



## **CRITÉRIOS ADEQUADOS DE APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS NA ANÁLISE DE RENTABILIDADE DO CLIENTE**

### ***ADEQUATE COST APPROPRIATION CRITERIA IN CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS***

Mário Henrique Sellis Porteira<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

A análise de rentabilidade do cliente (Customer Profitability Analysis - CPA) representa a constatação do resultado de esforços empreendidos pelas companhias avaliando em sua carteira de clientes quais retornam maior lucratividade. Esta mensuração de desempenho e de resultado por cliente permitem aos gestores tomarem decisões assertivas na alocação de custos, qualidade em serviços e demais objetivos estratégicos. Contudo, ao calcular o CPA, corre-se risco de apropriar custos indevidamente, falseando o resultado e penalizando determinada análise sobre um cliente. A apropriação dos custos é estratégica e gerencial, devendo ser avaliado criteriosamente, observando as características do negócio e dos agentes. O Objetivo é estudar os critérios adequados de alocação destes custos, evitando o rateio arbitrário e desqualificado que distorce os resultados do CPA e destroem valor a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise de Rentabilidade do Cliente (CPA), Alocação de Custos, Critérios de Rateio.

#### ***ABSTRACT***

*The Customer Profitability Analysis (CPA) represents the result of the efforts undertaken by the companies evaluating in their client portfolio which return greater profitability. This measurement of performance and result per client allows managers to make assertive decisions on cost allocation, quality in services and other strategic objectives. However, when calculating the CPA, there is a risk of unduly appropriating costs, distorting the result and penalizing a particular analysis on a customer. The appropriation of costs is strategic and managerial, and should be carefully evaluated, observing the characteristics of the business and agents. The objective is to study the appropriate criteria for allocating these costs, avoiding the arbitrary and disqualified apportionment that distorts the results of the CPA and destroy the company value.*

---

<sup>1</sup> Especialista, FVG, 2008.



**KEY-WORDS:** *Customer Profitability Analysis (CPA), Cost Allocation, Apportionment Criteria.*

## 1 INTRODUÇÃO

A rentabilidade do cliente e a respectiva análise individual de sua contribuição nos resultados no processo das empresas permite melhor distinção e alocação de recursos aumentando a margem de contribuição por cliente, além de ampliar e melhorar o atendimento a ser realizado, fortalecendo o relacionamento com o cliente. Braithwaite; Samakh, (1998) mencionam que as empresas se esforçam para saber em detalhe o custo de produção de seus produtos, mas têm pouca ideia de quanto custa servir um cliente.

Utilizado com frequência pela área de marketing na busca de conquistar novos clientes e mantê-los fiéis para assegurar a competitividade no mercado, esta análise possibilita identificar o perfil do cliente, assim descobrir os clientes mais rentáveis e proporcionar melhor atendimento.

O comportamento e o perfil do cliente ajudam a determinar o custo real da empresa, ou seja, o foco não é a quantidade de clientes que a empresa possui, mas sim a qualidade deles. Não adianta ter vasta carteira de clientes e estes não apresentarem retorno. Norek; Pohlen, (2001) mencionam que muitas empresas participantes de seu estudo relataram que estão necessitando de uma ferramenta para determinação do custo e rentabilidade de clientes.

A alocação adequada dos custos por cliente é premissa básica na avaliação da rentabilidade por cliente. Se a empresa focar nos clientes individuais, pode melhorar sua lucratividade servindo esses clientes de forma diferenciada numa abordagem orientada para o cliente (customer driven). Nesse contexto, destaca-se a importância da mensuração dos custos para servir os clientes, de onde deriva a análise de lucratividade dos clientes. Guerreiro; Bio; Merschmann, (2008).

Caracterizado o problema, o objetivo geral é investigar a utilização das informações para a gestão de rentabilidade de clientes a partir da mensuração e apropriação dos custos correspondentes à estrutura da companhia, contribuindo com o estudo de quais são os



critérios adequados de alocação dos custos. O presente trabalho pretende evidenciar os reflexos distorcidos que o rateio arbitrário provoca nos resultados da análise da rentabilidade por cliente.

Justifica-se os esforços empreendidos neste trabalho ao identificar a relevância da análise de rentabilidade por cliente na atualidade e do impacto negativo de uma decisão equivocada, induzida pelo rateio inadequado dos custos, podendo levar a descontinuidade de uma companhia.

A divisão deste trabalho compõe quatro partes. Em primeiro plano, pela introdução ao tema, apresentação das justificativas, objetivos e contribuição esperada. Em segundo, apresenta-se a fundamentação teórica sobre a análise de rentabilidade por cliente e os critérios de apropriação de custos por cliente. Na terceira parte é apresentado exemplo comparativo entre apropriação de custos pelo método de custeio ABC e pelo método do custeio Time Driven Activity Based Costing (TDABC), utilizando o estudo de caso publicado por Schmidt & Leal, 2011, na revista RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 - Vol. 5, no 4, p. 26-45, Out-Dez/2011, demonstrando os efeitos da apropriação dos custos e seus reflexos interpretativos, e quarta parte, discute-se os resultados da pesquisa e expostas as considerações finais do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Análise da rentabilidade do cliente**

A análise da rentabilidade do cliente historicamente é referida por vários termos, Valor do tempo de vida (lifetime value) Keane; Wang, (1995), valor de vida útil do cliente (customer lifetime value) Berger; Nasr, (1998), Avaliação do tempo de vida do cliente (customer lifetime valuation) Dwyer, (1989), Valor do relacionamento com cliente (customer relationship value) Wayland, (1997) e equidade do cliente (and customer equity) Blattberg; Deighton, (1996).

O conceito da avaliação da rentabilidade do cliente visa mensurar a lucratividade por cliente de forma isolada ou em grupos, identificando suas margens, custo,



evidenciando o quanto contribui para o resultado da companhia, reforçando as ações de marketing no processo de formulação de estratégias e otimização do lucro das empresas.

Anderson, E.W., Fornell, C., E Lehmann, (1994), apresentaram uma relação entre a satisfação do cliente (medida ao nível individual do cliente) e a rentabilidade da companhia (medida ao nível da empresa). Este equilíbrio é fundamental, a correlação entre a satisfação ao nível do cliente individual com a rentabilidade individual do cliente gera o “ganha-ganha”, ou seja, ambos os agentes agregam resultados, criando um vínculo sustentável. Clientes mais satisfeitos estão inclinados a ser mais rentáveis, pois podem ser menos sensíveis aos preços e, portanto, desestimulados a comprarem nos concorrentes.

No cálculo da rentabilidade individualizada por cliente, a apropriação dos custos é mais complexa do que a receita por cliente. Niraj; Gupta; Narasimhan, (2001) demonstra que muitas características de compras dos clientes têm efeitos opostos no que diz respeito à margem bruta e custos dos serviços, levando à conclusão de que o foco apenas na receita dos clientes como um direcionador de lucratividade pode ser um engano. A apropriação correta dos custos por cliente, o rateio justo e adequado, determinará a efetiva lucratividade.

Kaplan; Anderson, (2007) destacam que historicamente, novos serviços oferecidos permitem a criação de valor, além de promover a lealdade dos clientes, mas nada é de graça. Para oferecer uma maior variedade de opções, características e serviços, as empresas tiveram que adicionar novos recursos à realização dessas atividades.

Diversos autores apontam as ferramentas qualificadas na apuração dos custos voltados à mensuração da rentabilidade por cliente. Em destaque o custeio baseado em atividades – ABC, o custo de servir (cost-to-server) e o time-driven ABC. Nakagawa (1994) define *cost driver* como uma transação que determina a quantidade de trabalho (não a duração) e, através dela, o custo de uma atividade, ou seja, *cost driver* é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos.

Kaplan E Narayanan (2002) desenvolveram estudo de caso sobre o cost-to-server na empresa Kanthal, sueca, fabricante de produtos para sistema de calefação. Calculando a rentabilidade do cliente, identificou dois de seus clientes menos lucrativos sendo os que correspondiam aos maiores volumes da empresa. A análise de lucratividade acumulada por

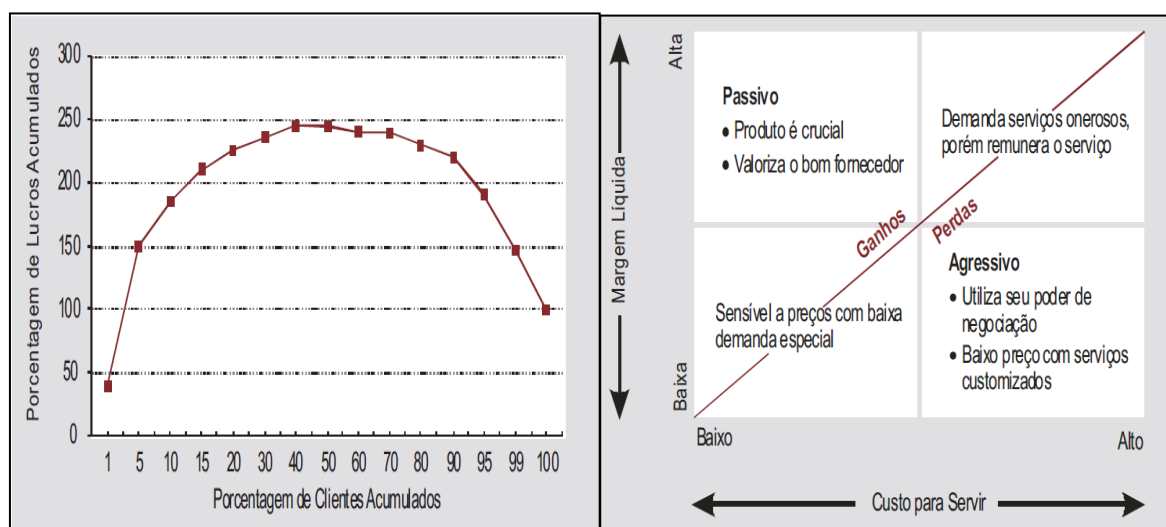


cliente demonstrava que 20% dos clientes mais lucrativos geravam 225% do total de lucros, enquanto 70% dos clientes estavam no ponto de equilíbrio e 10% geravam um prejuízo de 125% do total de lucros

Estabelecer esta métrica orienta à análise dos esforços empreendidos em resposta à rentabilidade obtida, reforçando a questão da continuidade da entidade e da adequação no relacionamento com o cliente.

Os autores revelam a preocupação quanto aos modelos de avaliação e da decisão de restrição de clientes na carteira, pois a estrutura de custo fixo precisaria ser altera.

Mensurado o cost-to-server de cada cliente, Kaplan E Cooper (1998) demonstram graficamente uma classificação de cada cliente em quadrantes, possibilitando a identificação das estratégias que a empresa deve adotar.



Fonte: KAPLAN e COOPER (1998).

O eixo vertical mostra a margem líquida, que é o resultado do preço de venda líquido após promoções de vendas menos o custo de produção. O eixo horizontal apresenta o custo para servir dos clientes, incluindo os custos relacionados a pedidos somados a despesas de marketing, técnicas, de vendas e administrativas, específicas ao suporte ao cliente, calculadas pelo método ABC.

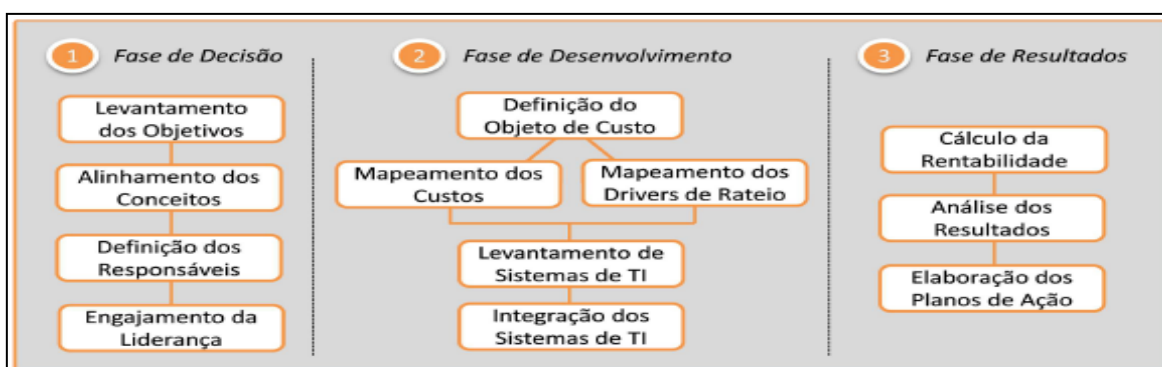
Clientes que aparecem acima da linha diagonal podem ser lucrativos de diversas formas, pois suas margens compensam o custo para servir incorrido, e devem ser



protegidos e desenvolvidos. Por outro lado, os clientes no quadrante de alto custo para servir e margem baixa são os que representam maiores desafios.

Wal-Mart, citada pelos autores em exemplo prático, estaria localizado no canto inferior esquerdo da curva, pois apresenta o comportamento de exigência de elevados descontos e custo para servir baixo. Observam que custos elevados para servir também podem representar elevada lucratividade, clientes que demandam maior nível de complexidade nos serviços podem remunerar o custo superior e ainda ser mais rentáveis que os demais. É preciso sempre recordar da estrutura da companhia, seus custos fixos, o dimensionamento precisa ser adequado à estratégia da companhia.

A análise de lucratividade ou rentabilidade dos clientes se baseia no levantamento dos custos de servir. A figura abaixo mostra as fases da metodologia para a criação e manutenção do processo, e como elas estão encadeadas para se chegar ao resultado final, dividida em três principais, Decisão, Desenvolvimento e Resultados.



Fonte: KAPLAN e COOPER (1998).

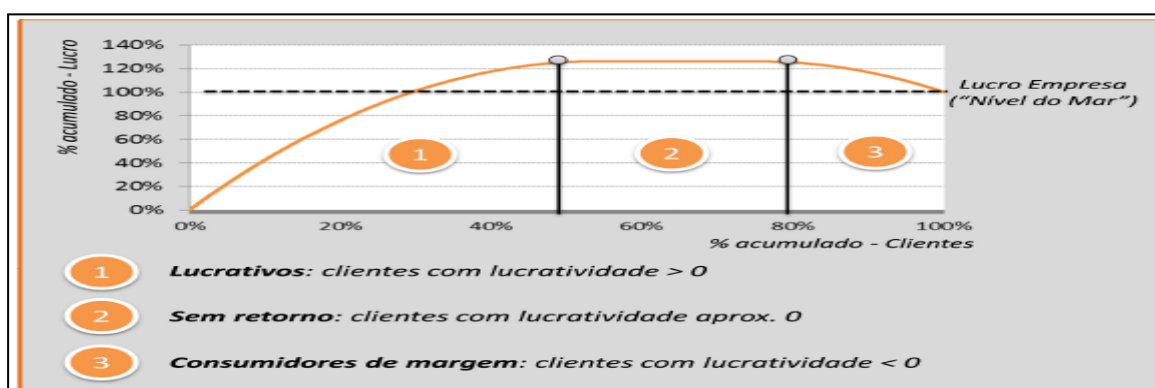
Existe baixa utilização do cálculo da CPA nas empresas, seja pelo custo e tempo despendidos para estruturar e manter o cálculo, seja mapear os custos, entender os drivers de rateio, fazer o levantamento de dados, criar sistemas de coleta e atualização dos dados, etapas que podem gerar complexidades adicionais nas rotinas das empresas e, muitas das vezes, não possuem disponibilidade financeira para mobilizar recursos internos para desenvolver o processo.

Entender as necessidades dos clientes em relação aos produtos e serviços em conjunto com os custos, limitações e flexibilidades das próprias operações produtivas,



logísticas e comerciais são fatores críticos para as companhias traçarem estratégias robustas e confiáveis de crescimento e de sucesso em seus mercados.

Segundo Kaplan (2002), o fato de um cliente não ser lucrativo não significa que ele deva ser eliminado ou impelido a aceitar uma negociação que reduza o nível de satisfação dele mesmo. De acordo com Kaplan E Cooper (1998), o entendimento da rentabilidade dos clientes em função do custo para servir é uma alternativa ao “alerta de Porter” em relação a não tentar construir uma operação de custo baixo simultaneamente à diferenciação de produtos e elevados níveis de serviço.



Fonte: KAPLAN e COOPER (1998).

O gráfico permite identificar em uma carteira de clientes quais se classificam em lucrativos, os que trazem retorno e os consumidores de margem.

## 2.2 Os critérios de apropriação de custos na análise de rentabilidade dos clientes

Custos fixos são difíceis de serem alocados aos produtos e serviços, Martins (2001). A estrutura do negócio dimensionado provoca os custos fixos. Ao eliminar clientes com margens negativas no cálculo do CPA, é preciso avaliar se os custos apropriados por cliente estão corretamente distribuídos nos critérios de rateio, pois ao final, corre-se o risco de uma análise ser interpretada de forma erra e clientes que contribuía para a absorção dos custos fixos, ao serem excluídos, deixam de participar da margem de contribuição podendo provocar prejuízos à companhia.



Martins (1996) alerta que “os custos fixos devem, para fins decisórios, ser tratados com muita cautela e atenção. Para alguns tipos de decisão chegam a ser plenamente relegados a segundo plano”. Isto não significa que os custos fixos devam ser ignorados nas decisões. Se o custo fixo for identificável com determinado produto, serviço ou cliente, este custo deve ser associado a eles, uma vez que o que se pretende evitar é a falta de validade da mensuração (o que ocorre quando os valores não possuem relação com os objetos de medição).

Leitão, (2002); para mensurar a rentabilidade de clientes, acredita-se que o custeio variável seja o mais indicado, principalmente para evitar que critérios de rateio mal estruturados transformem clientes rentáveis em não rentáveis (ou vice-versa), por atribuições de custos realizadas de maneira equivocada.

Na literatura existente se observa diferentes abordagens na aplicação das ferramentas de custeio. Martins (1996) afirma que “é absolutamente incorreto dizer-se sempre que um método é, por definição, melhor do que o outro. Desta forma, há critérios que servirão para determinadas empresas e seguimentos e não serão adequadamente aplicáveis a outros.

A identificação dos *drivers* de rateio e a alocação dos custos aos clientes da empresa é etapa complexa do processo, pois exige um estudo detalhado de cada um dos custos levantados, buscando entender como deve ser sua realização. Conforme as informações estiverem disponíveis, alguns custos podem ser alocados diretamente aos clientes da empresa. Exemplo, custos de bonificação de vendas e compras de espaço nas lojas, geralmente, estão separados e sua alocação é mais fácil e direta. Porém, para maior parte dos custos é preciso se fazer um rateio.

Esta análise geralmente é embasada na metodologia de custeio por atividade (ABC – Activity Based Costing). Ou time-driven ABC. A diferença básica é que este modelo utiliza o tempo despendido em cada atividade como direcionador dos custos das atividades (p. ex. tempo que um vendedor passa no cliente para tirar o pedido).

A metodologia de apuração de custos das empresas é particular, é aconselhável partir do mapa de custo quantificado, sejam identificados os mais representativos e esses sejam escolhidos para ter um nível detalhamento a investigação maior nessa etapa de rateio. Não considerar a representatividade dos custos e tratar todos da mesma maneira





pode inviabilizar o processo em termos de tempo e custo. Ao final de cada fase chega-se ao custo rateado por cliente

Complementando ainda, Kaplan (1998), alerta quanto a decisão de retirar da carteira de clientes os potencialmente não-lucrativos. Em sua obra, o autor distribui estes clientes em três tipos, o primeiro refere-se a clientes novos, que estão em crescimento e que prometem negócios mais lucrativos no futuro. O segundo tipo diz respeito a clientes que proveem benefícios mais qualitativos do que financeiros no relacionamento, que constituem oportunidades de aprendizagem. O terceiro tipo refere-se a clientes reconhecidos como líderes em seu mercado ou campo de especialidade.

### **3 EXEMPLO COMPARATIVO ENTRE APROPRIAÇÃO DE CUSTOS PELO MÉTODO DE CUSTEIO ABC E PELO MÉTODO DO CUSTEIO TIME *DRIVEN* *ACTIVITY BASED COSTING* (TDABC), UTILIZANDO O ESTUDO DE CASO PUBLICADO POR SCHMIDT & LEAL, 2011, NA REVISTA RIC - REVISTA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL - ISSN 1982-3967 - VOL. 5, NO 4, P. 26-45, OUT-DEZ/2011**

Kaplan E Anderson (2007), buscando simplificar o método de custeio ABC, propõem o chamado time-driven ou Time-Driven Activity Based Costing (Custeio baseado em atividades com base no tempo), dando ênfase no tempo como direcionador do custo das atividades. Com a utilização do TDABC a fase de definição do consumo de recursos pelas atividades é dispensada, assim, elimina a necessidade de apropriar os custos do departamento entre as várias atividades executadas.

Seguindo os objetivos estabelecidos e a natureza da pesquisa empírica, qualitativa, buscou-se no estudo de caso de Schmidt E Leal, (2011), adaptar os resultados auferidos pelo autor em uma simulação de resultado alternativo com variável hipotética, partindo do fato real demonstrado aos reflexos em situação contrária, remetendo aos resultados desta simulação ao confronto e busca da resposta quanto aos critérios adequados de apropriação dos custos na análise de rentabilidade do cliente. Schmidt E Leal, (2011) apresentou pela revista RIC – Revista de Informação Contábil, Proposta de um modelo de rentabilidade de



clientes: Um estudo de caso de uma empresa da área de Alimentos. Os dados abaixo foram extraídos em loco pelo autor;

**[a] Custos levantados utilizando o custeio ABC; (tabela original)**

Recursos	\$	Atividades	% Dedicção	Custo
Salarios	840.000	Deslocar	30%	420.000
Depreciação	280.000	Atender	70%	980.000
Combustível	280.000			
	<b>1.400.000</b>		<b>100%</b>	<b>1.400.000</b>

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

Recursos	\$	Atividades	% Dedicção	Custo
Salarios	900.000	Deslocar	30%	600.000
Depreciação	300.000	Descarregar	30%	600.000
Combustível	600.000	Entregar	40%	800.000
Manutenção	200.000			
	<b>2.000.000</b>		<b>100%</b>	<b>2.000.000</b>

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

Fonte: SCHMIDT e LEAL, (2011).

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.

**[b] Custos levantados utilizando o custeio Time Driven Activity Based Costing (TDABC); (tabela original)**

Recursos Vendas	Objeto de Custos							Recursos Entrega	Objeto de Custos								
	Nível Serviço	Número de Visitas (Mês)	Número de Clientes	Tempo Visita	Tempo Total	% Consumo Tempo	Alocação Custo		\$	Nível Serviço	Número de Entregas (Mês)	Número Clientes	Volume Compra	Tempo Franquia	Tempo Unidade	Tempo Total	% Consumo Tempo
\$	Clientes N1	4	12.000	3,0	144.000	6,3%	87.500	2.000.000	Clientes N1	4	12.000	40	3,00	0,18	489.600	4,6%	92.580
	Clientes N2	8	12.000	6,0	576.000	25,0%	350.000		Clientes N2	8	12.000	120	3,00	0,18	2.361.600	22,3%	446.562
	Clientes N3	12	3.000	12,0	432.000	18,8%	262.500		Clientes N3	12	3.000	300	3,00	0,18	2.052.000	19,4%	388.019
	Clientes N4	16	3.000	24,0	1.152.000	50,0%	700.000		Clientes N4	16	3.000	640	3,00	0,18	5.673.600	53,6%	1.072.839
						<b>2.304.000</b>	<b>100,0%</b>		<b>1.400.000</b>								<b>10.576.800</b>



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

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

Fonte: SCHMIDT e LEAL, (2011)

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.

Tabela adaptada. Fonte: SCHMIDT e LEAL, (2011)

Apuração da rentabilidade obtida no relacionamento com os clientes (Metodologia TDABC) (Tabulação adaptada)

Margem Bruta (Venda - Custo Mercadoria Vendida)	N1	N2	N3	N4	TOTAL
[1] Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640	1.100,00
[2] Margem Bruta média mensal por cliente (R\$)	120	480	1.050	2.880	4.530
Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4	TOTAL
[3] Número de Clientes	10.124	10.124	1.124	1.124	22.495
[4] Quantidade de Visitas por mês	4	8	12	16	40
[5] Número total de visitas (([1] x [2])	40.495	80.990	13.485	17.981	152.952
[6] % Visitas por Nível de Serviço ( T% )	26,5%	53,0%	8,8%	11,8%	100,0%
Custos Totais					
[7] Custo com Deslocamento	420.000				
[8] Custo com Atendimento	980.000				
<b>Custo Total Equipe de Vendas</b>	<b>1.400.000</b>				
[9] Custo com Deslocamento	600.000				
[10] Custo com Descarga	600.000				
[11] Custo com Entrega	800.000				
<b>Custo Total Equipe de Entrega</b>	<b>2.000.000</b>				
Rateio	N1	N2	N3	N4	TOTAL
[10] Custo Deslocamento (Venda) mensal (([3] x [6] ÷ [7])	10,98	21,97	32,95	43,94	109,84
[11] Custo Atendimento (Venda) mensal (([3] x [6] ÷ [8])	25,63	51,26	76,89	102,52	256,29
[12] Custo Deslocamento (Entrega) mensal (([3] x [6] ÷ [9])	15,69	31,38	47,07	62,76	156,91
[13] Custo Descarga (Entrega) mensal (([3] x [6] ÷ [10])	15,69	31,38	47,07	62,76	156,91
[14] Custo Entrega Mensal (([3] x [6] ÷ [11])	20,92	41,84	62,76	83,69	209,22
<b>[15] Custo Total Relacionamento [10]+[11]+[12]+[13]+[14])</b>	<b>88,92</b>	<b>177,83</b>	<b>266,75</b>	<b>355,67</b>	<b>889,17</b>
<b>[16] Margem Operacional (([2] - [15])</b>	<b>31,08</b>	<b>302,17</b>	<b>783,25</b>	<b>2.524,33</b>	<b>3.640,83</b>

Tabela 4 – Apuração da rentabilidade por visita



Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4	TOTAL
[17] Quantidade de visitas por mês	4	8	12	16	40
[16] Margem Operacional (TDABC)	31	302	783	2.524	3.641
<b>[18] Margem por Visita (TDABC) (([16] ÷ [17])</b>	<b>7,77</b>	<b>37,77</b>	<b>65,27</b>	<b>157,77</b>	<b>91,02</b>
[19] Margem Operacional (ABC Tradicional)	105	414	833	2.289	3.641
<b>[20] Margem por Visita (ABC Tradicional) (([19] ÷ [17])</b>	<b>26,25</b>	<b>51,70</b>	<b>69,43</b>	<b>143,07</b>	<b>91,02</b>

Utilizando o custeio *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC), observa-se a mudança na avaliação da rentabilidade do cliente, e desta forma, a necessidade de revisão da estratégia de ação a ser implementada.

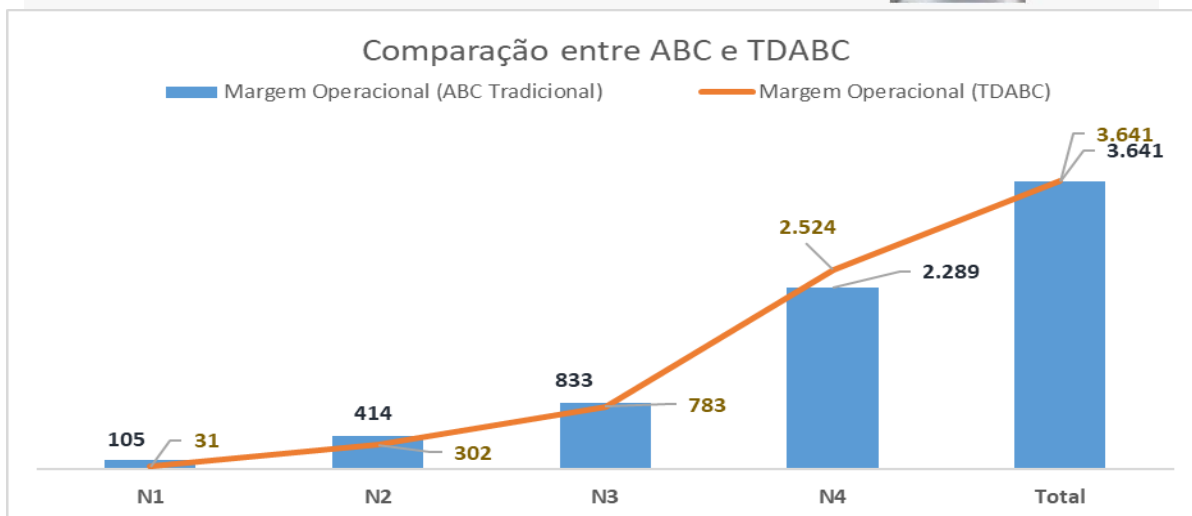
Tabela adaptada. Fonte: (SCHMIDT; LEAL, 2011)

Tabela - pela apuração ABC tradicional

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4	Total
Quantidade de visitas por mês	4	8	12	16	40
Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640	1.100
Margem Bruta média mensal por Cliente (R\$)	120	480	1.050	2.880	4.530
Custo de Venda	7	29	88	233	357
Custo de Entrega	8	37	129	358	532
<b>Custo Total Relacioname nto</b>	<b>15</b>	<b>66</b>	<b>217</b>	<b>591</b>	<b>889</b>
<b>ABC</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>	<b>Total</b>
<b>Margem Operacional</b>	<b>105</b>	<b>414</b>	<b>833</b>	<b>2.289</b>	<b>3.641</b>

Tabela - pela apuração (TDABC)

Nível de Serviço	N1	N2	N3	N4	Total
Quantidade de visitas por mês	4	8	12	16	40
Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640	1.100
Margem Bruta média mensal por Cliente (R\$)	120	480	1.050	2.880	4.530
Custo de Venda	37	73	110	146	366
Custo de Entrega	52	105	157	209	523
<b>Custo Total Relacioname nto</b>	<b>89</b>	<b>178</b>	<b>267</b>	<b>356</b>	<b>889</b>
<b>(TDABC)</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>	<b>Total</b>
<b>Margem Operacional</b>	<b>31</b>	<b>302</b>	<b>783</b>	<b>2.524</b>	<b>3.641</b>



Elaboração própria, base fonte: SCHMIDT e LEAL, (2011).

Ao identificar com melhor critério a apropriação dos custos por clientes, constata-se diferenças relevantes, observando o exemplo proposto, o grupo de clientes N1 (que apresenta a diferença mais relevante entre os demais) tem 70,5% de perda de margem operacional na comparação entre os métodos de custeio aplicado. Desta forma, deve-se rever o tratamento e a estratégia quanto ao relacionamento com este grupo de cliente.

#### 4 CONCLUSÃO

A revisão da literatura permite identificar os principais critérios de apuração dos custos em relação à avaliação de rentabilidade do cliente. As técnicas de custeio e as melhores práticas de gerenciamento de custo conduzem a reflexão sobre as características individuais de cada negócio, empreendimento. Assim, o que é adequado e funcional para determinada empresa, pode se apresentar em menor eficácia de resultados em outra.

Para Porter (1986), os principais condutores de custos são: “economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais”. Nenhum desses é capaz de determinar de forma isolada a posição de custos de uma empresa. Em geral, eles interagem de forma dinâmica, dependendo do tipo de empresa, setor que atende ou outras particularidades, influenciando de forma significativa as atividades da empresa.



Atendendo ao objetivo de estudar os critérios adequados de alocação dos custos, o presente trabalho atinge a contribuição de evidenciar distorções na aplicação de métodos tradicionais, o que não constitui erro de forma ou de método, mas sim, um alerta sobre a prática do método sem conhecer a essência do negócio objeto.

No exemplo explorado, constatou-se desvios relevantes à tomada de decisão e gerenciamento da carteira de clientes ao utilizar o método do CPA (*Customer Profitability Analysis*). Desta forma, uma avaliação mais depurada, demonstrando como os recursos estão sendo consumidos, contribui efetivamente na gestão estratégica de custos e por consequência maior exatidão quanto a contribuição de cada cliente, produto ou serviço na geração de margem de operação.

Petty E Goodman (1996) referem que muitas empresas, nomeadamente as pequenas, continuam a lidar com clientes não rentáveis e que muitas das vezes acabam por absorver despesas elevadas devido às exigências excessivas dos clientes, a fim de manter o que é visto como “um cliente valioso”. Mas levanta-se a questão: até que ponto esse “cliente valioso”, é na verdade um cliente rentável. A resposta se materializa na aplicação de critérios adequados de apropriação dos custos, ou seja, somando a inteligência interdisciplinar da gestão de custos com a gestão de clientes.

A pesquisa está limitada na avaliação restrita dos estudos abordados na literatura, não esgotando o assunto, abre possibilidades para pesquisas futuras sobre este tema, tais como: (i) a elaboração de pesquisa probabilística mais abrangente sobre o tema e (ii) a consideração sobre quais tecnologias são mais adequadas para a mensuração da rentabilidade de clientes.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.W., FORNELL, C., E LEHMANN, D. R. **Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden**, 1994. Disponível em: <url: <http://www.jstor.org/stable/1252310>%0APage Count: 14>

BERGER, P. D.; NASR, N. I. **Customer lifetime value: Marketing models and applications**. *Journal of Interactive Marketing*, v. 12, n. 1, p. 17–30, 1998.



BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. **Manage Marketing by the Customer Equity Test** *Harvard Business Review*. Harvard Business Review, v. 74, n. 4, p. 136–144, 1996.

BRAITHWAITE, A.; SAMAKH, E. **The Cost-to-Serve Method**. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 1, p. 69–84, 11 jan. 1998.

Customer Connections\_ **New Strategies for Growth** - Robert Edwin Wayland, Paul Michael Cole - Google Livros. , [s.d.].

DWYER, F. R. **Customer lifetime valuation to support marketing decision making**. *Journal of Direct Marketing*, v. 3, n. 4, p. 8–15, 1989.

GUERREIRO, R.; BIO, S. R.; MERSCHMANN, E. V. V. **Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: Uma aplicação em uma indústria de alimentos no Brasil**. *Revista de Administração - eletrônica*, v. 1, n. 2. Art. 6, p. 1–16, 2008.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

KAPLAN; ROBERT, S.; NARAYANAN, V.G. **Customer Profitability Measurement and Management**. Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits**. Harvard Business School Press Books, v. 82, p. 266, 2007.

KEANE, T. J.; WANG, P. **Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing**. *Journal of Direct Marketing*, v. 9, n. 2, p. 59–66, 1995.



LEITÃO, C. R. S. **Investigação da Rentabilidade de Clientes: um estudo no setor Hoteleiro do Nordeste.** Programa Multiinstitucional E Inter-Regional De Pós-Graduação Em Ciências Contábeis, p. 1–137, 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1994.

NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C. **Profitability in a Supply Chain.** Journal of Marketing, v. 65, n. 3, p. 1–16, 2001.

NOREK, C. D.; POHLEN, T. L. **Cost Knowledge: A Foundation for Improving Supply Chain Relationships.** The International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 1, p. 37–51, 11 jan. 2001.

PETTY, J., e GOODMAN, K. (1996), **Customers from hell, are they worth the effort?** Australian Accountant, 66 (8): 55-57.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHMIDT, P.; LEAL, R. **Proposta De Um Modelo De Rentabilidade De Clientes: Um Estudo De Caso De Uma Empresa Da Área De Alimentos.** Revista de Informação Contábil, v. 5, n. 4, p. 26–45, 2011.