

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**Ricardo da Rosa Leal**

**AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DO RELACIONAMENTO  
COM CLIENTES EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

**Porto Alegre**

2010

Ricardo da Rosa Leal

**AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DO RELACIONAMENTO  
COM CLIENTES EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Economia, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt**

Porto Alegre  
2010

L435a            Leal, Ricardo da Rosa  
Avaliação da rentabilidade do relacionamento com clientes em uma empresa  
de varejo / Ricardo da Rosa Leal. – Porto Alegre, 2010.  
078 f.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-  
Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

1. Custeio baseado em atividade. 2. Competitividade. 3. Gestão estratégica :  
Custos. 3. I. Schmidt, Paulo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia.  
III. Título.

Ricardo da Rosa Leal

**AVALIAÇÃO DA RENTABILIDADE DO RELACIONAMENTO  
COM CLIENTES EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Economia, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em 23 de agosto de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Orientador Paulo Schmidt – UFRGS

---

Prof. José Luiz dos Santos – Dr. - UNIFIN

---

Prof<sup>a</sup>. Luciane Alves Fernandes – Dr<sup>a</sup>. - UNIFIN

---

Prof. Paulo Roberto Pinheiro – Dr. - UNIFIN

Porto Alegre

2010

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da utilização de instrumentos adequados para mensurar o retorno obtido através do relacionamento com os clientes. Inúmeras são as tentativas de buscar alguma forma de diferenciação com relação aos concorrentes, visando obter o reconhecimento e a preferência desses clientes, seja através de produtos diferenciados, em tamanhos, embalagens, estrutura, seja no nível de serviços ofertados desde a venda, passando por entrega, pós venda, entre outros. Além de demonstrar que a utilização de metodologias tradicionais de custeio pode gerar informações inadequadas, e como consequência, decisões distorcidas, será sugerida uma abordagem diferenciada, através da aplicação do conceito de gestão estratégica de custos, mais especificamente, da metodologia *Time Driven Activity Based Costing (TDABC)*. O trabalho sugere a construção de um instrumento que viabilize a identificação de informações mais precisas sobre a real rentabilidade dos clientes, mediante os diferentes produtos e níveis de serviços ofertados.

**Palavras-chave:** Competitividade. Relacionamento com clientes. Gestão estratégica de custos. Custeio Baseado em Atividades (ABC). Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC).

## ABSTRACT

This final paper has the objective of demonstrating the importance of the correct usage of some tools to measure the response obtained through the relationship built with customers. The attempts to reach, somehow, the differentiation towards the competitors are countless, always trying to obtain the acknowledgment and preference of these customers. This can be through differentiated products, in terms of size, packaging, structure or in terms of the service level offered from sale, going through delivery, after sales, among others. Besides demonstrating that the usage of traditional methodologies can generate inadequate information, and as a consequence, distorted decisions, a differentiated approach will be suggested, through the application of the concept of strategic cost management, more specifically, Time Driven Activity Based Costing (TDABC). This paper suggests the development of a tool that makes the identification of more precise information possible about the real profitability of clients, concerning the different products and levels of services offered.

**Keywords:** Competitiveness. Relationship with the clients. Strategic cost management. Activity Based Costing (ABC). Time Driven Activity Based Costing (TDABC).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de apuração de rentabilidade usualmente verificado.....	15
Figura 2 - Modelo de apuração de rentabilidade baseado na geração de valor ao cliente .....	16
Figura 3 - O modelo de concorrência de Cinco Forças.....	21
Figura 4 - A vertente dos custos influenciando a lucratividade operacional da organização.....	27
Figura 5 - Atividades de valor dentro de uma empresa.....	32
Figura 6 - A cadeia de valor.....	32
Figura 7 - Processo de produção para bens e serviços.....	36
Figura 8 - Modelo de negócio General Electric.....	40
Figura 9 - Métodos de atribuição de custos.....	41
Figura 10 - Fornecimento e demanda de recursos.....	55
Figura 11 - Porquês de um fato gerador de custo.....	56
Figura 12 - Matriz de nível de serviço.....	66
Figura 13 - Modelo de alocação de recursos consumidos com venda para atividades - ABC Convencional.....	68
Figura 14 - Modelo de alocação de recursos consumidos com entrega para atividades - ABC Convencional.....	68
Figura 15 - Modelo de alocação do custo das atividades de vendas por cliente (média por nível de serviço).....	69
Figura 16 - Modelo de alocação do custo das atividades de entrega por cliente (média por nível de serviço).....	70
Figura 17 - Apuração do custo de entrega por nível de serviço sob o ponto de vista da Metodologia <i>Time Driven Activity Based Costing (TDABC)</i> .....	74
Quadro 1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	19

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de visitas por cliente.....	67
Tabela 2 - Volume e margem bruta por cliente e nível de serviço.....	71
Tabela 3 - Apuração da rentabilidade obtida no relacionamento com os clientes.....	71
Tabela 4 - Apuração da rentabilidade por visita.....	72
Tabela 5 - Apuração do custo de vendas por nível de serviço sob o ponto de vista da Metodologia <i>TDABC</i> .....	73
Tabela 6 - Apuração do custo de venda por cliente – Metodologia <i>TDABC</i> .....	73
Tabela 7 - Apuração do custo de entrega por cliente – <i>TDABC</i> .....	75
Tabela 8 - Apuração da rentabilidade obtida no relacionamento com os clientes.....	75
Tabela 9 - Comparação da margem operacional na aplicação das diferentes metodologias.....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS

TDABC – Custeio Baseado em Atividade e Tempo (*Time Driven Activity Based Costing*);

ABC – Custeio Baseado em Atividades (*Activity Based Costing*);

ABM – Gestão Baseada em Atividades (*Activity Based Management*).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema .....	14
1.2 Problema .....	14
1.3 Justificativa .....	16
1.4 Objetivos .....	17
1.4.1 Geral.....	17
1.4.2 Específicos .....	17
<b>2 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>3 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL .....</b>	<b>20</b>
3.1 Gestão de Serviços .....	25
3.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente .....	28
3.3 Análise da Cadeia de Valor .....	29
3.4 Avaliação de Desempenho.....	33
3.5 Modelos de Rentabilidade .....	42
3.5.1 <i>Sistemas Tradicionais</i> .....	42
3.5.2 <i>Custeio por Absorção</i> .....	43
3.5.3 <i>Custeio Variável</i> .....	44
3.6 Gestão Estratégica de Custos: Definição e Visão Geral .....	45
3.7 Custeio Baseado em Atividades (ABC) .....	52
3.8 Movendo-se de ABC para ABM (Gestão Baseada em Atividades) .....	57
3.9 Custeio Baseado em Atividade e Tempo ( <i>Time Driven Activity Based Costing</i> – TDABC).....	60
<b>4 ANÁLISE DE CASO .....</b>	<b>65</b>
4.1 O Modelo de Segmentação de Clientes .....	66
4.2 Modelo de Rentabilidade Baseado em Cliente (ABC – <i>Activity Based Costing</i> ) ..	67
4.3 Modelo de Rentabilidade Baseado em Cliente (TDABC – <i>Time Driven Activity Based Costing</i> ).....	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A natureza fundamental da competição em muitas das indústrias do mundo está em fase de mudança. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o ritmo da referida mudança, além de implacável, está aumentando de velocidade. As condições neste novo cenário estão aumentando a rivalidade competitiva e exigem que muitas empresas disputem de maneira diferente a fim de obter competitividade estratégica e retornos acima da média do mercado. Outro fenômeno a ser observado no século XXI é a consolidação de indústrias, destacando que são muitas as razões para isso, mas entre elas está a necessidade de se tornar grande para realizar economias de escala, a fim de competir efetivamente em mercados globais. Com acesso mais livre a mercados de muitos países, empresas estrangeiras vão aparecendo de forma crescente. A maior competição enfatizou a necessidade de eficiência, tanto para oferecer preços baixos como para diferenciar seus produtos e serviços.

Para Ching (2001), a mudança no cenário atual de negócios está levando as empresas a repensar suas formas de administrar seus negócios, a reestruturar-se e, principalmente, a fazer uma readequação de seus processos estratégicos e de seus negócios. Ao longo do tempo, empresas que competem numa indústria empregam uma série de ações e reações competitivas. Existe rivalidade competitiva quando duas ou mais empresas contrapõem-se na busca de uma posição de mercado vantajosa. Desenvolve-se a rivalidade competitiva entre elas porque um ou mais competidores sentem-se pressionados ou vêem oportunidades de melhorar sua posição de mercado. A rivalidade torna-se possível pela assimetria competitiva que existe quando duas firmas diferem entre si em termos de recursos, capacidades, competências essenciais, além de oportunidades e ameaças em suas indústrias e em seus ambientes competitivos.

Dentro deste contexto, na maioria das indústrias, as ações competitivas de uma firma 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 de empresas que competem nela decresce. 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 obtêm vantagem competitiva.

Para Brimson (1996), para continuarem competitivas, é essencial que as empresas não se tornem complacentes. Em muitos casos, as empresas se consideram invulneráveis e por essa razão buscam implantar estratégias de tirar partido de sua atual posição de mercado. No entanto, para o autor, a vantagem da marca não dura para sempre. Tentativas de manter estáveis as margens de lucro pelo aumento de preços resultam inevitavelmente na erosão da posição de mercado. A razão para isso é que os fatores fundamentais que direcionam o custo e o desempenho não são tratados como uma estratégia.

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. Por isso as empresas devem constantemente melhorar a funcionalidade de seus produtos e serviços, aumentar a produtividade e buscar redução de custos. Com a diminuição das margens, surgem as inevitáveis ações de curto prazo para redução de custos:

- a) Congelamento de admissões de pessoal;
- b) Congelamento de horas extras e aumentos de salário;
- c) Redução de despesas de viagem;
- d) Corte de investimentos e despesas de pesquisa e desenvolvimento;
- e) Redução da estrutura organizacional.

Ainda para Brimson, tais ações podem reduzir os problemas de fluxo de caixa no curto prazo, mas em longo prazo prejudicam o desempenho da empresa, levando à perda de clientes. Neste sentido, as empresas devem buscar a excelência empresarial, através da integração eficaz do custo e de todas as atividades realizadas em seus processos, visando uma melhora contínua na entrega de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

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 Kotler (p. 155), nesse contexto, “[...] marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles [...]”. O autor menciona ainda que se os clientes comprassem produtos e não se importassem com serviços e benefícios adicionais e se todos os produtos de todas as categorias fossem iguais, todos os mercados dependeriam apenas do fator preço. Logo, a empresa vencedora neste mercado seria a empresa com custos menores.

Junte-se a isso a visão trazida por Hansen e Mowen (2003) de que 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 descrito, 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.

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da utilização de instrumentos adequados para mensurar o retorno obtido através do relacionamento com os clientes. Inúmeras são as tentativas de buscar alguma forma de diferenciação com relação aos concorrentes, visando obter o reconhecimento e a preferência desses clientes. Seja através de produtos diferenciados, em tamanhos, embalagens, estrutura, seja no nível de serviços ofertados desde a venda, passando por entrega e pós venda.

Além de demonstrar que a utilização de metodologias tradicionais de custeio pode gerar informações inadequadas, e como consequência, decisões distorcidas, será sugerida uma abordagem diferenciada, através da aplicação do conceito de

gestão estratégica de custos, mais especificamente, da metodologia *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC). O trabalho sugere a construção de um instrumento que viabilize a identificação de informações mais precisas sobre a real rentabilidade dos clientes, mediante os diferentes produtos e níveis de serviços ofertados.

### 1.1 Tema

Rentabilidade como instrumento de avaliação de desempenho do relacionamento com os clientes.

### 1.2 Problema

Como direcionar a leitura do retorno obtido no relacionamento com os clientes, baseado em rentabilidade e não em volume? Como criar um modelo de rentabilidade focado no valor ofertado aos clientes?

Para Shank e Govindarajan (1997), custos são causados ou direcionados por fatores que se relacionam de formas complexas. Compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores dos custos. Para os autores, os conceitos de custos relacionados com volume permeiam o pensamento, assim como a grande maioria dos trabalhos sobre custos. Na gestão estratégica de custos, o volume é visto como um elemento que permite captar muito pouco da riqueza do comportamento dos custos.

Para os autores, os direcionadores de custos podem ser divididos em duas grandes categorias: direcionadores estruturais e direcionadores de execução.

Sob a ótica dos indicadores estruturais há pelo menos cinco escolhas estratégicas da empresa, tendo em vista sua estrutura econômica: escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade.

Já os direcionadores de execução são aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa, que dependem de sua capacidade de execução. Embora os direcionadores estruturais não sejam diretamente relacionados com o

desempenho, os direcionadores de execução são. Como indicadores de execução os autores apontam: envolvimento da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do layout das instalações, configuração dos produtos e serviços e a exploração de ligações com fornecedores e clientes.

Para Ching (2001), o perfil da composição de custos mudou drasticamente, pois no passado o valor do negócio era criado na fábrica em seu processo de produção. E atualmente, a essência do valor acontece no serviço que prestamos aos clientes, através da identificação de suas necessidades e exigências.

Modelos de rentabilidade baseados em volume não refletem adequadamente a forma como os recursos são consumidos na realização das atividades, gerando avaliações distorcidas sobre desempenho. 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.

Ao se avaliar a rentabilidade de um grupo de diferentes clientes tomando por base uma apropriação de custos baseada em volume, os clientes de maior volume de compras provavelmente irão apresentar a menor rentabilidade, ou a menor contribuição na geração de resultado para o negócio avaliado. No entanto, os direcionadores que efetivamente contribuem para a geração do custo de servir estes clientes não estão sendo adequadamente mensurados.

Usualmente os modelos de rentabilidade ou métodos de custeio são baseados em volume, focados na apuração de resultado de determinada operação, normalmente em nível de produto.

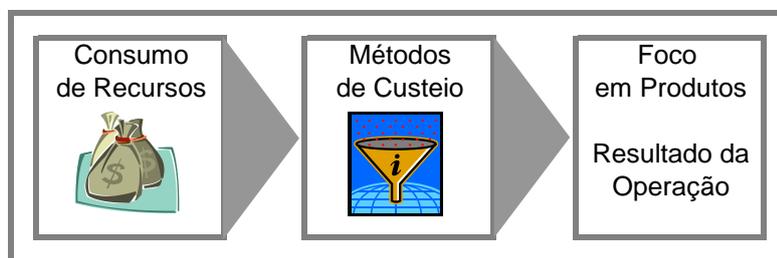


Figura 1 - Modelo de apuração de rentabilidade usualmente verificado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A mensuração da rentabilidade de um negócio deve ser medida através da verificação do consumo de recursos na realização de atividades que geram valor ao cliente.

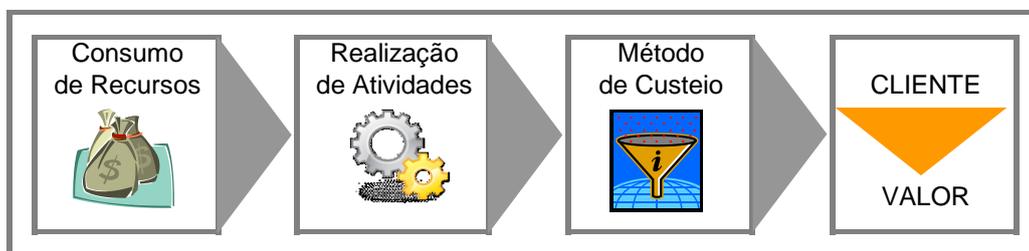


Figura 2 - Modelo de apuração de rentabilidade baseado na geração de valor ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A avaliação de desempenho, baseada no efetivo consumo de recursos através das atividades, permite uma leitura mais eficaz e precisa sobre a real geração de valor de cada cliente para o negócio.

### 1.3 Justificativa

Cientes cada vez mais exigentes, a existência de bons produtos substitutos, e o fato de existir uma acirrada concorrência, são alguns dos fatores que induzem as empresas na busca de informações que permitam uma real avaliação do desempenho obtido no relacionamento com os seus clientes.

Para Cokins (2004), no passado, as empresas focavam em criar produtos e direcioná-los para clientes potenciais. Entretanto, muitos produtos agora são percebidos como *commodities*, e como consequência, a importância dos serviços cresce, ou seja, o relacionamento com os clientes cresce em importância. O crescimento da importância dos serviços como fator de diferenciação na busca pela preferência dos clientes, traz consigo a necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de desempenho, que permita medir o retorno obtido no relacionamento com os clientes. Para o autor, torna-se vital para o negócio conhecer os clientes com os quais a empresa possui um relacionamento lucrativo e não lucrativo.

Junte-se a isso a visão de Ching (2001), de que um montante significativo de recursos é direcionado para atividades solicitadas pelos próprios clientes. 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.

#### 1.4 Objetivos

A avaliação do desempenho dos clientes deve tomar por base o retorno obtido no relacionamento com estes.

##### 1.4.1 Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho baseado na rentabilidade por cliente em uma empresa que atua no setor de varejo.

##### 1.4.2 Específicos

- a) Identificar o contexto em que a empresa está inserida, o grau de competição da indústria e a estratégia de diferenciação adotada;
- b) Mapeamento dos principais processos operacionais e das atividades executadas;
- c) Descrição da metodologia atual de mensuração de rentabilidade e
- d) Apresentar um conceito de avaliação de rentabilidade a ser adotado.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo visa estabelecer o método de pesquisa que será abordado, com o objetivo de estruturar o processo de seleção e obtenção de dados, registros e análise, buscando posicionar a pesquisa em seu contexto, assim como meio de apresentação e instrumentalização.

O presente trabalho 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.

Para o autor, o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realização de pesquisa.

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. De forma não surpreendente, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, administração e planejamento social. Pode-se encontrar estudos de caso até mesmo em economia, em que a estrutura de uma determinada indústria, ou a economia de uma cidade ou região, pode ser investigada através da metodologia de estudo de caso. Segundo o autor, em todas essas situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.

O quadro a seguir compara os diferentes métodos de pesquisa, identificando o contexto em que o estudo de caso é melhor aplicado.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos</b>
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Fonte: Adaptado de YIN, Robert K. (2005, p. 24).

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais, entre outros.

### 3 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Para Gerzema e Lebar (2010), muitas empresas que atuam no mercado de consumo em massa, oferecendo produtos e serviços, estão enfrentando um sério dilema que não está relacionado aos efeitos da recente crise mundial verificada em 2008. Para os autores, as comprovadas fórmulas para impulsionar as vendas e aumentar a participação de mercado, têm se tornado cada vez mais irrelevantes. Em todos os lugares, o valor agregado que as marcas proporcionam aos consumidores está caindo e tal declínio teve início muito antes da derrubada das bolsas de valores.

Após exaustivas pesquisas sobre marcas, os autores perceberam tendências importantes, como a mudança de atitude do consumidor em relação aos tipos e aos segmentos de marcas. Em todos os setores, da aviação ao automobilístico, passando por bebidas, seguros, turismo e varejo, constataram uma queda significativa nos principais indicadores de valor de uma marca, como percepção do tipo Top Of Mind, confiança e admiração. Ainda para os autores, muitas marcas não estavam aumentando o valor intangível como costumavam fazer.

Os autores destacam que atualmente, o grau de confiança que os consumidores depositam nas marcas é muito pequeno em comparação com dez anos atrás. A fé da sociedade nas instituições, nas empresas e nos líderes foi seriamente afetada por frequentes escândalos políticos e corporativos. Para enfrentar esses problemas, não adianta retornar à velhos métodos de marketing e esperar que os resultados melhorem.

Para Bacic (2008), a partir de uma visão dinâmica, a competitividade deve ser observada como a capacidade de uma empresa de formular e implementar estratégias de concorrência, que permitam sustentar de maneira duradoura, uma posição sustentável de mercado. Para o autor, a competitividade empresarial tem origem em um conjunto articulado de fatores, sendo eles: fatores internos, relações estabelecidas dentro do sistema no qual a empresa está inserida, fatores que compõem o macro ambiente organizacional e interação competitiva na indústria.

No que diz respeito aos fatores internos, é possível encontrar um conjunto de aspectos que abrangem a capacidade empreendedora do empresário, passando pelo quadro de competências internas, pelos sistemas de gestão do conhecimento, pela estratégia, qualidade de gestão, e entre outros, pelo conjunto de atividades

relevantes que configuram um sistema diferenciado de atividades. Entre outros aspectos, esses demonstram a dimensão da capacidade individual de cada empresa, que a tornam, em maior ou menor grau, capaz de concorrer com sucesso.

Já os fatores do sistema em rede, para o autor, são intangíveis e se referem a natureza e aos padrões de interação estabelecidos com um conjunto de agentes ao longo da cadeia de valor. A qualidade das relações estabelecidas ao longo da cadeia, entre fornecedores, canais de distribuição e clientes, definirá o potencial competitivo do sistema.

No macro ambiente organizacional, verifica-se os aspectos de natureza sistêmica e definem-se o meio comum às organizações. Entre eles, o autor destaca a sociedade, a política econômica, a legislação, entre outros.

Ainda para o autor, os fatores que contribuem para a definição da interação competitiva na indústria são definidos no modelo das cinco forças de Porter (1980). Cada agente, atuando em uma indústria, está sujeito a ação dos padrões dominantes de concorrência existentes no seu setor de atuação. Tais padrões têm influência sobre a rentabilidade média do setor e sobre a rentabilidade de cada empresa em particular. Para o autor, essa é a dimensão da luta competitiva sobre o esforço da geração de valor a ser percebido pelos clientes. O modelo de concorrência de cinco forças, ilustrado na Figura 3, amplia a arena de análise competitiva.



Figura 3 - O modelo de Concorrência de Cinco Forças.

Fonte: Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002, p. 69).

Segundo os autores, historicamente, ao estudar o ambiente da concorrência, as empresas concentravam-se nas empresas que lhes ofereciam concorrência direta. Entretanto, a concorrência da atualidade é vista como um agrupamento de formas alternativas que permitem ao cliente obter o valor que deseja, em vez de ser considerada uma batalha entre concorrentes diretos. Para os autores, este fato é particularmente importante, porque nos últimos anos as fronteiras entre diferentes indústrias perderam sua nitidez.

Junte-se a isso, a visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), de que a intensidade da concorrência e o seu potencial de lucro são uma função de cinco forças competitivas descritas por Porter:

**1) A Ameaça de Novos Entrantes** - Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as evidências existentes sugerem que as empresas sempre tiveram dificuldade em identificar novos concorrentes. Uma falha, porque os novos entrantes geralmente são capazes de trazer grandes ameaças às empresas existentes. Um dos motivos é que o novo entrante geralmente possui uma capacidade de produção adicional. A menos que a demanda por determinado bem ou serviço esteja aumentando, a capacidade adicional serve para manter reduzidos os custos para os consumidores, o que significa menores receitas e maior competitividade para o setor em questão, ocasionando retornos inferiores para as empresas deste setor. Para os autores, com frequência, um novo entrante possui recursos substanciais e um profundo interesse em alcançar uma alta participação de mercado. Como consequência, o novo concorrente poderá forçar as demais empresas existentes a serem mais eficazes e eficientes, além de aprenderem a concorrer em novas dimensões.

**2) O Poder de Negociação dos Fornecedores** - Ainda para os autores, o aumento de preços e a redução da qualidade dos produtos vendidos são meios em potencial através dos quais, o fornecedor pode exercer o seu poder sobre as empresas que concorrem em determinado segmento. Nessa situação, caso determinada empresa se mostre incapaz de superar o incremento de custos, através de readequação de sua estrutura de preços, sua margem será automaticamente reduzida.

**3) O Poder de Negociação dos Compradores** - As empresas buscam maximizar o retorno do capital investido, já os compradores desejam adquirir produtos aos

menores preços possíveis, pelos quais as empresas correm o risco de auferir taxas de retorno inferiores as exigidas para remuneração do capital. A fim de reduzir os custos, os compradores tentam negociar a obtenção de melhor qualidade, melhores níveis de serviço, além de preços reduzidos.

**4) Ameaça de Produtos Substitutos** - Os produtos substitutos são os diferentes bens ou serviços que se originam de fora de um determinado setor, e que podem desempenhar as mesmas funções dos produtos e serviços atualmente oferecidos. Para os autores, de um modo geral, os produtos ou serviços substitutos podem representar uma forte ameaça a uma empresa se o cliente enfrentar apenas alguns custos de mudança, se houver, caso o preço do novo produto seja inferior ou se a sua qualidade e desempenho forem superiores aos atuais. A diferenciação do produto ou serviço ao longo de aspectos que o cliente valoriza como preço, qualidade, serviço pós venda, entre outros, pode reduzir o grau de apelo do substituto.

**5) Rivalidade entre Empresas Concorrentes** - Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), destacam que, devido ao fato de as empresas de um determinado setor serem mutuamente dependentes, as ações adotadas por uma delas geralmente acabam por provocar retaliação por parte da concorrência. Dessa forma, em muitos mercados, há aquelas que concorrem de forma ativa e vigorosa para alcançar competitividade estratégica e buscar retornos superiores a média. A rivalidade competitiva acaba sendo intensificada quando uma empresa é desafiada pelas ações dos concorrentes ou quando se identifica uma oportunidade de melhorar a posição no mercado.

Para Porter (2010), o modelo das cinco forças é uma maneira de pensar em termos bastante amplos e fundamentais sobre a natureza da competição em determinado negócio. O modelo pode ser aplicado a produtos ou serviços e também a instituições denominadas não lucrativas. Para o autor, o que as cinco forças tentam fazer é abstrair os detalhes de determinado momento, ou de determinado estado da tecnologia, ou de alguma tendência do mercado, fazendo a organização realmente se esforçar para responder a pergunta fundamental: “Quais são os verdadeiros fatores econômicos em jogo?”.

O autor revela que, recentemente, sentiu a necessidade de fazer uma grande revisão de todo seu trabalho sobre as cinco forças. Analisou setor por setor, releu a literatura e, após um longo processo, se perguntou: “Será que tenho de atualizar esse modelo? Devo lhe acrescentar novas dimensões?”.

A resposta, segundo o autor, foi sim, mas, embora tenha se aprendido muitas coisas interessantes, a mudança que efetivamente afeta esse modelo é o fato que inicialmente se pensava em economias de escala do lado da oferta – ou como entrar no mercado, construir uma grande fábrica, manter uma longa cadeia de fornecimento - mas nos últimos quinze ou vinte anos, se tornaram muito mais importantes as economias de escala do lado da demanda, o chamado “efeito de rede”. Sob este ponto de vista, os clientes são uma poderosa vantagem competitiva para empresas que queiram evitar, por exemplo, a ameaça de novos entrantes ou à de produtos substitutos.

Para Bacic (2008), como resultado da estratégia, a empresa deve ser capaz de diferenciar-se de seus concorrentes e de obter os lucros que tal situação potencialmente permite. A capacidade de diferenciação com relação aos concorrentes, em alguma variável importante, seja no valor gerado para seus clientes, seja em elementos do sistema produtor dos bens ou serviços, consiste em uma vantagem competitiva e é a condição básica para o crescimento empresarial. As empresas incapazes de encontrar bases de diferenciação, no valor gerado ou na capacidade de operar com custos mais baixos, acabarão por cair no mundo da igualação, com ofertas iguais e custos iguais, onde os lucros são baixos e o potencial de lucros e de crescimento é reduzido.

Segundo Bacic, para obter lucros, as empresas, atuando em algum espaço econômico, devem mostrar capacidade de vender, a um preço superior ao seu custo, produtos e/ou serviços a um determinado grupo de compradores. As empresas visam a atender as necessidades de seus compradores e assim nasce a concorrência. Ela surge do enfrentamento de empresas com missões iguais ou semelhantes, e é a base da dinâmica do capitalismo. Nesse enfrentamento, as empresas procuram surpreender seus rivais apresentando novos instrumentos para a disputa pelo mercado.

A concorrência apresenta-se como um processo dinâmico de mudança contínua, às vezes num ritmo lento, em outras, num ritmo alucinante. Para o autor, algumas vezes parece que “basta fazer as coisas bem feitas”, do ponto de vista

interno, para ser um vencedor. Quando a empresa navega em águas tranquilas, tudo parece estar sob controle, quando as águas se tornam turbulentas e o barco-empresa é devorado pelo processo de mudança, parece ser necessário que se descubram urgentemente novas técnicas de navegação, a fim de que se evite o desaparecimento no oceano dos empreendimentos em derrota.

Saber adequar a sua visão de mundo, as suas técnicas e os seus instrumentos de gestão aos inconstantes ritmos da concorrência constitui, sem dúvida, importante fator de vantagem competitiva para a empresa.

### 3.1 Gestão de Serviços

Para Slywotzky e Morrison (1998), trinta anos atrás o cliente não importava. Pode parecer estranho, mas para os autores, essa é a verdade. No cenário dos negócios pós-guerra nos anos 50 e 60, os clientes demandavam além da capacidade das indústrias. Era o mundo dos fornecedores, em que regeram grandes monopólios empresariais. O esforço de venda no cenário apresentado era mínimo e as vendas podiam ser direcionadas com os vendedores sentados em suas cadeiras.

Atualmente, em contraste, o número de opções dos clientes pode ser verificado pela quantidade de informações disponíveis. Há uma troca secular entre o poder do fornecedor e o poder do cliente. Mercados altamente competitivos e informações abundantes colocaram os clientes no centro do universo dos negócios. Nesse novo ambiente, as empresas de sucesso são aquelas em que os funcionários estão com o pensamento centrado nos clientes, em identificar suas prioridades e construir um modelo de negócio adequado a essas prioridades.

Para os autores, o pensamento centrado em clientes não é fácil nos negócios de hoje, basicamente por duas razões. Primeiro, porque os gerentes, particularmente aqueles executivos de nível sênior que atravessam duas décadas ou mais, foram treinados para um mundo de negócios centrado em produto. Esses gerentes eram treinados continuamente para o foco em produtos, incremento de *market share* e incremento de receitas. Segundo, o pensamento centrado em clientes é difícil porque, de certa forma, a estratégia anterior de pensamento obteve sucesso.

Junte-se a isso a visão de Zanini (2010), de que com a consolidação de mercados mais maduros, competitivos e segmentados, o relacionamento em rede e a competência em entregar melhor qualidade, customização e inovação, tornaram-se extremamente importantes. A qualidade do relacionamento com os diversos públicos de interesse passa a ser fundamental para assegurar a sustentabilidade e a lucratividade das organizações.

Para Schmidt, Santos e Leal (2009), as atividades de serviço prestadas aos clientes pelas empresas, como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica, tem atuado como forma de buscar diferenciação no pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, buscando gerar um diferencial competitivo com relação aos seus concorrentes.

Na avaliação dos autores, para que uma empresa consiga comandar preços maiores, ou ainda, ampliar a sua participação de mercado em um mercado competitivo, é necessário aumentar o nível de retenção de clientes. Para os mesmos, clientes retidos são clientes antigos, clientes que compram mais, clientes que muitas vezes estão dispostos a pagar mais pelo serviço que percebem como diferenciado. O nível de satisfação dos clientes dependerá do valor ofertado a eles pelo processo prestador de serviço.

A Figura 4 demonstra a influência que, tanto as atividades realizadas em linha de frente como as atividades realizadas em retaguarda, podem capturar para a criação de valor percebido pelos clientes. O posicionamento de preço, a participação de mercado, e como consequência, a lucratividade operacional, são reflexos da retenção e fidelização dos clientes. A cada nova repetição de compra, os clientes demonstram a satisfação pelo valor ofertado, seja no *front office* ou no *back office*.

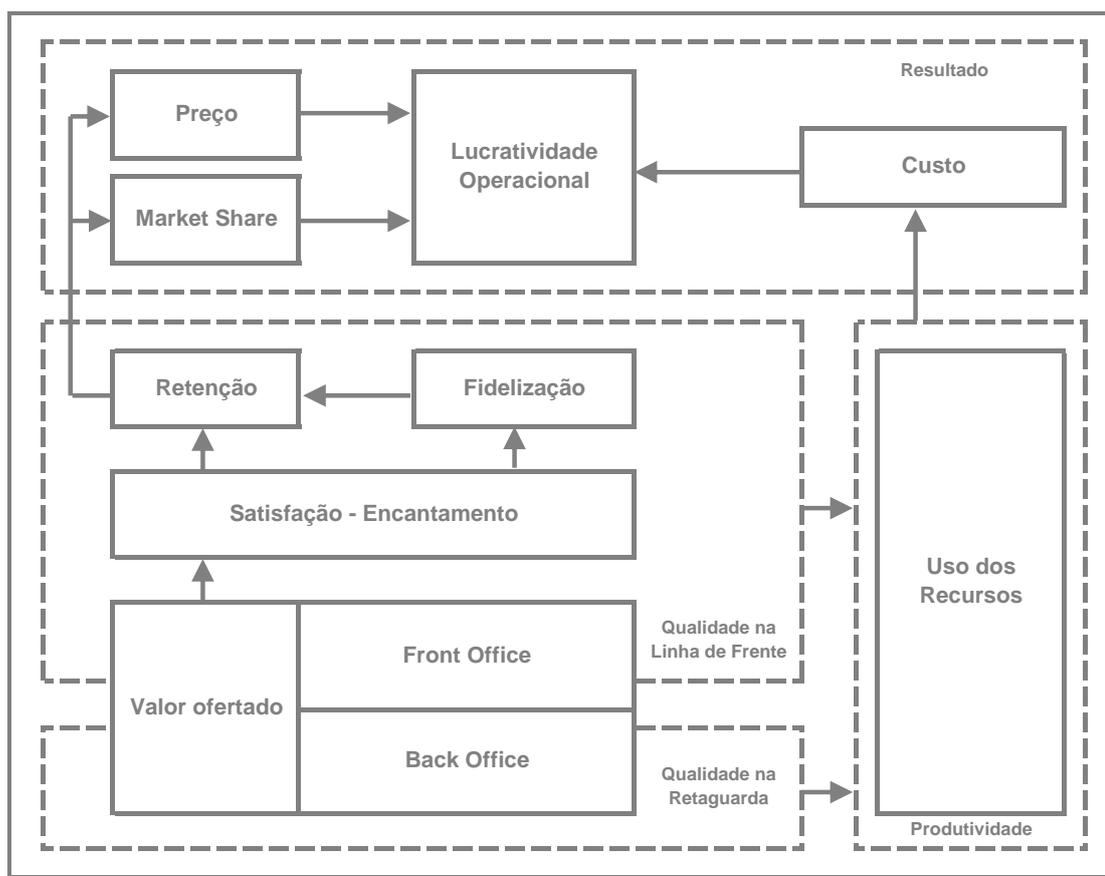


Figura 4 - A vertente dos custos influenciando a lucratividade operacional da organização.

Fonte: Adaptado de CORREA e CAON (2002, p. 36).

O processo de geração de valor percebido pelos clientes requer que atividades sejam realizadas e que atividades são direcionadoras, ou causadoras dos custos. Atividades, por sua vez, são realizadas através da utilização, ou consumo de recursos. A boa utilização, a utilização eficiente desses recursos é que será o fator decisivo para definir quais serão os custos da operação, que por sua vez estão diretamente relacionados com a lucratividade operacional.

Para Correa e Caon (2002), a importância do serviço em um mundo crescentemente turbulento, em que a mudança é a regra, mais que a exceção, está em prover uma base de estabilidade dentro da qual a flexibilidade possa acontecer. Uma organização que tenta ampliar desmedidamente sua flexibilidade, sem orientação e atenção aos recursos consumidos, pode perder controle sobre seus custos, tornando-se pouco lucrativa. Dentro deste contexto, o conceito de serviço pode ser mais ou menos restritivo, mais ou menos estruturado, conforme o nível de flexibilidade que se pretende permitir que a empresa tenha.

Em última instância, uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que mais que voltar a comprar ou utilizar-se dos serviços da empresa, será um eficiente agente de marketing.

### 3.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente

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 o autor, 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. Ainda para o autor, 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.

Para Cokins (2004), a expansão econômica dos anos 90, principalmente na América do Norte, foi impulsionada por um capital relativamente barato, sendo observada uma economia direcionada por investimentos. E atualmente, olhando-se adiante, as economias do futuro serão direcionadas por demanda. Para o autor, são os clientes que irão gerar a próxima onda de dinamismo do crescimento econômico e não o capital (tradução nossa).

Ching (2001) destaca que um montante significativo de recursos é direcionado para atividades solicitadas pelos próprios clientes, sendo que há diversidade no consumo de recursos entre os clientes que compram os mesmos produtos. A partir disso, observa-se a relevância do foco da análise de rentabilidade da gestão de relacionamento com os clientes.

O objetivo de cada negócio ou empresa, *a priori*, é a maximização de valor para seus acionistas, e isso só pode ser medido através da utilização de indicadores quantitativos. Para o autor, o enfoque atual consiste apenas em medir o desempenho financeiro das organizações. Um conjunto adequado de medidas de desempenho deve considerar o ponto de vista do cliente, ou seja, os fatores chave de sua satisfação.

### 3.3 Análise da Cadeia de Valor

Na estrutura da gestão estratégica de custos, gerenciar custos com eficácia exige um enfoque amplo, externo à empresa. Segundo Shank e Govindarajan (1987), Porter chamou este enfoque de cadeia de valor. Como cadeia de valor, os autores (1987, p. 14), entendem: “[...] conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor”.

Para Womack e Jones (2003), cadeia ou fluxo de valor é o conjunto de todas as ações necessárias para que se possa levar um produto, seja ele bem ou serviço, e cada vez mais, uma combinação dos dois, a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: i) a tarefa de solução de problemas, que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia; ii) a tarefa de gerenciamento da informação, que vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo um cronograma detalhado; iii) a tarefa de transformação física, que vai desde a matéria prima até o produto acabado final nas mãos do cliente. A identificação do fluxo de valor inteiro, para cada produto, é o próximo passo a ser dado para o que os autores chamam de pensamento enxuto; um passo que as empresas raramente tentam dar, mas que sempre acaba expondo quantidades enormes, muitas vezes surpreendentes, de desperdício.

Para os autores, de forma específica, a análise do fluxo de valor quase sempre acaba mostrando que ocorrem três tipos de ação ao longo de sua extensão: i) muitas etapas que certamente criam valor; ii) muitas etapas que não criam valor, mas são inevitáveis considerando as atuais tecnologias e ativos e iii) acaba-se por

descobrir que muitas atividades adicionais não criam valor e devem ser evitadas imediatamente.

Já para Hansen e Mowen (2003), a análise da cadeia de valores é a identificação e a exploração de ligações internas e externas, com o objetivo de fortalecer a posição estratégica de uma empresa. A exploração de ligações depende de uma análise sobre como custos e outros fatores não financeiros variam com a consideração de diferentes grupos de atividades. As organizações mudam sua estrutura e seus processos quando necessário para se adaptar ou enfrentar novos desafios, buscando tirar vantagens das oportunidades percebidas. Isso pode incluir novas abordagens na busca por diferenciação. Além disso, a administração de direcionadores de custos organizacionais e operacionais para criar resultados de redução de custos em longo prazo é uma entrada importante na análise da cadeia de valores, quando a liderança em custos está sendo enfatizada.

Para os autores, escolher uma posição estratégica ótima ou mais vantajosa exige que os gestores entendam as atividades que contribuem para o seu atingimento, sendo que perseguir uma sólida e bem-sucedida posição estratégica exige um entendimento da cadeia de valores setorial. Assim, desdobrar a cadeia de valores em suas atividades estrategicamente relevantes é básico para a implementação de estratégias de custo e diferenciação.

Os autores entendem que existem dois tipos de ligações relacionadas a atividades, que devem ser analisadas e entendidas: ligações internas e ligações externas. As ligações internas são relacionamentos entre atividades executadas dentro da parcela da cadeia de valores da empresa. Já as ligações externas, descrevem o relacionamento das atividades da cadeia de valores de uma empresa realizadas com seus fornecedores e clientes. Uma empresa não pode ignorar ligações com fornecedores e clientes e esperar uma vantagem competitiva sustentável, é necessário entender sua posição relativa na cadeia de valores do setor.

Para explorar as ligações internas e externas de uma empresa, é necessário identificar as atividades da empresa e selecionar aquelas que podem ser utilizadas para produzir ou sustentar uma vantagem competitiva. Tal processo de seleção requer o conhecimento do custo e do valor de cada atividade.

Para uma sólida gestão estratégica de custos e como consequência, gestão de relacionamento com os clientes, exige-se uma forte consideração de parte da

cadeia de valores em que a empresa participa chamada cadeia interna de valores. É preciso identificar as atividades antes e depois de sua execução, e suas ligações precisam ser reconhecidas e exploradas. A exploração de ligações internas significa que relacionamentos entre as atividades são avaliados, usados para reduzir custos e gerar valor.

Segundo Womack e Jones (2003), o valor só pode ser definido pelo cliente. E só é significativo, quando expresso em termos de um produto específico, bem ou serviço e, muitas vezes, ambos, que atendam as necessidades do cliente a um preço específico, em um momento específico.

Para Shank e Govindarajan (1997), a capacidade de uma empresa desenvolver e manter uma diferenciação ou vantagem de custos, ou ainda, diferenciação com vantagem de custos, dependerá fundamentalmente de como esta empresa gerencia sua cadeia de valor em relação as cadeias de seus concorrentes. Tanto de forma intuitiva quanto teórica, a vantagem competitiva no mercado advém, em última instância, de oferecer mais valor ao cliente por um custo equivalente ou ainda, valor equivalente por um custo inferior. Dessa forma, a análise da cadeia de valor torna-se essencial para a determinação de exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor percebido pode ser aumentado e os custos reduzidos.

Para os autores, a estrutura da cadeia de valor é um método para se dividir a cadeia, desde as matérias primas básicas até os consumidores finais, sob a forma de atividades estratégicas relevantes, buscando compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. Uma empresa é basicamente uma parte de um conjunto maior de atividades do sistema de entrega de valor. Seja em um posicionamento de diferenciação ou custo, a análise da cadeia de valor é fundamental para que seja possível entender a margem dos fornecedores e clientes, pois os clientes finais, em última instância, pagam por todas as margens de lucro ao longo de toda a cadeia de valor.

Ainda para Shank e Govindarajan (1997), cada atividade de valor possui um conjunto de direcionadores de custos únicos, que explica as variações de custos naquela atividade. Dessa forma, cada atividade de valor apresenta suas fontes únicas de vantagem competitiva.

A cadeia de valor divide o setor em suas atividades estratégicas distintas. Em função disso, o ponto de partida da análise de custos é a definição da cadeia de valor de determinado setor, atribuindo custos, receitas e ativos a essas atividades.

Essas atividades são as peças com as quais as empresas do setor criam um produto de valor para os compradores.



Figura 5 - Atividades de valor dentro de uma empresa.

Fonte: Adaptado de SHANK e GOVINDARAJAN (1997, p. 66).

Já para Slywotzky e Morrison (1998), é necessário que a visão de cadeia de valor seja invertida, direcionada para o pensamento centrado no cliente. Para os autores, a cadeia de valor tradicional inicia com o “*core competence*” da empresa, seus ativos, adiciona atividades e matéria prima, oferece seus produtos e serviços através dos diferentes canais, para finalmente chegar até os clientes. Essa cadeia de valor começa com os ativos e então encontra meios de transformar esses ativos em produtos e serviços, que irão se ajustar ao modelo de necessidades do cliente (tradução nossa). Esse processo inteiro de pensamento precisa ser revisto, como sugerido na Figura 6.

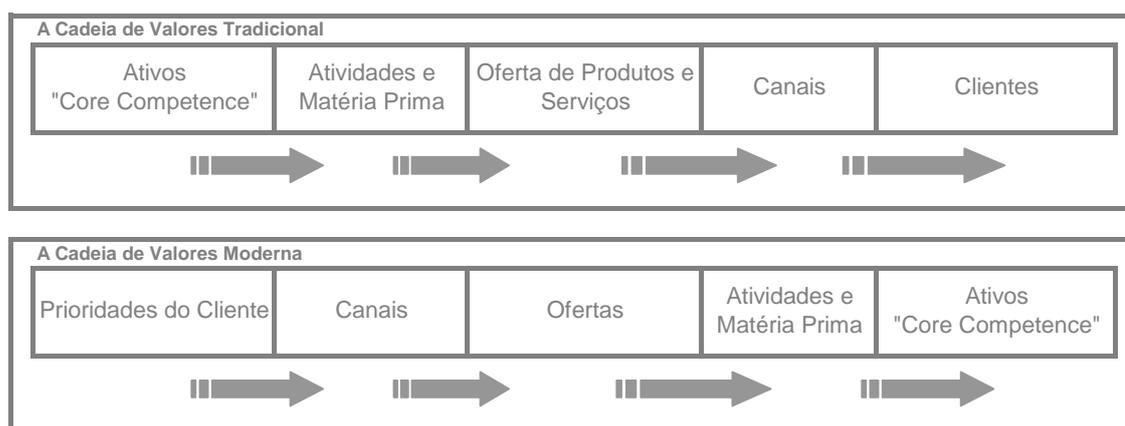


Figura 6 - A cadeia de Valor.

Fonte: Adaptado de SLYWOTZKY e MORRISON (1998, pg. 20).

Womack e Jones (2004) destacam que, ao invés de reinventar de forma constante modelos de negócio, as empresas devem retornar ao básico, perguntando o que o cliente realmente considera valor, o que muitas vezes é diferente daquilo que as empresas entendem que estejam entregando. Além disso, reforçam que, o

chamado pensamento enxuto, precisa ir além da empresa, ou seja, contemplar o conjunto inteiro de atividades envolvidas na criação e na fabricação de determinado produto ou serviço, da concepção à sua disponibilidade, passando pelo projeto detalhado, da venda à entrega, passando pelo registro do pedido e pela programação da produção, e da matéria prima produzida distante, e fora do alcance da empresa, até chegar às mãos do cliente.

Os autores denominam o mecanismo organizacional necessário para se fazer isso de empresa enxuta ou empreendimento enxuto, uma reunião contínua de todas as partes envolvidas para criar um canal para o fluxo de valor total, eliminando qualquer atividade que não agregue valor.

Ainda para Womack e Jones, o elemento final na definição de valor é o custo alvo. Segundo os autores, a tarefa mais importante na especificação do valor, após a definição do produto, é determinar o custo alvo, levando em consideração o volume de recursos e o esforço necessário para sua concepção.

As empresas convencionais definem preços de venda específicos baseadas no que acreditam que poderá ser suportado pelo mercado. Em seguida, trabalham de trás para frente, buscando determinar os custos aceitáveis para garantir uma margem de lucro adequada. Empresas denominadas enxutas devem ver o preço e as características atuais que estão sendo oferecidas aos clientes, pelas empresas convencionais e em seguida devem perguntar quanto do custo podem eliminar do foco em eliminação de desperdício. Para os autores, essa mentalidade certamente terá como consequência um custo alvo inferior ao dos concorrentes, permitindo à empresa ações como redução de preços, acréscimo de recursos ou capacidades ao produto, formas de diferenciação, através do acréscimo de serviços aos clientes, gerando uma percepção de valor adicional.

### 3.4 Avaliação de Desempenho

Para Kaplan e Cooper (1998), a mudança nos negócios ocorrida desde meados da década de 70, desencadeada principalmente pela competição global e pelas inovações tecnológicas, provocou inovações impressionantes quanto a necessidade e utilização de informações mais relevantes, relacionadas a custos e

principalmente, ao desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes. Para os autores, as principais empresas estão buscando a utilização de sistemas de custeio aperfeiçoados para:

- a) Projetar produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes e possam ser produzidos e oferecidos com lucro;
- b) Sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos contínuos ou descontínuos em qualidade e eficiência;
- c) Orientar o mix de produtos e decidir sobre investimentos;
- d) Negociar preços, características dos produtos, qualidade, entrega e serviço com clientes e;
- e) Estruturar processos eficientes e eficazes de distribuição e serviços para os mercados e público-alvo.

Entretanto, ainda para os autores, muitas empresas não estão obtendo essas vantagens competitivas a partir dos sistemas de custeio aprimorados. Seus gerentes baseiam-se em informações provenientes de um sistema de custeio projetado para uma era mais simples, quando a competição não era global, com produtos e serviços padrão, não personalizados, e de quando rapidez, qualidade e desempenho eram menos importantes para o sucesso. Segundo os mesmos, esses gerentes não dispõem de informações apropriadas e específicas, que orientem suas atividades de aprimoramento operacional ou que possam influenciar suas decisões estratégicas acerca de processos, produtos, serviços e clientes.

Segundo os autores, porém, um sistema de custeio não basta, as empresas precisam de sistemas de custeio para realizar três funções básicas:

- a) Avaliar estoques e medir o custo dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- b) Estimar as despesas operacionais, produtos, serviços e clientes e;
- c) Oferecer *feedback* econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores.

Para os autores, a primeira necessidade ocorre em função da demanda de fatores externos a empresa, como investidores, credores, reguladores e autoridades

tributárias. Os procedimentos para a geração de relatórios financeiros externos são regidos por diversas regras e regulamentações definidas por legisladores, órgãos governamentais, além de órgãos privados de definição de padrões contábeis.

Já a segunda e a terceira funções, surgem da necessidade de compreensão e aperfeiçoamento por parte dos gestores internos dos aspectos econômicos inerentes a suas operações. Os tomadores de decisão precisam de informações precisas e adequadas sobre custos para avaliar as estratégias, além de buscar oportunidades de aprimoramento operacional.

Segundo os autores, no passado, muitas empresas tentaram suprir essas três diferentes funções com um único sistema de custeio. Em um ambiente em que a variedade de produtos e processos era limitada, em que a excelência nos processos de manufatura e a prestação de serviços não eram essenciais ao sucesso, um único sistema de custeio talvez bastasse.

Os sistemas tradicionais de custeio continuam sendo adequados, e principalmente necessários para a geração de relatórios financeiros. Ainda hoje se verifica que algumas empresas possuem sistemas que utilizam métodos simplistas para o tratamento dos custos fixos e da mão-de-obra direta, provavelmente utilizando um único índice, apesar da existência de fábricas com processos diversos, que poderiam incluir tanto a montagem manual quanto a utilização de sofisticados equipamentos.

Entretanto, auditores, reguladores e autoridades tributárias parecem estar plenamente satisfeitos com esses sistemas de custeio, agregados e simples, para a distribuição de custos fixos aos produtos. As empresas acabam passando por auditorias superficiais, no que diz respeito à formação do custo, pois os auditores estão mais preocupados em verificar a consistência, ano após ano, do método adotado, do que com a precisão da apuração dos custos. Os usuários externos não estão preocupados com o fato de os relatórios do sistema de custeio padrão simples de uma empresa distorcerem os custos em praticamente todos os produtos, desde que os números referentes aos estoques estejam relativamente corretos em seu total.

Para Vanderbeck e Nagy (2001), a importância das informações contábeis para a operação bem sucedida de uma empresa, principalmente relacionadas a custo, já são reconhecidas há muito tempo. No entanto, mais do que nunca, o atual ambiente de negócios, exige informações mais precisas e que provoquem certo grau

de criticidade acerca dos fatos. Como consequência dessa necessidade, as empresas estão mais atentas, buscando maior ênfase no controle de seus custos, a fim de manterem-se competitivas no mercado em que atuam. A contabilidade de custos deve focar em fornecer informações sobre os recursos que estão sendo consumidos e que são fundamentais para controlar as operações atuais, bem como planejar o futuro.

Para os autores, esta área da contabilidade tem por objetivo fornecer as informações que permitam aos tomadores de decisão avaliar a alocação de recursos, buscando alternativas para alocar os recursos para as áreas mais eficientes e rentáveis da operação, como ilustrado na Figura 7.

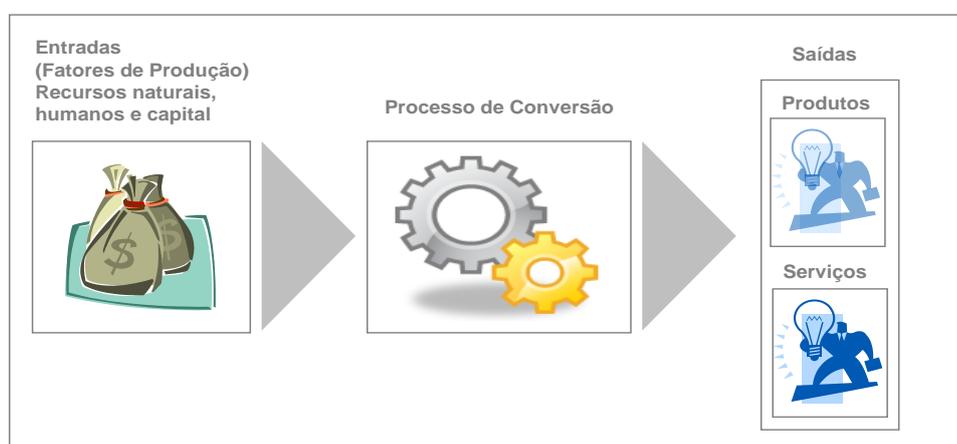


Figura 7 - Processo de produção para bens e serviços.

Fonte: Adaptado de VANDERBECK e NAGY (2001, p. 14).

Todos os tipos de entidades sejam produtoras, comerciais ou de serviço, necessitam de sistemas de informação de custos para mensurar o desempenho de sua operação sob a forma de atividades, processos, produtos ou clientes, consumidores de recursos.

Segundo Brimson (1996), para entender a estrutura de custos e como administrá-la bem, uma empresa deve conhecer e gerenciar suas atividades. Sendo que um erro bastante comum observado é agregar os custos indiretos, atribuindo-os aos produtos e serviços sem identificar, de forma coerente, a maneira como estes estão sendo efetivamente consumidos. O custeio tradicional ignora as diferenças importantes entre os diferentes produtos e serviços, mercados e clientes sobre os quais incorrem diferentes custos indiretos. Quanto maior a linha de produtos e

serviços, maiores serão as distorções geradas através da utilização das práticas tradicionais de custeio. Com o custo distorcido, alguns produtos ou clientes acabam sendo sobrecarregados em termos de custos, enquanto outros são subsidiados. Como consequência, vendas de produtos e clientes rentáveis são perdidos devido aos preços elevados, enquanto vendas de produtos e clientes pouco rentáveis são obtidas através de preços baixos, gerados em função de critérios inadequados de apropriação de custos.

Ainda para Brimson (1996), à luz da revolução que está acontecendo no mundo dos negócios, esperam-se significativas modificações na contabilidade. Afinal de contas, os sistemas tradicionais de custeio foram desenhados para épocas e situações diferentes, quando a mão-de-obra direta e os materiais diretos eram os fatores de produção predominantes, a tecnologia era estável, as despesas indiretas apoiavam o processo produtivo, além de existir um número limitado de produtos e clientes não tão exigentes.

Neste ambiente descrito, segundo o autor, a valorização de estoques e a apuração de resultado eram os objetivos principais da contabilidade de custos. Os sistemas tradicionais de custeio fornecem poucas informações a respeito das fontes de vantagem competitiva. O custeio dos produtos e clientes, através da aplicação dessa metodologia, é tão impreciso que acaba por encorajar os tomadores de decisão a adotar estratégias que inibem o aperfeiçoamento da produção e prestação de serviços aos clientes.

Para Kaplan e Cooper (1998), no entanto, os métodos agregados para a apropriação dos custos aos produtos fornecem aos gerentes informações inadequadas, e as despesas operacionais, especialmente as de marketing, vendas e distribuição, não são alocadas aos produtos, pois tais gastos não são inventariáveis nos relatórios financeiros. Embora tais recursos certamente ajudem a empresa a suprir as necessidades dos clientes, canais e mercados individualmente considerados, o sistema financeiro não repassa necessariamente seus custos aos usuários.

Para os autores, muitas empresas, reconhecendo a natureza arbitrária das alocações dos custos fixos em seu sistema de avaliação de estoques, adotaram sistemas de custeio direto que facilitam os processos decisórios gerenciais. Os sistemas de custeio direto ignoram totalmente os custos fixos ao calcular os custos dos produtos, serviços e de atendimento aos clientes. Atribuem, dessa forma,

apenas os custos de material e de mão-de-obra direta aos produtos. Sistemas de custeio direto podem ser considerados adequados se os custos indiretos e de suporte, ignorados, representarem uma pequena fração dos custos totais ou se, como alegam os defensores do custeio direto, forem todos custos fixos. Entretanto, as empresas descobriram não só que os custos indiretos e de suporte não eram fixos, mas que não eram nem mesmo variáveis. Para muitas empresas esses custos são “supervariáveis”; aumentam em um ritmo muito superior ao do nível de atividade.

Hansen e Mowen (2003) entendem que um objetivo chave para o custeio estratégico é a identificação das fontes de rentabilidade para a empresa. Com a utilização de um sistema de custeio baseado em função, os custos gerenciais, gerais e de vendas são normalmente tratados como custos do período e, se atribuídos aos clientes, são tipicamente atribuídos em proporção a geração de receita, ou volume dos mesmos. Dessa forma, a mensagem do sistema de custeio baseado em função é de que, ou atender os clientes não custa nada, ou o custo é gerado ou representado em função da proporção de geração de receitas. Caso os custos de atendimento aos clientes sejam significativos, a falha em atribuí-los irá impedir a empresa de gerir a sua carteira de clientes de forma eficaz, identificando devidamente as fontes de rentabilidade. Para evitar esse tipo de situação e encorajar medidas que venham a fortalecer a posição estratégica, os custos relativos aos clientes devem ser atribuídos através da utilização do método de Custeio Baseado em Atividades (ABC). A atribuição de forma mais precisa dos recursos relacionados aos clientes, permite a empresa a classificação dos clientes em rentáveis e não rentáveis.

Para os autores, uma vez que a empresa tenha a classificação de sua carteira de clientes em rentáveis e não rentáveis, podem ser tomadas ações para fortalecer o posicionamento estratégico da empresa. Para os clientes rentáveis, a organização pode empreender esforços para aumentar a satisfação ao oferecer níveis mais elevados de serviços, menores preços, novos serviços, ou uma combinação desses fatores. Já para os clientes não rentáveis, a organização pode trabalhar em uma tentativa de entregar os serviços aos clientes de uma forma mais eficiente, reduzindo o custo dos mesmos, pode também aumentar os preços dos produtos para refletir os custos dos recursos que estão sendo consumidos, ou ainda, encorajar estes clientes a procurar outro fornecedor.

Slywotzky e Morrison (1998) entendem que a elaboração de um modelo de rentabilidade deve estar fundamentada em entender e avaliar a necessidade dos clientes. Para que uma organização traduza um modelo de avaliação de rentabilidade em ação, a execução deve efetivamente estar direcionada para os clientes, onde no final das contas, a rentabilidade é gerada. Para que o modelo de rentabilidade funcione, a empresa deve investir em um detalhado entendimento de como a rentabilidade acontece em cada etapa do negócio. Para os autores, para que o perfil de rentabilidade de cada cliente seja revelado, é necessário que se façam três perguntas sobre os clientes:

- 1) Quem são os clientes mais rentáveis?
- 2) Dentro de cada grupo de clientes, quais têm o maior potencial de crescimento de rentabilidade?
- 3) Qual *mix* e nível de investimentos são necessários para identificar as necessidades desses clientes de forma eficiente, fazendo com que ocorra o crescimento de rentabilidade?

Em muitas empresas, análises de rentabilidade têm revelado que entre 10 e 15 por cento dos clientes não são rentáveis, consistindo em compradores que absorvem a base de recursos da empresa e não geram um retorno. Em alguns casos verificados, a proporção de clientes não rentáveis é ainda maior.

Ainda para os autores, muitas empresas ainda estão adotando o mesmo modelo de negócio e avaliação de resultado utilizado duas décadas atrás, presumindo que seus clientes são os mesmos. Como modelo alternativo a este pensamento, a Figura 8 representa o modelo de negócio da empresa General Electric, com o seguinte fundamento: “venda a solução, não somente a caixa”.

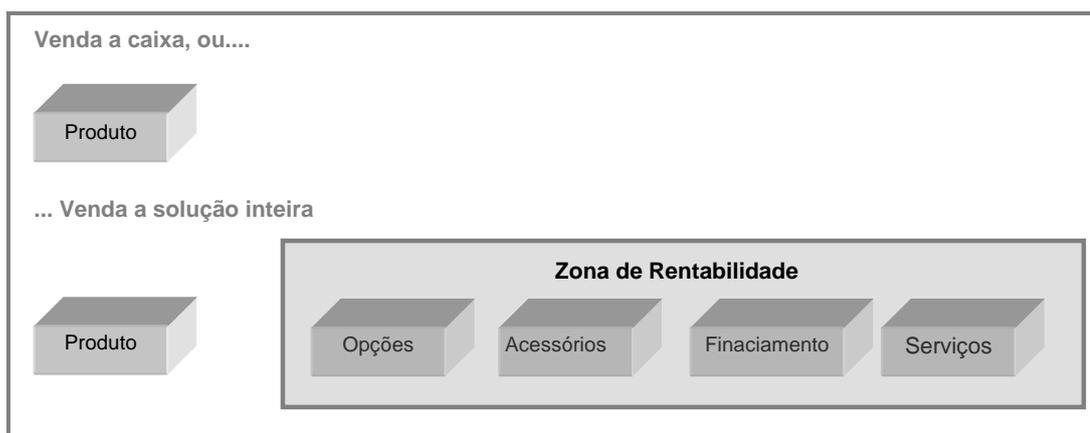


Figura 8 - Modelo de Negócio General Eletric.

Fonte: Adaptado de SLYWOTZKY e MORRISON (1998, p. 74).

Para Hansen e Mowen (2003), a atribuição de custos é um dos processos-chave dos sistemas de custos. Melhorar o processo de atribuição de custos tem sido um dos principais desenvolvimentos na área de gestão de custos nos últimos anos. Os autores entendem que sistemas de custos gerenciais são estruturados para medir e atribuir custos para objetos de custo. Um objeto de custo é qualquer item, como produtos, clientes, departamentos, processos, atividades, e assim por diante, para os quais os custos estão sendo medidos e atribuídos.

Atribuir custos para objetos de custos com precisão é crucial e tem a ver com a racionalidade e a lógica dos métodos de atribuição dos custos. Atribuições de custos distorcidas podem produzir decisões errôneas e avaliações ruins.

O relacionamento de custos com objetos de custo pode e deve ser explorado para aumentar a precisão da atribuição de custos. Para os autores, custos são direta ou indiretamente relacionados com objetos de custo. Sendo que os custos indiretos são aqueles que não podem ser rastreados facilmente e de forma acurada aos objetos de custo, necessitando do estabelecimento de alguma base para sua distribuição. Já os custos diretos são aqueles que podem ser rastreados de forma fácil e acurada aos objetos de custo. Custos que podem ser rastreados de forma precisa são os que podem ser distribuídos através da utilização de um relacionamento causal.

Assim, rastreabilidade para os autores, é a capacidade de se atribuir um custo diretamente ao objeto de custo de forma economicamente viável, através de um relacionamento causal. Quanto maior a quantidade de custos possíveis de ser rastreados para o objeto, maior será a precisão da atribuição de custos.

Rastreabilidade significa que os custos podem ser atribuídos de forma fácil e acurada, através da utilização de uma relação causal.

O rastreamento de custos para objetos de custo pode ocorrer de duas maneiras: (1) rastreamento direto e (2) rastreamento por direcionadores. O rastreamento direto é o processo de identificar e atribuir custos, ao objeto de custo, que são específica ou fisicamente associados com o objeto de custo. Identificar tais custos, na maioria das vezes, ocorre através da observação física. Para os autores, o ideal seria que todos os custos pudessem ser debitados para o objeto de custo através da utilização do rastreamento direto. Infelizmente, em muitos casos não é fisicamente possível observar a quantidade exata de recursos que está sendo consumida por determinado objeto de custo.

A segunda abordagem é a utilização do raciocínio de causa e efeito para a identificação dos fatores que contribuem para a geração do custo, chamados de direcionadores de custo. Os direcionadores são fatores que causam mudança no consumo de recursos, no consumo de atividades, nos custos e nas receitas. Rastreamento por direcionadores consiste na utilização de direcionadores para atribuir custo aos objetos de custo. Embora menos preciso do que o rastreamento direto, se o relacionamento de causa e efeito for bem fundamentado, então o rastreamento por direcionador poderá ser bastante acurado.



Figura 9 - Métodos de Atribuição de Custos.

Fonte: Adaptado de HANSEN e MOWEN (2003, p. 64).

Ao contrário dos custos diretos, os custos indiretos não podem ser rastreados para o objeto de custo. Isso significa que não existe relacionamento causal entre o custo e o objeto de custo, ou que o rastreamento não é economicamente viável. O processo de atribuição de custos indiretos para o objeto de custo é chamado de alocação. Como não há um relacionamento causal, a alocação de custos indiretos é baseada na conveniência ou em alguma ligação presumida. Arbitrariamente, alocar custos indiretos para objetos de custo reduz a precisão total das atribuições de custos.

### 3.5 Modelos de Rentabilidade

O desafio relacionado aos modelos de rentabilidade está em identificar da melhor maneira possível a forma como os recursos estão sendo consumidos na realização das atividades organizacionais.

#### 3.5.1 *Sistemas Tradicionais*

Para Brimson (1996), os sistemas tradicionais de rentabilidade foram desenhados para épocas anteriores, quando a mão de obra direta e os materiais eram os fatores predominantes na composição do custo, a tecnologia era estável, as despesas indiretas apoiavam o processo produtivo e existia um número limitado de produtos e processos. Nesse ambiente, a valorização dos estoques e a apuração de resultado eram os objetivos principais. Os sistemas tradicionais alocavam os custos de fabricação aos produtos basicamente para valorizar o estoque e o custo dos produtos vendidos. Uma vez que o objetivo do processo produtivo era maximizar a utilização da mão de obra e dos equipamentos, o controle de custos estava focalizado no ponto de ocorrência do custo por elemento. Os desperdícios eram gerados pelo uso ineficiente dos fatores primários de produção.

Os sistemas tradicionais fornecem poucas informações a respeito das fontes de vantagens competitivas. O custeio dos produtos é tão impreciso que encoraja os

tomadores de decisão a adotar estratégias que inibem o aperfeiçoamento da produção. Os gerentes são estimulados a gerenciar a alocação e a absorção dos custos indiretos em lugar de procurar eliminar o desperdício e melhorar o desempenho operacional.

Para o autor, os sistemas tradicionais pressupõem que os produtos e seus correspondentes volumes causam os custos. No entanto, o custo dos produtos torna-se distorcido quando as atividades indiretas, não relacionadas com o volume, aumentam significativamente. Atividades de empresa, como engenharia e assistência técnica, não são diretamente relacionadas ao volume atual. Outras atividades, como compras, preparação de máquinas e processamento de pedidos, são relacionadas a outros fatores, que não volume. Quando uma empresa aloca custo de atividades não relacionadas ao volume tomando por base o volume, os sistemas tradicionais não fornecem uma visão da relação entre as atividades operacionais que originam os custos indiretos e o volume. O resultado é uma leitura de custo e rentabilidade distorcida.

Um outro aspecto relevante a ser levado em consideração, é que os sistemas tradicionais de custeio foram desenvolvidos de forma prioritária para responder a questões relacionadas ao custo de produção. Outros processos, como venda, entrega e assistência técnica tem seus gastos tratados como despesas do período, sendo apropriados diretamente ao resultado. Na grande maioria das vezes quando se busca uma forma de identificação desses custos aos produtos ou clientes, se toma por base a medida de volume, o que de fato não indica a forma como tais recursos estão sendo efetivamente consumidos.

### *3.5.2 Custeio por Absorção*

Para Martins (2003), custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos. Consiste na apropriação de todos os custos de produção, e somente os de produção, aos bens elaborados. Todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços.

O método de custeio por Absorção não é um princípio contábil propriamente dito, mas uma metodologia decorrente deles, nascida com a própria Contabilidade de Custos. Como tal metodologia nasceu em função do atendimento aos aspectos contábeis, como valorização de estoque e apuração de resultado, não se apresenta de forma eficaz na análise de resultado em nível de produtos ou clientes, por não tratar as despesas operacionais e de apoio.

### *3.5.3 Custeio Variável*

Para Martins (2003), devido aos problemas vistos com relação a dificuldade trazida pela apropriação dos custos fixos aos produtos e em função da grande utilidade do conhecimento do Custo Variável e da Margem de Contribuição, nasceu uma forma alternativa para custeamento.

No Custeio Variável só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado. O Custeio Variável busca atender as necessidades das empresas no sentido de oferecer informações que auxiliem na tomada de decisões estratégicas, notadamente num contexto de alta competitividade entre empresas, tendo em vista que os custos diretos se comportavam como variáveis e os indiretos como fixos, se atribuiu também o nome de Custeio Direto a este modelo.

Com a evolução dos processos de elaboração de bens e serviços, o comportamento dos custos diretos deixou de ser exclusivamente variável o dos indiretos de ser fixo, tornando inadequado o título original. Assim, deve ser entendido que o custeio direto seria mais bem intitulado por custeio variável, uma vez que envolve os custos variáveis, quer sejam diretos ou indiretos, necessários à obtenção do produto ou serviço.

Para Crepaldi (2004), todavia, tendo em vista que esse sistema não atende aos princípios fundamentais de contabilidade e não é aceito pelas autoridades fiscais, sua utilização é limitada para efeitos internos da empresa, como instrumento gerencial.

Já para Megliorini tal método consiste em alocar aos produtos somente os custos variáveis, quer sejam eles diretos ou indiretos. Comparativamente ao custeio por absorção, a diferença entre ambos reside no tratamento dado aos custos fixos.

Enquanto o custeio por absorção atende às disposições legais quanto a apuração de resultado e a avaliação de estoques, o custeio variável atende a administração da empresa. Esse método permite aos administradores utilizar os custos como ferramenta auxiliar na tomadas de decisões, tais como:

- a) Quais produtos contribuem mais para a lucratividade da empresa;
- b) Quais produtos devem ter suas vendas incrementadas, reduzidas ou até mesmo excluídas da linha de produção;
- c) Que produtos proporcionam a melhor rentabilidade quando existem fatores que restringem a produção;
- d) Qual o preço mínimo a ser praticado em condições especiais, tal como venda de capacidade ociosa;
- e) Decisão de comprar ou fabricar;
- f) Determinação do nível mínimo de atividade em que o negócio passa a ser rentável.

Embora tal metodologia seja de grande valia no suporte a tomada de decisões, é incompleto pelo fato de considerar apenas os custos variáveis.

### 3.6 Gestão Estratégica de Custos: Definição e Visão Geral

Shank e Govindarajan (1993) entendem que, examinando os últimos trinta anos, a transição de contabilidade de custos para análise gerencial de custos é uma realização primária. Esta transição conduziu a contabilidade gerencial ao que se verifica atualmente, sendo aplicado na maioria dos segmentos, como indústria, comércio e no meio acadêmico. A transição da análise gerencial de custos para o que os autores chamam de gestão estratégica de custos é o primeiro desafio para que se possa “olhar para frente”. O sucesso dessa próxima transição ajudará a determinar a proeminência da gestão de custos no futuro.

Para os autores, o interesse em gestão estratégica de custos deriva do incremento da discussão sobre estratégia nos últimos vinte anos (tradução nossa).

Para Kaplan e Anderson (2007), um sistema de gestão é composto por diferentes elementos. Ele pode ser dividido em duas grandes categorias: a Gestão Estratégica, como a formulação, tradução, financiamento e revisão da estratégia, além de sua avaliação e revisão contínua; e a Gestão das Operações, incluindo atividades como planejamento operacional, gestão dos processos e revisão operacional que, por sua vez, também gera inputs para a revisão estratégica. Para os autores, o grande vínculo entre a gestão estratégica e a gestão das operações é o *portfólio* de iniciativas estratégicas, que requer investimentos e que impacta as operações.

Segundo os autores, organizações do Brasil e do mundo que avançam na gestão estratégica tem empreendido esforços significativos para promover a conexão de todas as suas atividades com a estratégia. A evolução na direção de uma organização com foco na estratégia requer este esforço. Organizações com essas características asseguram que todas as suas iniciativas e processos alavanquem grandes demandas da estratégia.

O contexto empresarial do início desse século tem levado uma parcela significativa de empresas a repensarem sua gestão de custos. Essa mudança ocorreu, especialmente, em função da clara percepção empresarial de que os sistemas de custos tradicionais não mais atendiam às necessidades de informações da maioria das empresas. Era clara a percepção de que a maioria dos sistemas de custos tradicionais não respondia satisfatoriamente ao ambiente competitivo que se instaurou no mundo empresarial. Conforme Beuren (2000), os gestores necessitam conhecer profundamente suas organizações, além do ambiente em que atuam, com o objetivo de avaliar o impacto da turbulência ambiental, projetar cenários para uma solução eficaz e utilizar as informações para identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece às empresas. Os sistemas tradicionais de custos, portanto, não permitiam que os gestores tivessem um correto entendimento da gestão de suas organizações.

Essa situação fica clara quando Johnson e Kaplan (1987) afirmam que os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados para a realidade atual. Para eles, nesta era de rápida mudança tecnológica, de vigorosa competição global e doméstica e da enorme expansão da capacidade de

processamento das informações, os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis, oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação do custo dos produtos e de desempenho dos gerentes.

Junte-se a isso a visão de Hansen e Mowen (2003), de que o ambiente econômico atual vem criando a necessidade de uma reestruturação da gestão de custos. Pressões competitivas mundiais, além do crescimento do setor de serviços e os avanços na tecnologia da informação e manufatura, vêm fazendo com que as empresas alterem drasticamente sua forma de operar.

Para Santos, Schmidt e Pinheiro (2006), a gestão estratégica de custos preconiza a utilização de informações de custos para apoio ao processo de gestão estratégica. Neste sentido é fundamental a disponibilidade de informações de relevância estratégica que efetivamente possam auxiliar no processo decisório, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva frente a seus competidores.

Ainda neste sentido, Hansen e Mowen (2003) afirmam que a gestão estratégica de custos é a utilização de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores, capazes de produzir vantagem competitiva sustentável para a empresa. Santos, Schmidt e Pinheiro (2006), destacam que para Porter, em termos de vantagem competitiva, três grandes estratégias têm sido identificadas:

- 1) Liderança de custos: estratégia focada em oferecer um valor melhor ou igual aos clientes a um custo menor do que os competidores;
- 2) Diferenciação: essa estratégia, para o autor, tem por objetivo aumentar o valor percebido pelo cliente ao aumentar o que recebe, ou seja, oferecer algo ao cliente que não é oferecido pelos competidores;
- 3) Focalização: tal estratégia envolve selecionar ou enfatizar um conjunto de clientes ou segmento de mercado no qual competir.

O atual modelo de competitividade verificado no mundo empresarial gera uma necessidade cada vez mais aprimorada de informações que qualifiquem os gestores, na busca das melhores alternativas, não apenas para o sucesso, mas para a sobrevivência das empresas. A identificação mais apurada dos verdadeiros consumidores de recursos passa a ser fundamental em qualquer negócio. Para Schmidt, Santos e Leal, as atividades que não colaboram efetivamente para a

agregação de valor ao produto devem ser reduzidas sistemática e continuamente, da mesma maneira que não se pode tolerar qualquer tipo de desperdício no processo produtivo.

Para Souza e Clemente (2007), os gestores devem tomar suas decisões buscando a criação de valor para as empresas. Dentro desse contexto, para Shank e Govindarajan (1997), a gestão de custos surge como um elemento crucial para a criação de valor para a empresa, destacando que na gestão estratégica de custos, o papel da análise de custos difere de inúmeras formas, dependendo de como a empresa escolha competir.

A análise de custos é considerada, tradicionalmente, como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais de uma empresa. Já a gestão estratégica de custos é entendida como uma análise de custos sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais.

Para Nakagawa (1993), os objetivos da Gestão Estratégica de Custos são:

- a) Identificar os custos dos recursos consumidos para desempenhar atividades relevantes;
- b) Determinar a eficiência e eficácia das atividades desempenhadas;
- c) Identificar e avaliar as novas atividades que possam contribuir para a melhoria do desempenho da empresa no futuro;
- d) Cumprir os três objetivos acima em um ambiente caracterizado por mudanças tecnológicas.

Nakagawa (1993) entende que a Gestão Estratégica de Custos deve ser regida, entre outros, por alguns princípios básicos, como segue:

- a) Identificação dos custos das atividades que não adicionam valor, para melhor uso dos recursos;
- b) Os custos relevantes devem ser diretamente apropriáveis, tendo em vista os objetivos dos relatórios gerenciais;
- c) A acumulação e o relato de custos com base no sistema de custeio por atividade (ABC) deverão melhorar o processo de apropriação;

- d) Devem ser desenvolvidas bases independentes de alocações que reflitam adequadamente as relações causais entre os custos das atividades e os objetivos dos relatórios gerenciais;
- e) Mensurar o nível de acerto com que as atividades da empresa estão sendo executadas, em relação às metas e objetivos discutidos e aprovados durante a fase do processo do planejamento estratégico e;
- f) As decisões de gestão de investimentos devem dar suporte à redução ou eliminação de atividades que não adicionam valor.

Percebe-se, diante desses princípios, que a evolução da análise de custos para a Gestão Estratégica de Custos denota um princípio fundamental que passa a balizar a teoria de custos, ou seja, o processo de gestão de atividades passa a ser um dos elementos principais no gerenciamento de custos.

Bacic (2008), dentro desse contexto, afirma que a gestão de custos possui um caráter amplo, pois abrange a empresa e as relações que esta estabelece ao longo da cadeia de valor, uma vez que tem um compromisso com a racionalidade econômica das decisões e com a geração de informações necessárias para avaliação de resultado, bem como para a tomada de decisão, ou seja, a visão tradicionalmente endógena da gestão de custos passa a direcional na análise de fatores exógenos, como sendo uma das ferramentas básicas de análise.

A observação aos conceitos, bem como aos objetivos e princípios relacionados a gestão estratégica de custos, é o ponto de partida para começar a desenvolver um modelo de custos baseado em atividades que efetivamente permita fazer as perguntas corretas e obter as devidas respostas sobre o consumo de recursos de uma empresa. Conforme afirmam Womack e Jones (2004), as empresas devem pensar cada vez mais de forma enxuta, porque é preciso fazer mais com cada vez menos; menos esforço humano, menos equipamentos, menos tempo, menos espaço, ou seja, aproximar-se cada vez mais da execução de atividades que busquem oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam. Portanto, a gestão focada em atividades tornou-se uma variável essencial para a correta determinação dos recursos consumidos na operacionalização de qualquer empresa.

A gestão do relacionamento com os clientes passa, sem dúvidas, por um bom entendimento da gestão estratégica de custos. Para Shank e Govindarajan (1997),

tradicionalmente, a análise de custos é vista como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas. A diferenciação sugerida para a gestão estratégica de custos é que esta seria uma análise de custos vista de uma forma mais ampla, de forma que os elementos estratégicos tornem-se mais conscientes, explícitos e formais. Neste contexto, os autores sugerem que os dados de custos são utilizados a fim de desenvolver estratégias superiores, em busca de vantagem competitiva sustentável.

Uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe à busca de uma vantagem competitiva. Coerente com esta perspectiva, para os autores (1997, p. 5), a administração de empresas é um processo cíclico de:

- a) Formular estratégias,
- b) Comunicar estas estratégias para toda a organização;
- c) Desenvolver e por em prática táticas para implementar tais estratégias e;
- d) Desenvolver e implementar controles para monitorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

Os autores mencionam ainda o surgimento da gestão estratégica de custos, como resultante de três temas subjacentes, sendo eles: a análise da cadeia de valores, a análise de posicionamento estratégico e a análise de direcionadores de custos.

A análise da cadeia de valores, sob o ponto de vista da gestão estratégica de custos, é fundamentalmente diferente do conceito de valor agregado. Partindo de uma perspectiva estratégica, o conceito de valor agregado apresenta dois grandes problemas: começa muito tarde e pára muito cedo. Para os autores, parar a análise de custos nas vendas, por exemplo, deixa de fora todas as oportunidades para explorar as ligações com os clientes. As ligações com os clientes, assim como com os fornecedores são de alta relevância estratégica.

Explorar as ligações com o cliente é a idéia chave que está por trás do conceito de custeio de ciclo de vida. O custeio do ciclo de vida lida de forma explicita com a relação entre o que um consumidor paga por um produto e o custo total que o mesmo incorre durante o ciclo de vida útil desse produto. Shank e Govindarajan (1997), descrevem como uma perspectiva de custeio de ciclo de vida, na ligação com o cliente na cadeia de valor, pode conduzir ao aumento de lucratividade. Uma

atenção explícita aos custos pós-vendas, por exemplo, podem direcionar para uma segmentação de mercado e a um posicionamento do produto mais eficaz.

Já a análise de posicionamento estratégico, para fins de contabilidade gerencial, não são bem explorados. Uma vez que a diferenciação e a liderança de custos envolvem diferentes posturas administrativas, também envolvem diferentes perspectivas de análise de custos. Como exemplo da maneira pela qual o posicionamento estratégico pode influenciar, de modo significativo, no papel da análise de custos, os autores trazem um exemplo considerando a decisão de investir em custos de produtos mais cuidadosamente elaborados. Para uma empresa que opta por uma estratégia de liderança em custos em um negócio maduro e vantajoso, deve haver uma atenção especial aos custos alvo planejados. Já uma empresa que opte por uma estratégia de diferenciação de produto em um negócio direcionado para o mercado, de rápido crescimento e com rápidas mudanças, os custos de fabricação e serviço cuidadosamente planejados podem ser muito menos importantes.

Com relação a análise de direcionadores de custos os autores entendem que, no gerenciamento estratégico de custos, os custos são causados ou direcionados por muitos fatores que se relacionam de formas complexas. Compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação, em uma determinada situação. Quaisquer que sejam os direcionadores a serem abordados, as idéias-chave a serem consideradas em sua análise são:

- a) Para a análise estratégica, o volume geralmente não é a forma mais útil para explicar o comportamento dos custos;
- b) Em um sentido estratégico, é mais útil explicar a posição de custos em termos de escolhas estruturais e das habilidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa;
- c) Nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes o tempo todo, mas alguns, normalmente mais de um, são provavelmente muito importantes em todos os casos e;
- d) Para cada direcionador de custos existe uma estrutura específica para análise de custos, que é fundamental para a compreensão do posicionamento de uma empresa.

Para Shank e Govindarajan (1997), considerando a perspectiva dos múltiplos direcionadores de custos, reduzir o comportamento do custo a uma questão de custos fixos ou variáveis, não explica de um modo que seja útil para fazer escolhas estratégicas. Ao invés disso, focar custos fixos versus custos variáveis pode ser estrategicamente perigoso.

Neste sentido, Hansen e Mowen (2003) descrevem que o modelo de rastreamento por direcionadores é o centro da abordagem de atribuição de custos conhecido como Custeio Baseado em Atividades (ABC).

### 3.7 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 os autores, 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 arbitrárias, 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 os autores 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.

Ainda para os autores, 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.

No passado, conforme Brimson (1996), em muitas empresas, a contabilidade de custos era encarada como um mal necessário, que visava atender às exigências contábil-fiscais, deixando de ser explorada como ferramenta gerencial, devido a deficiências, principalmente relacionadas com agilidade e confiabilidade das informações, que conseqüentemente perdiam a utilidade como ferramenta de gerenciamento e tomada de decisão. Sob este aspecto, os velhos conceitos da contabilidade de custos devem ser substituídos por novos conceitos, como os que são apresentados pelo ABC, que requer uma mudança na cultura da empresa, buscando o envolvimento e o comprometimento das pessoas, para tornar o gerenciamento de custo um elemento de vantagem competitiva.

Assim, 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.

Para Ching (2001), “ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos”. Além disso, o ABC permite avaliar o valor que cada atividade agrega para o desempenho do negócio ou departamento.

O ABC descreve a forma como uma empresa emprega tempo e recursos para atingir determinados objetivos. Para ele, mesmo antes de se focalizar propriamente o que é o ABC, faz-se necessário conhecer o que é atividade: uma atividade pode caracterizar-se como o agente consumidor de recursos para produzir um output produto ou serviço.

O ponto inicial para gerenciar atividades é entender os recursos, o equilíbrio entre o fornecimento de recursos à disposição da empresa e a demanda desses mesmos recursos exigidos pelas atividades (Figura 10).



Figura 10 - Fornecimento e demanda de recursos.

Fonte: Adaptado de CHING (2001, p. 40).

O ABC permite balancear adequadamente a demanda e o fornecimento de recursos disponíveis por parte da empresa e mostra detalhadamente os recursos consumidos pelas atividades através de um mapa. Para o autor, eis aqui um dos grandes benefícios da metodologia ABC. Pela sistemática tradicional de gestão, toda vez que uma empresa se encontra em dificuldades financeiras, ou quando determinado departamento está gastando acima de seu orçamento, ela tende a cortar o fornecimento de recursos. De que forma? Normalmente cortando funcionários, reduzindo verba de propaganda, reduzindo viagens dos vendedores, entre outros; sem, no entanto, se preocupar primeiro em analisar as atividades demandadas. Como conseqüência, as atividades anteriormente realizadas por determinados funcionários acabarão sendo realizadas pelos funcionários que ficarão na organização. Tal fato acabará acarretando em sobrecarga de trabalho para os empregados que permanecem.

Ainda para o autor, o conceito fundamental do ABC é que, ao invés da empresa realizar cortes de recursos de forma indiscriminada e aleatória, ela deveria concentrar seus esforços e energia para influenciar os fatores geradores de custos. Caso a empresa consiga eliminar ou reduzir os fatores geradores negativos, as atividades que dão origem a tais fatores deixarão de existir por si só e, como conseqüência, os recursos anteriormente consumidos por essas atividades deixam

de ser necessários. Dessa forma é possível “cortar” recursos de maneira racional e eficaz.

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.

Ainda para os autores (2007), o método ABC é estruturado em duas etapas distintas: na primeira os recursos consumidos são alocados às atividades; na segunda, os custos das atividades são alocados aos objetos de custo, sejam estes produtos, serviços ou clientes. O método baseia-se, portanto, no princípio de que são as atividades desenvolvidas na empresa que causam os custos, ao consumir os recursos, e de que são os objetos de custos que consomem as atividades. Qualquer mudança no número de atividades ou alteração no modo como as atividades são realizadas, faz com que os custos aumentem ou diminuam.

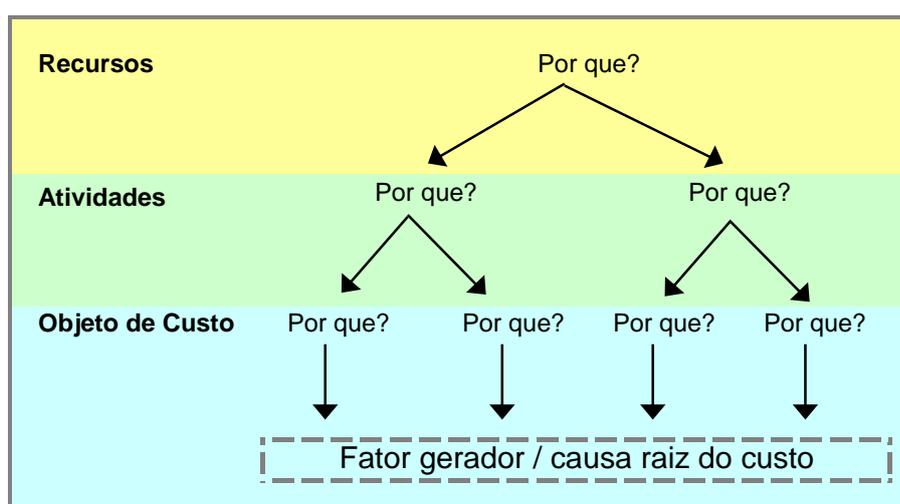


Figura 11 - Porquês de um fato gerador de custo.

Fonte: Adaptado de CHING (2001, p. 44).

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 o autor, em muitos casos, identificar custo com uma atividade é razoavelmente simples, porque o custo está dedicado a uma única atividade.

### 3.8 Movendo-se de ABC para ABM (Gestão Baseada em Atividades)

A evolução percebida na aplicação de modelos de custos fundamentados em atividades ocorreu através do aumento da complexidade do contexto negocial e do aumento de sua abrangência de aplicação. Ching (2001) defende que a questão central, em qualquer gestão de custos, é decidir o montante de recursos a ser aplicado em cada negócio, em cada área, como usá-los de maneira eficaz, medindo os resultados alcançados, comparando-os com os objetivos propostos. Uma gestão baseada em atividades fornece informações que ajudam a fazer as perguntas corretas, possibilitando obter as devidas respostas. Isso porque este enfoque parte da premissa que, para entender como os recursos estão sendo consumidos, é necessário antes entender como as atividades são realizadas.

Para Ching (2001), a análise de uma empresa, considerando as atividades, assegura que os planos são transmitidos para um nível no qual as ações podem ser tomadas, facilita a coerência dos objetivos, ressalta as medidas de saída, dá suporte à melhoria contínua e aperfeiçoa sistemas de suporte para a decisão.

Outro aspecto é que a gestão baseada em atividades (ABM) fornece novas fontes de informação fundamentadas em atividades, proporcionando formas alternativas de observação e análise do negócio. Estas novas alternativas desenvolvem e possibilitam profunda compreensão do comportamento dos custos de modo que possa ser exercido controle sobre os mesmos.

Ainda para o autor, as informações baseadas em atividades permitem utilizar ferramentas mais adequadas para a gestão dos negócios:

- a) Análise dos fatores geradores de custos, que se dirige diretamente para a causa raiz permitindo mapear áreas de oportunidade potenciais;
- b) Análise das atividades que agregam valor; esta análise amplia a eficiência e reduz ou elimina as atividades que não agregam valor melhorando a eficácia;
- c) Análise dos processos estratégicos de negócio, em que o efeito de uma mudança em um processo no custo de um produto ou serviço pode ser facilmente determinado. Podendo ser utilizada como instrumento auxiliar para a reengenharia de processos, auxiliando na redução do tempo de ciclo operacional;
- d) Análise do custo de qualidade, ressaltando tudo o que não está em conformidade com os critérios de qualidade estabelecidos, adotando um enfoque de prevenção de custos;
- e) Análise de rentabilidade dos clientes e;
- f) Custeios de produtos e serviços.

Para tanto, é necessário entender a diferença entre o Custeio Baseado em Atividades (ABC) e o Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM).

Para Ching (2001), ABC é o processo técnico ou a mecânica para levantamento das atividades, rastreamento dos custos para as atividades e condução dessas atividades para produtos. Já o ABM é o processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio.

Os princípios da Gestão Baseada em Atividades (ABM) são:

- a) Atente-se: os custos não são meramente incorridos, ou seja, eles não ocorrem de forma espontânea, são causados;
- b) Gerencie atividades e não recursos e custos. Esta é a principal diferença entre a gestão tradicional de custos, em que o enfoque são os custos resultantes e a gestão baseada em custeio, em que o enfoque se desloca para as atividades;
- c) Focalize os fatores geradores de custos, aquilo que origina a demanda de consumo de recursos. Tome ações para reduzir ou eliminar os fatores geradores;
- d) Deixe os clientes direcionarem as atividades. Isso significa que em vez de realizarmos atividades para consumo interno da própria organização, devemos estar constantemente questionando se o cliente pagaria por esta atividade que está sendo realizada;
- e) Enxugue as atividades dentro dos processos, de tal forma a atender três pré-requisitos básicos:
  - 1) agilidade, no sentido de redução do tempo de ciclo operacional;
  - 2) menor custo e;
  - 3) mais qualidade;
- f) Centralize o foco na redução ou eliminação das atividades que não agregam valor, as atividades desnecessárias, duplicadas, retrabalhos;
- g) Melhore as atividades continuamente, focado em melhoria contínua e;
- h) Preocupe-se em fazer a atividade correta e não em fazer a atividade do jeito certo.

Para Ching (2001), as atividades devem ser classificadas por valor, através do desenvolvimento de um esquema de análise das atividades considerando o valor que agregam ao produto final, ao cliente ou para identificar melhorias de processo, além de oportunidades de redução de custos. Uma vez que todas as atividades, idealmente, são realizadas para projetar, produzir, vender produtos e serviços e satisfazer a necessidade dos clientes, tais atividades devem ter algum tipo de ligação dentro de uma hierarquia, de uma escala de valores. Como o objetivo fundamental da metodologia é a eliminação ou a identificação de oportunidades de

alteração de atividades para reduzir recursos, esta hierarquia pode auxiliar no estabelecimento de prioridades. Algumas classificações sugeridas pelo autor:

- a) Nenhum valor: atividade sem valor para o produto final ou cliente; esse tipo de atividade representa os erros que não devem mais ocorrer;
- b) Valor baixo: atividade sem nenhum valor para o cliente, porém necessária momentaneamente para o processo e/ou para efeitos internos da organização;
- c) Valor médio: atividade de suporte à produção ou ao desenvolvimento de produtos e serviços aos clientes;
- d) Valor alto: produz um produto, gera um pedido de venda e/ou satisfaz um cliente.

Ainda para Ching, o processo de classificação de atividades por valor é dolorido. Cada um tem a percepção ou definição do que é valioso para si e ninguém quer ter a sensação de estar desempenhando uma atividade que não agrega valor.

### 3.9 Custeio Baseado em Atividade e Tempo (*Time Driven Activity Based Costing – TDABC*)

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.

Ainda para os autores, desde meados da década de 80, 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 freqüência 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.

Ainda para os autores, o ABC convencional direciona 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.

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.

## 4 ANÁLISE DE CASO

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 apresenta em sua carteira aproximadamente 30.000 clientes ativos em que opera diretamente na venda e distribuição de seus produtos. Recentemente, com o apoio de uma consultoria especializada, 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. O objetivo desse trabalho foi identificar um formato de relacionamento ou serviço adequado às necessidades dos diferentes grupos de clientes. 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)*.

#### 4.1 O Modelo de Segmentação de Clientes

O modelo para segmentação de clientes adotado 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 distribuí os clientes em quatro diferentes níveis de serviço, conforme ilustrado na Figura 12. 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.

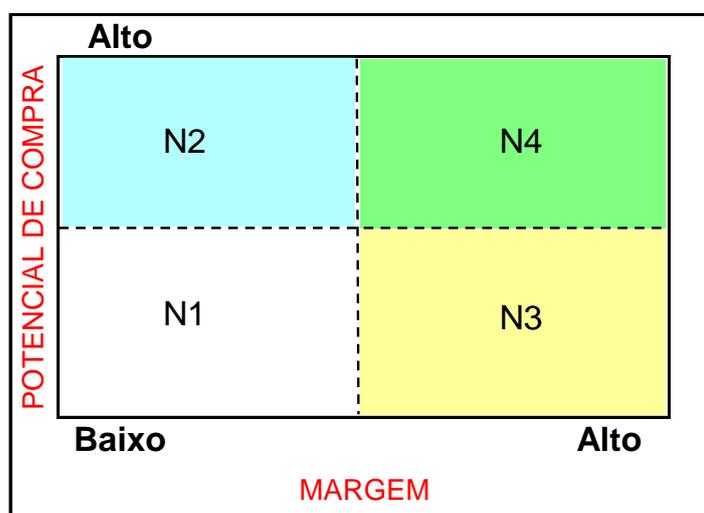


Figura 12 - Matriz de Nível de Serviço.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

#### 4.2 Modelo de Rentabilidade Baseado em Cliente (ABC – *Activity Based Costing*)

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 13 e 14 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			
	<b>1.400.000</b>		<b>100%</b>	<b>1.400.000</b>

Figura 13 - Modelo de alocação de Recursos consumidos com venda para Atividades - ABC convencional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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			
	<b>2.000.000</b>		<b>100%</b>	<b>2.000.000</b>

Figura 14 - Modelo de alocação de Recursos consumidos com entrega para Atividades - ABC convencional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

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 15, 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.

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.

<b>Nível de Serviço</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>	
(1) Nº Visitas por Semana por Cliente	1	2	3	4	
(2) Nº Visitas por Mês por Cliente	4	8	12	16	

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

<b>(4) Nº Total Visitas Mês (2X3)</b>	<b>48.000</b>	<b>96.000</b>	<b>36.000</b>	<b>48.000</b>	<b>228.000</b>
(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				
<b>Custo Total Equipe de Vendas</b>	<b>1.400.000</b>				

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

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

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

Figura 15 - Modelo de alocação do custo das atividades de Vendas por Cliente (Média por Nível de Serviço).

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 16, 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.

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

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

<b>(4) Nº Total Entregas Mês (2X3)</b>	<b>48.000</b>	<b>96.000</b>	<b>36.000</b>	<b>48.000</b>	<b>228.000</b>
(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
<b>Custo Total Equipe de Entrega</b>	<b>2.000.000</b>

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

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

<b>Custo mês por cliente</b>					
(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	
	<b>35,09</b>	<b>70,18</b>	<b>105,26</b>	<b>140,35</b>	

Figura 16 - Modelo de alocação do custo das atividades de Entrega por Cliente (Média por Nível de Serviço).

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

<b>Nível de Serviço</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
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
<hr/>				
Volume médio mensal de compra por cliente	40	120	300	640
Margem Bruta média mensal por cliente (R\$)	120	480	1.050	2.880

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

<b>Nível de Serviço</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
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
<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
<b>Custo Total Relacionamento</b>	<b>59,65</b>	<b>119,30</b>	<b>178,95</b>	<b>238,60</b>
<hr/>				
<b>Margem Operacional</b>	<b>60,35</b>	<b>360,70</b>	<b>871,05</b>	<b>2.641,40</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

#### 4.3 Modelo de Rentabilidade Baseado em Cliente (TDABC – *Time Driven Activity Based Costing*)

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 Tabela 5.

TABELA 5 - APURAÇÃO DO CUSTO DE VENDAS POR NÍVEL DE SERVIÇO SOB O PONTO DE VISTA DA METODOLOGIA TDABC

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
					<b>2.304.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.400.000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 Tabela 5, 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 6.

TABELA 6 - APURAÇÃO DO CUSTO DE VENDA POR CLIENTE - METODOLOGIA TDABC

Objeto de Custos					
Nível Serviço	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
	<b>1.400.000</b>	<b>30.000</b>	<b>46,67</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 17.

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
							<b>10.576.800</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.000.000</b>

Figura 17 - Apuração do Custo de Entrega por Nível de Serviço sob o ponto de vista da Metodologia Time Driven Activity Based Costing (TDABC).

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 7 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 7 - 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
	<b>2.000.000</b>	<b>30.000</b>	<b>66,67</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 8 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 8 - 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
<b>Custo de Venda</b>	<b>7,29</b>	<b>29,17</b>	<b>87,50</b>	<b>233,33</b>
<b>Custo de Entrega</b>	<b>7,71</b>	<b>37,21</b>	<b>129,34</b>	<b>357,61</b>
<b>Custo Total Relacionamento</b>	<b>15,01</b>	<b>66,38</b>	<b>216,84</b>	<b>590,95</b>
<b>Margem Operacional</b>	<b>104,99</b>	<b>413,62</b>	<b>833,16</b>	<b>2.289,05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

TABELA 9 - COMPARAÇÃO DA MARGEM OPERACIONAL NA APLICAÇÃO DAS DIFERENTES METODOLOGIAS

<b>Nível de Serviço</b>	<b>N1</b>		<b>N2</b>		<b>N3</b>		<b>N4</b>	
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	
	<b>N1</b>		<b>N2</b>		<b>N3</b>		<b>N4</b>	
	<b>ABC</b>	<b>TDABC</b>	<b>ABC</b>	<b>TDABC</b>	<b>ABC</b>	<b>TDABC</b>	<b>ABC</b>	<b>TDABC</b>
Custo de Venda	24,56	7,29	49,12	29,17	73,68	87,50	98,25	233,33
Custo de Entrega	35,09	7,71	70,18	37,21	105,26	129,34	140,35	357,61
<b>Custo Total Relacionamento</b>	<b>59,65</b>	<b>15,01</b>	<b>119,30</b>	<b>66,38</b>	<b>178,95</b>	<b>216,84</b>	<b>238,60</b>	<b>590,95</b>
<b>Margem Operacional</b>	<b>60,35</b>	<b>104,99</b>	<b>360,70</b>	<b>413,62</b>	<b>871,05</b>	<b>833,16</b>	<b>2.641,40</b>	<b>2.289,05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

- Bacic, J.B. **Gestão de Custos**: Uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia. Curitiba: Juruá, 2008.
- Beuren, I.M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília/DF, v. 29, n. 126, p. 59-67, 2000.
- Bornia, A.C. **Análise Gerencial de Custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- 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.
- Cokins, G. **Performance Management** – Finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey: Wiley, 2004.
- Corrêa, H.L. Caon, M.: **Gestão de Serviços** – Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- Crepaldi, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- Gerzena, J.; Lebar, E. Furando a Bolha das Marcas. **HSM Management**, São Paulo, n.79, p. 119, mar./abr. 2010.
- 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.
- Kotler, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2006.

Martins, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

Meglioni, E. **Custos**. São Paulo: Pearson, 2001.

Nakagawa, M. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1993.

Porter, M. Competitividade também é Social. **HSM Management**, São Paulo, n.78, p. 19, jan./fev. 2010.

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](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.

Shank, J.K.; Govindarajan, V. **Strategic Cost Management – The New Toll for Competitive Advantage**. New York: The Free, 1993.

Shank, J.K.; Govindarajan, V. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Slywotzky, A.J.; Morrison, D.J. **The Profit Zone – How strategic business design will lead you to tomorrow's profits**. New York: Three Rivers, 1998.

Souza, A. Clemente, A. **Gestão de Custos**. São Paulo: Atlas, 2007.

Vanderbeck, E.J.; Nagy, C.F. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

Womack, J.P.; Jones, D.T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas – Lean Thinking – Elimine o Desperdício e Crie Riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Yin, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Zanini, M. T. Gestão para o que não se Mede. **HSM Management**, São Paulo, n.77, p. 31, nov./dez. 2009.