para refletir a efetiva complexidade das operações atuais. Além disso, à medida que os desenvolvedores do sistema ampliam a lista de atividades para refletir maior nível de granularidade e detalhamento sobre as atividades executadas, as demandas sobre o modelo computadorizado usado para armazenar e processar os dados aumentam em progressão não linear.

Considerando as dificuldades dos softwares convencionais em aumentar de escopo para abranger toda a organização, as empresas não raro construíram modelos baseados em atividades isolados para diferentes unidades, departamentos e negócios que não se integravam com os outros. Além disso, desenvolviam modelos separados para análise de produtos e clientes, que também não se integravam. Como consequência da proliferação de modelos entre as unidades, as empresas não conseguiam desenvolver uma visão holística sobre os custos e a lucratividade. Os altos custos de manutenção e operação não justificavam os benefícios apontados pelo modelo.

Como alternativa a essas dificuldades, Kaplan e Anderson (2007) apresentam uma metodologia simplificada como alternativa aos sistemas de custos baseados em atividades tradicionais: o *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC). Tal metodologia simplifica o processo de custeio ao eliminar a necessidade de pesquisas e entrevistas com os empregados, quando da alocação dos custos dos recursos às atividades. Tal metodologia atribui os custos dos recursos diretamente aos objetos de custos (produtos, pedidos, clientes ou serviços), por meio de um referencial simples que exige apenas dois conjuntos de estimativas. Primeiro calcula-se os custos de fornecimento de capacidade dos recursos, ou seja, se identificam quais são os recursos necessários em cada etapa da operação para que as atividades sejam realizadas, como pessoal, supervisão, tecnologia, entre outros.

Esse custo total é dividido pela capacidade – o tempo disponível dos empregados que efetivamente executam a atividade – do departamento, de modo a determinar a taxa de custo da capacidade. Segundo, utiliza a taxa do custo da capacidade para distribuir os custos dos recursos de cada departamento entre os objetos de custo, estimando a demanda

de capacidade de recursos por cada item de objeto do custo. Com a aplicação do TDABC há uma significativa simplificação no processamento, geração e análise de dados.

Desde meados da década de 80, segundo Kaplan e Anderson (2007), o custeio baseado em atividades tem criado condições para que os gestores constatem que nem todas as entradas de dinheiro são boas e que nem todos os clientes são lucrativos. Infelizmente, as dificuldades de implementação e de manutenção de um sistema ABC convencional, impediu que essa inovação se transformasse em ferramenta gerencial eficaz, oportuna e atualizada. A abordagem sugerida pelo *Time Driven Activity Based Costing* supera essas dificuldades e apresenta as seguintes vantagens:

- a) Torna mais fácil e mais rápido o desenvolvimento de um modelo mais preciso;
- b) Aproveita com eficácia os dados hoje oferecidos pelos sistemas integrados de gestão empresarial, e com os sistemas de gestão do relacionamento com os clientes;
- c) Direciona os custos às transações e aos pedidos, utilizando características específicas dos pedidos, dos processos, dos fornecedores e dos clientes;
- d) Podem ser processados todos os meses, para captar o modelo econômico das operações mais recentes;
- e) Torna visíveis as eficiências dos processos e a utilização da capacidade;
- f) Prevê as necessidades de recursos, permitindo que as empresas orcem a capacidade de recursos com base em previsões da quantidade e complexidade dos pedidos;
- g) Permite a manutenção rápida e pouco dispendiosa do modelo;
- h) Fornece informações detalhadas para ajudar os usuários a identificar as causas básicas dos problemas;
- i) É aplicável a muitos setores ou empresas que se caracterizam por complexidade em clientes, produtos, canais, segmentos e processos, por grande quantidade de pessoas e por despesas de capital elevadas e;
- j) É ampliável com facilidade para abranger todo o âmbito do empreendimento, mediante softwares aplicáveis a toda a empresa e por meio de tecnologias de banco de dados.

Para Kaplan e Anderson (2007), essas características impulsionam a evolução do ABC, que deixa de ser um sistema financeiro complexo e dispendioso, para se converter em uma ferramenta que fornece dados mais precisos e práticos aos tomadores de decisão, com rapidez, com frequência e a baixo custo. O *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC), como sugere o nome, utiliza o tempo como base para direcionar os custos dos recursos diretamente aos objetos de custos, sejam transações, pedidos, produtos, serviços e clientes.

A utilização do tempo como principal direcionador de custos e como critério básico para a distribuição da capacidade de recursos permite que o TDABC suprima do ABC

convencional a fase complexa de alocação dos custos dos recursos as atividades, antes de direcioná-las aos objetos de custos. A metodologia TDABC utiliza o tempo como principal direcionador de custos, uma vez que a capacidade da maioria dos recursos como pessoal e equipamentos, pode ser mensurada de imediato pela duração do tempo em que ficam disponíveis para a execução do trabalho.

O ABC convencional direciona, destacam Kaplan e Anderson (2007), os custos das atividades aos produtos pelo critério número de transações, como número de ajustes, número de encomendas por clientes, número de pedidos por clientes, ciclos de produção, recebimento de materiais, movimentação de materiais, entre outros. Os direcionadores de transação também foram convenientes, pois os processos operacionais e os sistemas de informações da década de 80 não estavam a altura da tarefa de estimar as demandas de capacidade por cada transação e pedido.

Conforme Schmidt, Santos e Leal (2010), o principal insumo do modelo TDABC é o tempo (capacidade) necessário para executar as atividades, como processamento de pedidos, execução de ciclos de produção ou prestação de serviços aos clientes. O TDABC, como destacam Souza, Avelar e Boina (2011), parece refletir de forma mais adequada os custos da maioria das atividades das empresas.

3. PROPOSTA DO MODELO DE RENTABILIDADE DE CLIENTES

A empresa a ser considerada na análise de caso é uma empresa que opera na produção, venda e distribuição de produtos no segmento de alimentos para o atacado e varejo. A empresa possui significativa participação no mercado onde atua e opera diretamente na venda e distribuição de seus produtos. Recentemente a empresa redesenhou o formato de sua força comercial através da aplicação de um novo modelo de segmentação de clientes, baseado no potencial de compras e na margem bruta, dado o histórico de compra de cada cliente. Tal formato de atendimento elevou significativamente o custo de atendimento para determinado grupo de clientes, assim como reduziu para outros.

Até a implantação da referida segmentação de mercado, a empresa não apurava a rentabilidade por cliente para avaliar se o nível de serviço até então oferecido, estava ou não gerando um relacionamento rentável. A empresa já trabalhava há algum tempo com a metodologia de custeio *Activity Based Costing (ABC)* para a apuração da rentabilidade em nível de canal ou segmento. Teve início então o direcionamento de um modelo de rentabilidade baseado em segmento ou canal, para um modelo direcionado para a apuração de rentabilidade em nível de cliente. O objetivo era verificar se os diferentes custos de servir oferecidos para os diferentes grupos de clientes, dado o novo modelo de segmentação do mercado, estavam gerando um relacionamento rentável com os clientes.

O objetivo da análise de caso é efetuar a comparação entre a aplicação de dois diferentes modelos para a apuração da rentabilidade em nível de cliente, propondo a utilização de um desses modelos. O primeiro modelo representa o efetivamente utilizado pela empresa, que toma por base o conceito *Activity Based Costing (ABC)*. Já o segundo modelo a ser verificado e proposto, está baseado no conceito de Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC).

Embora ao longo da cadeia de valores da empresa diferentes processos e diferentes atividades sejam realizadas, a análise de caso estará focada na análise e comparação da apropriação dos custos de venda e entrega, porque além da relevância, estes são os processos que melhor refletem o relacionamento com os clientes.

A primeira etapa da análise de caso consiste em demonstrar o modelo de segmentação de clientes proposto, identificando os diferentes níveis de serviço oferecidos. Na segunda etapa, além da comparação com a metodologia atual de custeio, será proposta a aplicação de um modelo baseado na metodologia *Time Driven Activity Based Costing (TDABC)*.

3.1.O modelo de segmentação de clientes

O modelo para adotado para segmentação de clientes considera o potencial de compra que cada cliente apresenta, além da margem bruta verificada, considerando o histórico de compra de determinado período. Basicamente, o modelo distribui os clientes em quatro diferentes níveis de serviço, conforme ilustrado na Figura 1.

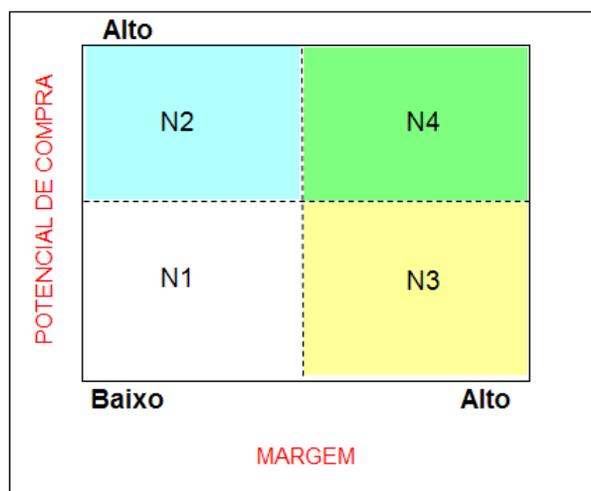


Figura 1 - Matriz de Nível de Serviço.

Clientes de alto potencial de compra e alta margem foram classificados como nível de serviço N4. Os clientes com potencial não tão expressivo, porém com margem elevada, foram classificados como nível de serviço N3. Já os clientes com elevado potencial de compra e margem não tão significativa foram classificados no grupo N2, sendo os demais clientes classificados no nível de serviço N1.

Para cada um dos diferentes níveis de serviço sugeridos no modelo proposto há um padrão diferenciado de serviço a ser oferecido. Os clientes que apresentam maior potencial de compra e margem (N4), irão receber um atendimento mais qualificado, sendo visitados quatro vezes por semana. Já os clientes de menor potencial de compra e margem (N1), receberão um serviço menos qualificado, sendo visitados uma vez por semana (Tabela 1).

Tabela 1 – Número de visitas por cliente

Periodicidade das Visitas	N1	N2	N3	N4
Nº visitas por Semana por Cliente	1	2	3	4
Nº visitas por Mês por Cliente	4	8	12	16

O montante de recursos necessários à realização das atividades de venda gira em torno de R\$ 1,4 milhões por mês, dividido basicamente nas atividades de deslocamento até o cliente e atendimento propriamente dito.

Além do custo com a equipe de vendas, a empresa incorre em um gasto total em torno de R\$ 2,0 milhões com equipe de entrega, na realização de três atividades: deslocar até o cliente, descarregar produtos e entregar produtos. Para fins de simplificação será considerado que a cada visita da equipe de vendas uma venda será gerada, gerando uma necessidade de entrega.

3.2. Modelo de rentabilidade baseado em clientes (ABC)

No modelo de custeio baseado na metodologia ABC convencional, a primeira etapa a ser realizada consiste na alocação dos recursos consumidos para as atividades realizadas. Para efetuar essa alocação é necessária a realização de entrevista com os empregados responsáveis pela realização das atividades para que os mesmos apontem o percentual de tempo gasto na realização de cada atividade.

Como pode ser verificado nas Figuras 2 e 3, os empregados alegam consumir 100% do seu tempo na efetiva realização das atividades propostas. Ao se considerar a alocação sugerida, está se incorrendo em um erro teórico, de se ignorar que na realização das atividades existe a possibilidade de capacidade ociosa.

Recursos	\$	Atividades	% Dedicação	Custo
Salários	840.000	Deslocar	30%	420.000
Depreciação	280.000	Atender	70%	980.000
Combustível	280.000			
	1.400.000		100%	1.400.000

Figura 2 - Modelo de alocação de Recursos consumidos com venda para Atividades - ABC convencional.

Recursos	\$	Atividades	% Dedicação	Custo
Salários	900.000	Deslocar	30%	600.000
Depreciação	300.000	Descarregar	30%	600.000
Combustível	600.000	Entregar	40%	800.000
Manutenção	200.000			
	2.000.000		100%	2.000.000

Figura 3 - Modelo de alocação de Recursos consumidos com entrega para Atividades - ABC convencional.

Após a alocação dos recursos para as atividades, a próxima etapa consiste na apropriação do custo das atividades para o objeto de custos, no caso clientes. Para as atividades de vendas, o *driver* sugerido para apropriação do custo das atividades será a quantidade de visitas para cada cliente. Já para as atividades de entrega o *driver* sugerido é a quantidade de entregas por cliente.

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4
(1) N° Visitas por Semana por Cliente	1	2	3	4
(2) N° Visitas por Mês por Cliente	4	8	12	16

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4	Total
(3) N° Clientes	12.000	12.000	3.000	3.000	30.000
% Clientes por Nível de Serviço	40,0%	40,0%	10,0%	10,0%	

(4) N° Total Visitas Mês (2X3)	48.000	96.000	36.000	48.000	228.000
(5) % Visitas por Nível de Serviço	21,1%	42,1%	15,8%	21,1%	

(6) Custo com Deslocamento	420.000
(7) Custo com Atendimento	980.000
Custo Total Equipe de Vendas	1.400.000

(8) Alocação Custo Deslocamento (6X5)	88.421	176.842	66.316	88.421	420.000
(9) Alocação Custo Atendimento (7X5)	206.316	412.632	154.737	206.316	980.000
	294.737	589.474	221.053	294.737	1.400.000

Custo por Visita					
(10) Deslocamento (8/4)	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
(11) Atendimento (9/4)	4,30	4,30	4,30	4,30	4,30
	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14

Custo mês por cliente					
(12) Deslocamento (10x2)	7,37	14,74	22,11	29,47	
(13) Atendimento (11x2)	17,19	34,39	51,58	68,77	
	24,56	49,12	73,68	98,25	

Figura 4 - Modelo de alocação do custo das atividades de Vendas por Cliente (Média por Nível de Serviço).

Em função da elevada quantidade de clientes, será feita a alocação do custo das atividades

para objeto de custo considerando a média por cliente de cada nível de serviço. Como pode ser observado na Figura 4, de acordo com o critério de alocação adotado, o custo unitário por visita das atividades deslocamento e atendimento são o mesmo para todos os clientes, independente do nível de serviço que estão classificados. A diferença é verificada em função da quantidade de visitas que cada cliente recebe ao longo do mês, quanto maior o número de visitas, maior será o custo apropriado.

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4
(1) Nº Entregas por Semana por Cliente	1	2	3	4
(2) Nº Entregas por Mês por Cliente	4	8	12	16

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4	Total
(3) Nº Clientes	12.000	12.000	3.000	3.000	30.000
% Clientes por Nível de Serviço	40,0%	40,0%	10,0%	10,0%	

(4) Nº Total Entregas Mês (2X3)	48.000	96.000	36.000	48.000	228.000
(5) % Entregas por Nível de Serviço	21,1%	42,1%	15,8%	21,1%	

(6) Custo com Deslocamento	600.000
(7) Custo com Descarga	600.000
(8) Custo com Entrega	800.000
Custo Total Equipe de Entrega	2.000.000

(9) Alocação Custo Deslocamento (6X5)	126.316	252.632	94.737	126.316	600.000
(10) Alocação Custo Descarga (7X5)	126.316	252.632	94.737	126.316	600.000
(11) Alocação Custo Entrega (8X5)	168.421	336.842	126.316	168.421	800.000
	421.053	842.105	315.789	421.053	1.200.000

Custo por Entrega					
(12) Deslocamento (9/4)	2,63	2,63	2,63	2,63	2,63
(13) Descarga (10/4)	2,63	2,63	2,63	2,63	2,63
(14) Entrega (11/4)	3,51	3,51	3,51	3,51	3,51
	8,77	8,77	8,77	8,77	8,77

Custo mês por cliente					
(15) Deslocamento (12x2)	10,53	21,05	31,58	42,11	
(16) Descarga (13x2)	10,53	21,05	31,58	42,11	
(17) Entrega (14x2)	14,04	28,07	42,11	56,14	
	35,09	70,18	105,26	140,35	

Figura 5 - Modelo de alocação do custo das atividades de Entrega por Cliente (Média por Nível de Serviço).

No modelo de custeio ABC convencional, normalmente o custo das atividades é alocado mediante a adoção de uma base (ou *driver*) que reflita o motivo pelo qual as atividades estão sendo realizadas, nesse caso, para se deslocar e atender clientes. Através da adoção desse *driver* está se assumindo que o custo para deslocamento e atendimento de clientes de diferentes níveis de serviço é exatamente o mesmo.

Assim como verificado na apropriação do custo com equipe de vendas, o custo das atividades de entrega será o mesmo por entrega para cada um dos clientes, independente do nível de serviço correspondente. Conforme ilustra a Figura 5, ao se considerar o *driver* número de entregas como critério para apropriação do custo das atividades, está se assumindo que todas as entregas são iguais e por isso possuem exatamente o mesmo valor. A diferença de custo a ser verificada em cada um dos clientes baseada no critério de segmentação poderá ser verificada em função da quantidade de entregas geradas ao longo do mês. Assim como no processo de vendas, quanto maior a quantidade de entregas, maior será o custo apropriado, como se a única variável que afetasse o custo do cliente, realmente fosse apenas a quantidade de visitas ou entregas verificadas.

Para análise e comparação do impacto da adoção das diferentes metodologias de custeio na avaliação do retorno da rentabilidade obtida no relacionamento com os clientes, será considerado um volume médio de compra, bem como uma margem bruta semanal e mensal por cliente, de acordo com o nível de serviço adotado (Tabela 2).

Tabela 2 – Volume e margem bruta por cliente e nível de serviço

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4
Volume de compra médio por Semana por Cliente	10	30	75	160
Margem Bruta média por Semana por Cliente (R\$)	30	120	263	720
Volume médio de compra por Visita	10	15	25	40
Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640
Margem Bruta média mensal por cliente (R\$)	120	480	1050	2880

Cada cliente apresenta um perfil de compra diferenciado, tanto em termos de volume como em termos de margem bruta absoluta. Os clientes do nível de serviço N4 apresentam um maior volume de compra e uma margem bruta superior aos demais.

Tabela 3 – Apuração da rentabilidade obtida no relacionamento com os clientes

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4
Quantidade de Visitas por mês	4	8	12	16
Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640
Margem Bruta média mensal por cliente (R\$)	120	480	1050	2880
<hr/>				
Custo Deslocamento (Venda) mensal	7,37	14,74	22,11	29,47
Custo Atendimento (Venda) mensal	17,19	34,39	51,58	68,77
Custo Deslocamento (Entrega) mensal	10,53	21,05	31,58	42,11
Custo Descarga (Entrega) mensal	10,53	21,05	31,58	42,11
Custo Entrega Mensal	14,04	28,07	42,11	56,14
Custo Total Relacionamento	59,65	119,30	178,95	238,60
<hr/>				
Margem Operacional	60,35	360,70	871,05	2.641,40

Além de se conhecer a margem média obtida por cliente nos diferentes níveis de serviço é importante também se conhecer a margem obtida por visita. A análise da rentabilidade por visita permite um melhor critério para o estabelecimento de prioridades na alocação de recursos incrementais, como em ações de marketing buscando incremento de vendas.

Tabela 4 – Apuração da rentabilidade por visita

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4
Quantidade de visitas por mês	4	8	12	16
Margem Operacional	60	361	871	2.641
<hr/>				
Margem por Visita	15,09	45,09	72,59	165,09

Conforme pode ser verificado na Tabela 4, embora os clientes do nível de serviço N4 gerem um maior custo de servir, a margem verificada por visita nestes clientes também é superior. O fato de direcionar um nível de atendimento superior não significa margens inferiores, a grande questão é identificar para onde os recursos devem ser direcionados.

3.3.MODELO DE RENTABILIDADE BASEADO EM CLIENTE (TDABC)

Com a utilização do *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) a fase de definição do consumo de recursos pelas atividades é ignorada, portanto, elimina a necessidade de alocar os custos do departamento entre as várias atividades por ele executadas. A abordagem em questão evita o trabalho dispendioso, demorado e subjetivo de pesquisa de atividades, bem como da alocação dos recursos para estas. A primeira simplificação nessa metodologia é que não há a necessidade de um maior detalhamento dos recursos, todos os recursos utilizados para realização das atividades de venda, por exemplo, podem ser agrupados em um único centro denominado venda como apresentado na Figura 6.

Recursos Vendas	Objeto de Custos						
	Nível Serviço	Número de Visitas (Mês)	Número de Clientes	Tempo Visita	Tempo Total	% Consumo Tempo	Alocação Custo
\$ 1.400.000	Clientes N1	4	12.000	3,0	144.000	6,3%	87.500
	Clientes N2	8	12.000	6,0	576.000	25,0%	350.000
	Clientes N3	12	3.000	12,0	432.000	18,8%	262.500
	Clientes N4	16	3.000	24,0	1.152.000	50,0%	700.000
					2.304.000	100,0%	1.400.000

Figura 6 – Apuração do custo de vendas por nível de serviço pelo TDABC

De acordo com essa metodologia, apenas as variáveis custo para realização das atividades e o tempo gasto em sua realização são necessárias para a alocação dos recursos diretamente para o objeto de custos, no caso da Figura 6, para Nível de Serviço. Ao contrário do que se verifica na alocação do custo das atividades para objeto de custos, com base na metodologia ABC tradicional, nessa metodologia, os clientes irão apresentar um custo diferenciado por visita, baseado no tempo, como ilustra a Tabela 5.

Tabela 5 – Apuração do custo de venda por cliente - TDABC

Nível Serviço	Objeto de Custos				
	Custo N Serviço	Número Clientes	Custo por Cliente	Número de Visitas (Mês)	Custo Visita
Cliente N1	87.500	12.000	7,29	4	1,82
Cliente N2	350.000	12.000	29,17	8	3,65
Cliente N3	262.500	3.000	87,50	12	7,29
Cliente N4	700.000	3.000	233,33	16	14,58
	1.400.000	30.000	46,67		

Os clientes com um tempo maior dedicado a cada visita devem apresentar um custo superior por visita. A variação do custo alocado para cada segmento deverá variar em função do tempo consumido na realização das atividades, não apenas em função da quantidade de visitas.

Assim como verificado para as atividades de venda, os recursos de entrega serão alocados aos segmentos tomando por base o tempo consumido na realização das atividades, conforme ilustrado na Figura 7.

Recursos Entrega	Objeto de Custos								
	Nível Serviço	Número de Entregas (Mês)	Número Clientes	Volume Compra	Tempo Franquia	Tempo Unidade	Tempo Total	% Consumo Tempo	Custo
\$ 2.000.000	Clientes N1	4	12.000	40	3,00	0,18	489.600	4,6%	92.580
	Clientes N2	8	12.000	120	3,00	0,18	2.361.600	22,3%	446.562
	Clientes N3	12	3.000	300	3,00	0,18	2.052.000	19,4%	388.019
	Clientes N4	16	3.000	640	3,00	0,18	5.673.600	53,6%	1.072.839
							10.576.800	100,0%	2.000.000

Figura 7 - Apuração do Custo de Entrega por Nível de Serviço sob o ponto de vista da Metodologia TDABC

O *driver* utilizado leva em consideração, além da quantidade de entregas realizadas, o tempo médio gasto para a realização dessas entregas. No exemplo pode ser verificado que foi utilizado um tempo médio de 3 minutos para cada entrega, denominado Tempo Franquia. Além disso, com base em uma pesquisa de campo, se verificou que em média cada unidade entregue consome em torno de 0,18 minutos. Tomando por base essas informações se utilizou a seguinte equação na apropriação dos recursos:

$$((\text{Tempo Unidade} \times \text{Volume Compra}) + \text{Tempo Franquia}) \times \text{Número Entregas}$$

Portanto, além de considerar a quantidade de entregas, a base para alocação do custo das atividades para o objeto de custo considera o tempo gasto em função dessa quantidade de entregas e do volume de compras de cada cliente. É importante observar que através da utilização do fator tempo como base para alocação de custos, cada cliente gera um custo diferente por entrega. No ABC convencional, como está sendo considerado apenas o número de entregas por cliente, está se assumindo que todos têm exatamente o mesmo custo por entrega, o que se verifica não ser verdadeiro, pois o tempo que cada cliente consome dos recursos disponíveis irá variar em função da quantidade de entregas e do volume a ser entregue.

Na Tabela 6 se verifica que os clientes do nível de serviço N4 apresentam um custo superior por entrega. Isso ocorre em função desses clientes apresentarem um volume maior de compra, o que representa a necessidade de um maior tempo de permanência no cliente, e como consequência um consumo superior de recursos.

Tabela 6 – Apuração do custo de entrega por cliente - TDABC

Objeto de Custos					
Nível Serviço	Custo N Serviço	Número Clientes	Custo por Cliente	Número de Visitas (Mês)	Custo Visita
Cliente N1	92.580	12.000	7,71	4	1,93
Cliente N2	446.562	12.000	37,21	8	4,65
Cliente N3	388.019	3.000	129,34	12	10,78
Cliente N4	1.072.839	3.000	357,61	16	22,35
	2.000.000	30.000	66,67		

Na Tabela 7 é possível verificar que mesmo com um custo de venda e entrega bastante superior aos demais, os clientes do segmento N4 são os que apresentam a melhor margem operacional.

Tabela 7 – Apuração da rentabilidade obtida no relacionamento com os clientes

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4
Quantidade de visitas por mês	4	8	12	16
Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640
Margem Bruta média mensal por Cliente (R\$)	120	480	1.050	2.880
Custo de Venda	7,29	29,17	87,50	233,33
Custo de Entrega	7,71	37,21	129,34	357,61
Custo Total Relacionamento	15,01	66,38	216,84	590,95
Margem Operacional	104,99	413,62	833,16	2.289,05

Ao se comparar a margem operacional obtida após a aplicação das diferentes metodologias de apropriação dos custos de venda e entrega, pode se verificar que há uma inversão na leitura de margem dos diferentes segmentos. Enquanto os clientes N1 e N2 apresentam uma rentabilidade superior, sob o enfoque da metodologia *Time Driven Activity Based Costing*, os clientes dos segmentos N3 e N4 apresentam uma rentabilidade inferior, fruto de um nível de serviço superior direcionado a estes clientes.

4 Conclusões

Este trabalho buscou destacar como a utilização do *Time-Driven Activity Based Costing* (TDABC) pode gerar uma vantagem competitiva às empresas em relação a seus concorrentes, considerando especialmente que, a maioria dos produtos e serviços não são produzidos e colocados no mercado de uma mesma maneira; alguns consomem mais recursos do que outros. Assim, uma avaliação mais precisa, de como os recursos disponíveis estão sendo consumidos, é a grande contribuição que a metodologia traz à gestão estratégica de custos. Sem dúvida, conhecer com maior exatidão a contribuição de cada cliente, produto ou serviço na geração de margem de uma operação é um passo importante para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

A partir da década de 80, mas, sobretudo na década de 90, a tentativa de se obter informações de custos de uma forma mais precisa do que a proporcionada pelos modelos tradicionais de custos, com destaque para o modelo mais utilizado pela maioria das empresas, o custeio por absorção, fez com que o custeio baseado em atividades (ABC), num primeiro momento, e a gestão baseada em atividades (ABM), num segundo momento, tivesse destaques no meio empresarial, como os modelos que pudessem solucionar as necessidades de informações mais precisas de custos para os gestores tomarem suas decisões. O que se percebeu ao longo dos anos de aplicação desses modelos é que a complexidade e quantidade de dados necessários para o processamento das informações fizeram com que muitas empresas desistissem da adoção do ABC e do ABM.

Felizmente, pesquisadores atentos às necessidades do mercado, buscaram novas saídas para resolver esse impasse surgido com a utilização do ABC e do ABM. O *Time Driven Activity Based Costing* é uma dessas saídas. Embora ainda seja recente sua aplicação empresarial em nível mundial, os poucos exemplos que podem ser analisados, vislumbram um método de custeio que poderá simplificar a obtenção e o processamento de dados de custos, o que deverá trazer para as empresas que o adotarem uma vantagem competitiva, pois conhecer com maior precisão a maneira como os recursos estão sendo consumidos e quem deve recebê-los é fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio.

Referências

- BRIMSON, J.A. **Contabilidade por Atividades** – Uma abordagem de Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHING, H.Y. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades** (Activity Based Management). São Paulo: Atlas, 2001.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos** – Contabilidade e Controle. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- HINTERHUBER, A. Valor - Preço. **HSM Management**, São Paulo, n.78, p. 108 jan./fev. 2010.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo Desempenho** (Administre Seus Custos para Ser mais Competitivo). São Paulo: Futura, 1998.
- KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S.R. **Custeio Baseado em Atividade e Tempo** – Time Driven Activity Based Costing. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- SANTOS, J.L.; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P.R. **Fundamentos de Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; LEAL, R. Time Driven Activity Based Costing (TDABC): Uma Ferramenta Evolutiva na Gestão de Atividades. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, Valencia, dez 2009. Disponível em: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gestión/Nº%2014/Paulo_Schmidt,_José_Luiz_dos_Santos_y_Ricardo_Leal.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2010.
- SOUZA, A. A., AVELAR, E. A., BOINA, T. M. Uma Análise da Aplicabilidade do Time-Driven ABC em Departamentos Administrativos: Um Estudo de Caso. **RIC – Revista de Informação Contábil**, ISSN 1982-3967 – vol. 5, n° 3, p. 78-97, Jul-Set/2011.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.