

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VICTÓRIA BEZ BATTI

**CUSTOS PARA SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO APLICADO EM UMA
EMPRESA DISTRIBUIDORA E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE *SOFTWARE***

CRICIÚMA

2019

VICTÓRIA BEZ BATTI

**CUSTOS PARA SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO APLICADO EM UMA
EMPRESA DISTRIBUIDORA E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE *SOFTWARE***

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Andréia Cittadin

CRICIÚMA

2019

VICTÓRIA BEZ BATTI

**CUSTOS PARA SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO APLICADO EM UMA
EMPRESA DISTRIBUIDORA E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE *SOFTWARE***

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 28 de novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Andréia Cittadin - Mestre - Unesc- Orientadora

Prof. Leopoldo Pedro Guimarães Filho - Doutor - Unesc

Prof. Matheus Leandro Ferreira - Especialista - Unesc

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Norberto Lorenço que esteve ao meu lado me incentivando e auxiliando em todas situações que precisei durante todo o período de pesquisa. A ele e minha mãe Maria por todos esses anos de estudos proporcionados, me ajudando e apoiando.

Ao meu irmão Stéfano e ao meu companheiro Lucas pela paciência e compreensão. Aos meus colegas de trabalho Angela, Tainará, Matheus, Roberto, e ao meu colega de classe Franco pela colaboração durante esse período.

À minha orientadora, por compartilhar seus conhecimentos, ser tão prestativa, atenciosa, e sempre se dispor a me ajudar em todas as situações.

Por fim, todas pessoas que estiveram ao meu lado durante o período acadêmico.



CUSTOS PARA SERVIR CLIENTES: UM ESTUDO APLICADO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SOFTWARE

Victória Bez Batti¹

Andréia Cittadin²

RESUMO: A prática Custos Para Servir se constitui em um instrumento gerencial que disponibiliza informações relacionadas aos Custos de Servir cada cliente, bem como mensuração da lucratividade individualizada de cada um. Este estudo objetivou propor uma metodologia de avaliação da lucratividade de clientes por meio do Custo para Servir aplicado em uma empresa distribuidora e prestadora de serviços de *software*. A abordagem deste trabalho foi qualitativa, descritiva e participante, mediante a realização de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas junto aos gestores dos departamentos Administrativo e Técnico em Gestão de Pessoas da organização, bem como análise de documentos disponibilizados pela empresa e nos relatórios gerenciais. Constatou-se que a empresa objeto de pesquisa atua como canal de distribuição e prestadora de serviços de *software* nas modalidades Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial; sua estrutura organizacional é subdividida em quatro departamentos: Comercial, Administrativo, Técnico Gestão Empresarial e Técnico Gestão de Pessoas, sendo esse último foco do estudo. Esse departamento é subdividido nas seguintes atividades: Suporte Técnico, Consultoria Técnica, Coordenadoria e Gerência. Os resultados apontaram que: a) a atividade de Consultoria Técnica foi a que consumiu mais recursos indiretos, cerca de 64,47%; b) os custos indiretos mais significativos foram salários e encargos e pró-labore, equivalente a 32,04% dos custos totais indiretos; c) Os Custos para Servir os sete clientes selecionados na amostra atingiram 37,11% dos custos totais enquanto as receitas totalizaram 44,96%; d) apenas o Cliente E apresentou lucratividade acima de 50%, correspondente a 66,42% no período em estudo. A partir dos resultados obtidos, foi possível verificar que o Custos para Servir contribui para a identificação da lucratividade dos clientes mais representativos em relação ao faturamento da organização, gerando informações para uma melhor gestão e melhoria de resultados organizacional.

PALAVRAS – CHAVE: Gestão Estratégica de Custos. Lucratividade por Cliente. Empresa Prestadora de Serviços.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de modo geral, precisam desenvolver diferenciais competitivos, para permanecer atuando no mercado e atender as demandas dos clientes. Atualmente, com a concorrência acirrada se tornou fundamental o destaque

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



na liderança em custos, que passou a representar uma vantagem considerável no meio empresarial, tornando-se elemento principal de estratégia. Observa-se que a contínua busca pelo menor custo, mantendo a qualidade do serviço ou produto, é uma meta a ser alcançada pelas organizações que almejam melhor desempenho (PEREZ JR; OLIVEIRA; COSTA, 2005).

Para tanto, é necessário implementar instrumentos gerenciais que deem suporte a gestão dos negócios. De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013) a contabilidade gerencial fornece informações aos gerentes para subsidiar os processos de planejamento, controle e tomada de decisões.

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) possibilita avaliar o desempenho organizacional, pois tem como foco alinhar a estratégia da empresa com a estrutura de custos. Para Shank e Govindarajan (1997) a GEC consiste no estudo de custos com perspectiva de obter vantagem competitiva, uma vez que considera os elementos de custo com o intuito de desenvolver estratégias de negócio. É uma excelente ferramenta a ser utilizada pelas organizações na definição da direção dos negócios.

Dentre as práticas de GEC, uma delas é o Custeio Baseado em Atividades, conforme Cinquini e Tenucci (2006) se trata de um método de custeio e gestão das atividades que consomem recursos, de modo a atribuir criteriosamente os gastos indiretos a cada atividade, e assim, oportunizar o controle mais preciso e suporte na tomada de decisão.

Guerreiro, Bio e Merschmann (2008) descrevem que a maior parte dos acadêmicos consideram o método ABC o mais concordante para calcular o Custo para Servir o Cliente, conforme Freitas, Lopes e Silva (2012), Fernandes *et al.*(2014) e Marçal, Souza e Gasparetto (2019) essa prática é utilizada para verificar o custo envolvido no atendimento realizado a cada cliente e o seu resultado individualizado, tendo como base as atividades de negócio e todos os gastos que estejam envolvidos por existir o cliente. Além disso, para Marçal, Souza e Gasparetto (2019) o Custo para Servir o Cliente pode auxiliar a aprimorar a gestão da organização, objetivando vantagem competitiva.

Deste modo, as empresas precisam estar cientes do Custo para Servir seus Clientes, pois nos casos em que cada cliente adquire produtos ou serviços com especificações distintas ou customizadas, são necessários atendimentos diferentes, que incorrem em custos diferentes. De acordo com Dalenogare, Neuenfeld Jr. e Siluk (2013), para que as organizações obtenham maior lucratividade com os clientes é preciso que se observem as necessidades e exigências de cada cliente (serviço) para que assim tracem uma estratégia para gerar lucro.

No contexto das empresas que prestam serviços tecnológicos essa prática traz a identificação dos custos para que seja calculada a lucratividade de cada cliente. Marçal, Souza e Gasparetto (2019) apontaram em seu estudo que o método de Custos para Servir foi capaz de contribuir na identificação da lucratividade dos clientes, demonstrar sua rentabilidade e produzir informações que contribuam para a organização melhorar sua visão em relação a quanto custa servir um cliente, tanto quanto seu desempenho.

Em uma empresa de *software* localizada no Sul de Santa Catarina, que se encontra no mercado de prestação de serviços há 28 anos, constatou-se por meio de seus gestores a necessidade de identificar os custos para atender os principais clientes. Diante disso, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Como sistematizar o processo de avaliação de resultado por cliente em uma empresa de *software* com base na prática Custos para Servir?



O objetivo geral desse estudo consiste em propor metodologia de avaliação de lucratividade dos clientes por meio do Custos para Servir em uma empresa distribuidora e prestadora de serviços de *software*. Para atender esse propósito, foram designados os seguintes objetivos específicos: i) mapear os tipos de atividades realizadas na prestação de serviços relacionados à solução Gestão de Pessoas; ii) identificar os custos médios mensais consumidos pelas atividades e pelos objetos de custeio; iii) analisar o resultado obtido com os principais clientes da solução Gestão de Pessoas, mediante o emprego da técnica Custos para Servir.

Destaca-se que estudos sobre esse tema ganham relevância na academia por agregar conhecimento no campo teórico no que enfoca a temática Custos para Servir, pois por meio de estudo de caso se busca aproximar a teoria da prática. Além disso, verificou-se que são escassos os estudos que tratam dessa temática no contexto nacional. Fernandes *et al.* (2014) descreveram que devido a carência de pesquisas sobre custos em serviços, a execução de estudos em empresas prestadoras de serviços possibilita aperfeiçoar e afirmar os resultados que foram apresentados em seu trabalho, relacionados a mensuração do Custo para Servir e a Lucratividade de Clientes, e a viabilidade de aderir ações objetivando maximizar a lucratividade.

Com relação à contribuição prática, acredita-se que os resultados poderão contribuir de modo que a empresa verifique o custo destinado ao atendimento de seus principais clientes. Por meio da utilização da prática de Custos para Servir é possível traçar estratégias para maiores acertos nas tomadas de decisões em relação a cada cliente e, conseqüentemente, aumentar o lucro da empresa.

A realização dessa pesquisa se justifica, uma vez que a maioria das empresas prestadoras de serviços não faz uso da GEC, pois o tema é encarado por muitos gestores como assunto novo e complexo. Essas organizações optam por gerir seus gastos por meio de processos simples, confrontando vendas e gastos para identificar o lucro (CAVALCANTE; RAUPP, 2014).

Nesse sentido, no âmbito social os resultados poderão servir de modelo para outras empresas desenvolvedoras, distribuidoras e prestadoras de serviços de *software* na identificação dos Custos para Servir Clientes, contribuindo para sua permanência no mercado, desenvolvimento da região por meio da geração de emprego e renda.

O presente artigo está estruturado em cinco seções: na primeira seção é apresentada a introdução; a segunda seção engloba a fundamentação teórica; a terceira seção aborda os procedimentos metodológicos; na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados; e por fim, na quinta seção, tem-se as considerações finais que descreve as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os conceitos sobre Gestão Estratégica de Custos, método de Custeio ABC e Custos para Servir Clientes.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A competitividade entre as organizações vem crescendo consideravelmente no mercado tanto nas áreas comercial e industrial, como na prestação de serviços, e



com isso a necessidade pelo conhecimento sobre os custos é muito importante para a tomada de decisões nas empresas (MARTINS, 2010).

Trajano e Welter (2018) salientam que a Gestão Estratégica de Custos (GEC) é um instrumento essencial para assessorar os gestores nas tomadas de decisões das organizações, pois podem afetar sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para Cavalcante e Raupp (2014) é indispensável no momento da tomada de decisão em relação à corte de custos, estar ciente se esta redução irá afetar a qualidade do atendimento ou dos serviços prestados, para assim, evitar que prejudique a imagem da organização.

Nesse sentido a GEC busca integrar o processo de gestão de custos ao processo de gestão da organização. Este tipo de interação é necessária para que a empresa seja capaz de sobreviver no meio competitivo e globalizado. Para permanecer no mercado, é essencial que a empresa atinja alto nível de eficiência, produtividade e qualidade. Além disso, é imprescindível que os gestores recebam as informações necessárias para garantir a tomada de decisão correta (BERTI, 2006; MARTINS, 2010).

Para Shank e Govindarajan (1997, p. 4) a GEC consiste em “uma análise de custos vista sob o contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais”, na qual os dados de custos são utilizados para criar estratégias superiores e alcançar vantagem competitiva. Tem como principais pontos positivos a mensuração dos reflexos das estratégias adotadas nos resultados e a disponibilização de informação para a correta tomada de decisão. Segundo Moraes *et al.* (2013) a GEC vem ganhando destaque na área de Contabilidade Gerencial e Controladoria, pois, devido à crescente concorrência entre as organizações, esta ferramenta é essencial para obter vantagem competitiva perante as demais empresas.

Cunha, Borgert e Ferrari (2015) acrescentam que devido ao mercado em constante movimento, a GEC se caracteriza como elemento estratégico, significando um aperfeiçoamento para o atendimento das necessidades informacionais das empresas. Conforme Anthony (1967) no processo de tomada de decisão as informações sobre custos podem ser utilizadas para estimar cenários alternativos de ações e, contribuir para a gestão decidir qual seguir.

Para Berti (2006) a utilização da GEC pode ser considerada um ponto forte para obter vantagem, deixando a empresa à frente da concorrência devido ao diferencial em custo de seus produtos, obtendo assim, liderança em custos. A organização também pode adotar a estratégia de diferenciação de produtos, na qual a qualidade de seus produtos que se destaca como superior aos concorrentes, adquirindo então vantagem competitiva.

São variadas as práticas da GEC que podem ser utilizadas na gestão organizacional, como por exemplo: Custo da Cadeia de Valor; Custeio ABC; Custos Ambientais; Custos Intangíveis; TCO (*Total Cost of Ownership*); Custos Logísticos; Custos Interorganizacionais; Custos dos Concorrentes; Custo da Qualidade; Custo-Meta/ Custo-Alvo; *Benchmarking*; Custeio de Atributos; Monitoramento da Posição Competitiva; Avaliação dos Concorrentes com Base nas Demonstrações Contábeis publicadas; Contabilidade de Clientes; Mensuração Integrada de Desempenho (BSC); Custeio do Ciclo de Vida; Custeio e Precificação Estratégicos e Análise de Custo Kaizen (SOUZA; HEINEN, 2012; SOUZA; SILVA; PILZ, 2010).

Dentre as práticas da GEC, neste estudo se abordou o Custeio ABC, que será tratado com maiores detalhes no tópico a seguir.



2.2 MÉTODO DE CUSTEIO ABC (*ACTIVITY BASED COSTING*)

O método de Custeio Baseado em Atividade (*Activity Based Costing*) é compreendido de forma mais abrangente, pois é entendido como um instrumento de gestão de custos além de um método de custeio de produtos. Por meio do ABC é possível analisar os custos sob duas perspectivas: i) visão econômica de custeio, no sentido de que são apropriados os custos aos objetos de custeio por meio das atividades efetuadas em cada departamento; ii) visão de aperfeiçoamento de processos, visto que capta os custos dos processos por intermédio das atividades executadas nos vários departamentos. Assim, reconhece que o processo é constituído por uma série de atividades encadeadas, executadas por meio de vários departamentos da organização. Esta visão possibilita que os processos sejam custeados, analisados e aperfeiçoados por intermédio da melhoria de desempenho no cumprimento das atividades (MARTINS, 2018).

O ABC surgiu quando os gestores das empresas começaram a perceber que os métodos de custeio utilizados (como por exemplo, o Custeio por Absorção) poderiam distorcer os custos dos produtos, devido ao aumento significativo dos custos indiretos de produção. A partir disso surgiu a necessidade de reconhecer os custos ocorridos no processo de produção de maneira mais detalhada (FARIA; COSTA, 2005).

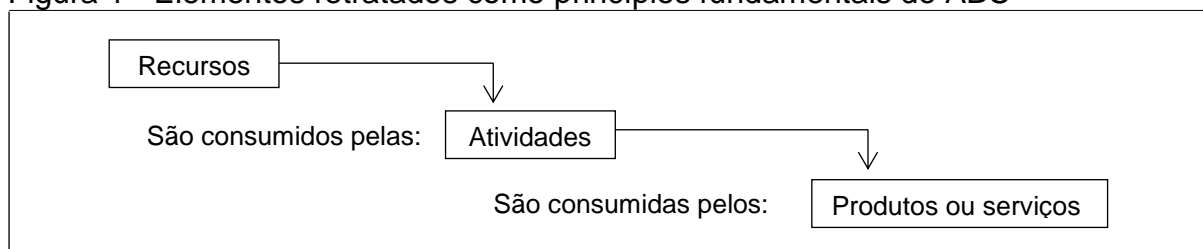
Este método de custeio vem ganhando espaço por proporcionar aperfeiçoamento à análise de custos tradicionais, pois possibilita realizar o cálculo dos custos indiretos com mais precisão. Destaca-se como diferença em relação aos outros métodos de custeio o tratamento relacionado aos custos indiretos. Logo, o ABC surgiu para facilitar a análise estratégica de custos associada às atividades que mais refletem na utilização de recursos da organização (NAKAGAWA, 2001).

Dubois, Kulpa e Souza (2006) ressaltam que o ABC permite que as atividades desenvolvidas em uma organização - tanto de serviços, quanto industrial - sejam avaliadas com precisão, por meio da utilização de direcionadores para atribuir gastos indiretos de uma maneira mais objetiva aos serviços e produtos. Seu objetivo é definir caminhos que associem os Custos Indiretos de Fabricação (CIF) com as atividades (BERTI, 2006; DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

Peter *et al.* (2002, p. 3) enfatizam que o custeio ABC parte do princípio que “atividades desenvolvidas nas empresas é que geram custos, pois consomem recursos; enquanto produtos, clientes ou outro objeto de custo, consomem as atividades”. Desse modo, busca determinar a ligação entre objetos de custo e as atividades por meio de indicadores que apontam qual quantidade de cada atividade são usufruídas por eles.

Na Figura 1 são retratados os elementos que são princípios fundamentais do ABC.

Figura 1 - Elementos retratados como princípios fundamentais do ABC



Fonte: Dubois, Kulpa e Souza (2006, p.155)



Nota-se que o ABC assume como pressuposto que os recursos são consumidos pelas atividades, e estas, são consumidas pelos produtos ou serviços. Primeiramente, o ABC aloca os recursos a cada atividade da empresa, em seguida atribui os CIF das atividades aos produtos e serviços (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006; NAKAGAWA, 2001).

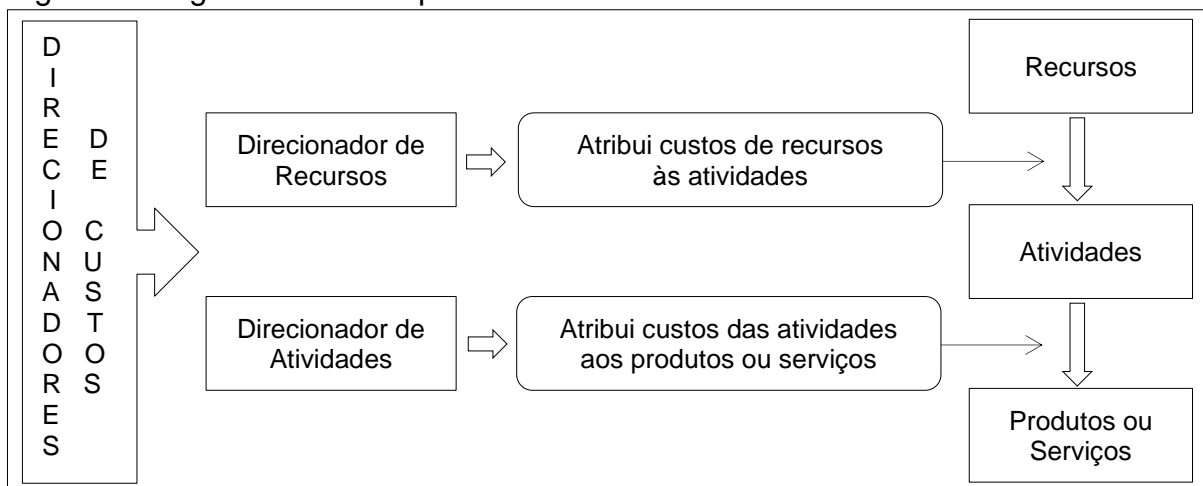
Por meio do ABC, os custos são direcionados aos departamentos, para posteriormente serem distribuídos para suas respectivas atividades. Após os custos serem apropriados às atividades, mediante o emprego de direcionadores de recursos, a ligação entre produtos e atividades é determinada por meio de direcionadores de atividades.

Entende-se por direcionador de custo aquele que estabelece o nível de custo de uma atividade, pois para as atividades serem realizadas são exigidos recursos e o direcionador é a causa da oscilação de seus custos. No custeio dos produtos, o direcionador de custos define o modo como os produtos utilizam as atividades, sendo o responsável por distribuir os custos das atividades aos produtos (MARTINS, 2018).

Há dois tipos de direcionador de custos: o de primeiro estágio, denominado direcionador de custos de recursos (processos e materiais), que demonstra como uma atividade consome determinados recursos – serve para custear as atividades, e o de segundo estágio, designado direcionador de custo de atividade, que é responsável por destinar os custos das atividades aos produtos ou serviços – serve para custear produtos (ou outros custeios), o qual constata a maneira como os produtos estão associados às atividades (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006; FERREIRA, 2007; MARTINS, 2018; SANTOS; PADRONES, 2015).

A Figura 2 ilustra a distribuição dos custos por meio dos direcionadores de recursos e direcionadores de atividades.

Figura 2 - Lógica do Custeio por Atividade



Fonte: Dubois, Kulpa e Souza (2006, pg.157)

A quantidade de direcionadores utilizados varia de acordo com o custo da operacionalização, margem de exatidão e benefícios desejados. Existe uma variação de direcionadores de entidade para entidade, visto que, dependem de como as atividades são praticadas (BERTI, 2006; SANTOS; PADRONES, 2015).

Diante dessa temática, o ABC se destaca em relação às análises que fazem parte dos objetos de custo, tornando-se uma importante ferramenta para a tomada de decisão estratégica, possibilitando também um estudo mais cuidadoso em relação ao



comportamento dos custos por identificar os diversos fatores associados a eles. As informações produzidas pelo ABC podem ser utilizadas na gestão e no controle do processo produtivo (FERREIRA, 2007).

O ABC apresenta algumas vantagens como: instrumento para controle de produção; maior precisão na alocação dos custos indiretos; informações para subsídio de decisões entre comprar ou produzir; ferramenta para formação de preço de venda; considera diversos objetos de custeio; entre outros (FERREIRA, 2007).

Nota-se que a principal vantagem do método ABC está relacionada com a alocação dos custos indiretos, explicitando as ligações das atividades consumidas pelos serviços e produtos e dos direcionadores de custos, proporcionando aos gestores informações relevantes.

Apesar de apresentar inúmeras vantagens em relação aos métodos tradicionais de custeio, autores enfatizam que uma das fragilidades do ABC é a complexidade do sistema e grande estrutura administrativa. Este método requer quantidade significativa de dados, por isso são necessários tempo e recursos, deixando dúvida de sua real vantagem relacionada a custo-benefício (FERREIRA, 2007; KULPA; SOUZA, 2006).

Para aplicação do ABC é preciso seguir algumas etapas. O Quadro 1 apresenta as cinco etapas do método de Custeio ABC.

Quadro 1 - Etapas do ABC

Etapas		Descrição
1	Definir os processos prioritários.	O local estudado é dividido em vários processos.
2	Determinar quais atividades são executadas em cada processo.	Detalhamento das atividades fundamentais para a execução.
3	Listar possíveis tarefas de cada processo.	Identificação das atividades importantes em cada processo.
4	Alocar os recursos às atividades.	Consistem em atribuir os recursos às atividades de acordo com seu consumo.
5	Direcionar o custo das atividades aos produtos.	Alocar o custo, conforme o consumo, a cada produto ou serviço.

Fonte: Wernke (2004, pg. 37)

Destaca-se que as empresas de serviços que utilizam o ABC obtêm vantagem competitiva, pois esse método proporciona aos gestores uma análise em particular de cada atividade e constatações de quais produtos trazem maior retorno para a empresa, quais são mais vantajosos, tornando a tomada de decisão mais embasada e eficiente. Outro ponto favorável diz respeito à adoção de estratégias competitivas com objetivo de liderança em custos, por meio de informações mais confiáveis sobre os custos à organização terá maior chance de êxito em relação aos seus concorrentes (CAVALCANTE; RAUPP, 2014).

2.3 CUSTOS PARA SERVIR CLIENTES (COST-TO-SERVE)

O método *cost-to-serve* foi registrado por Alan Braithwaite e Edouard Samakh (1998) da *Logistics Consulting Partners* (LCP). Custos para Servir não equivale a um método em si: é baseado na utilização da metodologia ABC de modo que os recursos



(custos e despesas) são apropriados às atividades e, posteriormente, estas são apropriadas aos objetos de custo (BRAITHWAITE; SAMAKH, 1998).

No Quadro 2 estão expostas algumas definições da prática Custos para Servir Clientes segundo a visão de diversos autores.

Quadro 2 - Definições do método Custos para Servir

Autores	Definição
Faria e Costa (2005)	Método que tem como foco aprimorar com a profundidade requerida os sistemas que abordam a rentabilidade dos clientes.
Guerreiro, Merschmann e Bio (2008)	Baseado na metodologia do Custeio Baseado em Atividades, o método de Custos para Servir é o custo relacionado às atividades comerciais, administrativas e logísticas referentes à prestação de serviços aos clientes, que tem como propósito demonstrar a lucratividade de clientes.
Freitas, Lopes e Silva (2012)	O método Custo para Servir é estudado como uma derivação do Custeio Baseado em Atividades - ABC, onde pode ser utilizado em objetos de análise, produtos e serviços.
Shin, Sudhir e Yoon (2012) Fernandes <i>et al.</i> (2014)	Este método procura reconhecer o custo envolvido no atendimento de cada cliente. Cada um necessita de diferentes atendimentos, exigências e customizações, que acarreta para cada cliente uma lucratividade diferente.
Fernandes <i>et al.</i> (2014)	O Custo para Servir Clientes exerce a sua função baseado fundamentalmente nos conceitos do ABC, sendo os clientes objeto de custeio, por meio do detalhamento de todas as atividades e processos realizados para a prestação do serviço.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

Do ponto de vista de Howcroft (2005) para usufruir do método *cust-to-serve* e atingir seus objetivos, é necessário que organização tenha uma iniciativa interna, com o propósito de conhecer qual cliente gera maior lucratividade e proporciona maior valor para a empresa.

A compreensão do Custo para Servir está ligada à melhor compatibilidade dos custos nos serviços ou produtos, nos clientes e nos canais de distribuição. Contudo, vai, além disso, pois para obter os resultados almejados com ênfase no aumento do valor para os acionistas e clientes, é necessário que haja uma mudança na mentalidade da organização, que terá que focar sua gestão nos clientes e o custo para servi-los (FARIA; BORINELLI; MANTOVANI, 2010).

Conforme o estudo de Kaplan e Cooper (2000) por intermédio do Custo para Servir é possível que as empresas melhorem seu desempenho, de modo que a mesma quantidade de serviços pode apontar custos diferentes, pois depende do processo usufruído pelo cliente. Robles Jr, Robles e Faria (2005) citam que apurar o Custo para Servir o Cliente é uma importante ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, pois auxilia na escolha de política de preços para cada tipo de cliente, quanto investir em cada um, e em quais se deve investir. Na concepção de Atkinson *et al.* (2015, p. 180) “mensurar receitas e custos no nível de cliente fornece à empresa mais informações relevantes e úteis do que no nível de produto”.

Com a análise individual do Custo para Servir cada Cliente é possível identificar se este gera lucratividade e rentabilidade para a organização (FERNANDES ET AL., 2014; GUERREIRO; BIO; MERSCHMANN, 2008; MARÇAL; SOUZA; GASPARETTO, 2019; ROBLES JR.; ROBLES; FARIA, 2005).



Por meio da análise da lucratividade dos clientes se tem a curva da baleia que demonstra em seu gráfico o lucro acumulado versus clientes. Por meio da curva da baleia, estudo de caso apresentado por Kaplan (1989) - destaque em custo de atender os clientes – e também exposto por Kaplan e Cooper (1998), foi possível verificar que 20% dos clientes mais rentáveis geravam 225% do total dos lucros, 70% atingiam o ponto de equilíbrio e 10% geravam prejuízo que correspondia a 125% do total de lucros, sendo assim, totalizando 100% de lucro real da organização.

De acordo com esses dados foi apresentada a curva da baleia, ilustrada na Figura 3.

Figura 3 - Análise da “curva da baleia”



Fonte: Kaplan (1989)

Do gráfico representado na Figura 3, observa-se que a área 1 corresponde aos clientes com lucratividade maior que zero (lucrativos); a área 2 representa clientes com lucratividade igual à zero (sem retorno) e a área 3 se refere aos clientes com lucratividade menor que zero (consumidores de margem).

Por meio desse tipo de estudo é possível identificar quais clientes estão sendo rentáveis e não rentáveis, ou seja, quais estão sendo vantajosos e quais estão consumindo os recursos da empresa sem contribuir para a sua lucratividade. Com isso é possível buscar novas maneiras de atender os clientes com o intuito de aumentar o lucro, objetivando consumir menos recursos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta o enquadramento metodológico, procedimentos de coleta e análise de dados que foram utilizados na pesquisa e caracterização da organização em estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Raupp e Beuren (2003) e Richardson (2008) esse tipo de pesquisa busca



pela observação, entrevistas e comportamento do entrevistado, entender as informações de modo minucioso em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

Quanto aos objetivos, o estudo se classifica como descritivo, pois visa evidenciar a lucratividade obtida com os clientes mais representativos frente à receita bruta de prestação de serviços da empresa em estudo, por meio da aplicação da técnica Custo para Servir. O critério de escolha dos clientes se justifica por serem os que possuem necessidades constantes de atendimento e serviços diferenciados relacionados ao suporte técnico, implantação, treinamento e ajuste técnico.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) a pesquisa descritiva tem como foco coletar os dados fornecidos e relatar os acontecimentos e situações ocorridos. Gil (2002) menciona que o principal objetivo das pesquisas descritivas é a própria descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à estratégia de pesquisa foi utilizado estudo de caso, que tem como foco evidenciar o Custo para Servir os principais clientes da organização. Conforme Gil (2002) e Kauark, Manhães e Medeiros (2010) o estudo de caso é entendido como um estudo aprofundado e exaustivo, com poucos objetivos e que possua amplo detalhamento das informações.

Fez-se uso da pesquisa participante, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é uma pesquisa em que o pesquisador e membros da organização entram em contato e interação entre si, tendo em vista que uma das autoras é funcionária da empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo de caso foi realizado em uma empresa distribuidora e prestadora de serviços de *software* empresarial, cuja razão social não foi divulgada, com o intuito de garantir sigilo das informações.

Após contato com os diretores, identificou-se que até o momento do estudo a empresa não possui uma área de custos formalizada e faz a alocação dos custos e despesas para os departamentos com base no Custeio por Absorção. Assim, desconhece os verdadeiros custos para atender seus clientes e os resultados obtidos com seus serviços.

Quanto aos procedimentos, foi realizada pesquisa com dados primários, que segundo Prodonov e Freitas (2013), são dados retirados da realidade, obtidos pelo próprio pesquisador. Para isso, efetuou-se entrevista semiestruturada, com vistas a obter informações sobre o fluxo das atividades desenvolvidas; os serviços prestados; estrutura administrativa e operacional; entre outros. As entrevistas foram realizadas *in loco* com o gestor administrativo e com o coordenador de equipe do Departamento Técnico Gestão de Pessoas, em diversos momentos no período de janeiro a novembro de 2019.

Foram utilizados dados secundários obtidos mediante os seguintes documentos disponibilizados pela empresa: contratos firmados; relatórios de produção de projetos executados em clientes, dentre os quais, implantação, suporte técnico, ajuste técnico e treinamento. De acordo com Prodonov e Freitas (2013) os dados secundários são os que já estão disponíveis para a pesquisa, caracterizam-se por serem “dados de segunda mão”.

Em relação à técnica de análise, foi utilizada pesquisa documental, executada por intermédio de dados fornecidos pela própria empresa objeto de estudo, por meio



de documentos. Gil (2002) observa que neste tipo de pesquisa podem ser utilizados tanto materiais que já receberam tratamento e podem ser reelaborados, como os que ainda não foram analisados.

Os documentos consultados para coleta de dados foram: relatório de faturamento, gastos por centro de custo (departamento); relatório de salários e ordenados; relatório de comissões; relatório de atendimento ao cliente que apresenta o cliente, tipo de atendimento, tempo e solução da solicitação; demonstrativo de horas técnicas; entre outros.

Após a coleta, os dados foram registrados em planilha eletrônica Microsoft Excel para aplicação das práticas de custeio ABC e Custos para Servir. Para fins desse estudo, os dados se referem à média mensal do período de janeiro a agosto de 2019.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A organização objeto de estudo se localiza no sul catarinense, foi fundada em 1991, caracteriza-se como de pequeno porte e o regime de tributação adotado é o Simples Nacional. Atualmente, seu quadro societário é composto por 4 sócios, sendo que um atua como gerente administrativo, outro como gerente comercial, o terceiro como gerente dos Departamentos Técnicos Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial e o quarto desenvolve atividades fora da organização. O quadro de funcionários conta com 18 colaboradores para atender as necessidades de seus clientes e proporcionar o uso eficaz dos *softwares* disponíveis.

A empresa não apresenta abrangência territorial determinada formalmente, porém, tem como foco principal o atendimento das organizações localizadas no Sul do estado de Santa Catarina, dos mais variados segmentos econômicos, como: varejo, hospitais, indústrias, agronegócio, entre outros, oferecendo soluções específicas, flexíveis, integradas e confiáveis. Desta forma, busca proporcionar a cada cliente, por intermédio das soluções, maior agilidade nos processos, redução dos custos operacionais e aumento da lucratividade, com base na disponibilização de informações para a tomada de decisões de cada segmento, sendo que para cada um se tem uma solução específica.

Essa empresa atua como canal de distribuição revendendo dois tipos de *softwares*: Gestão de Pessoas e de Gestão Empresarial; além disso, presta serviços relacionados à suporte técnico, implantação, treinamento e ajuste técnico dessas soluções. No Quadro 3 estão descritas as principais características desses *softwares*.

Quadro 3 - Características dos *softwares*

(continua)

Software	Características
Gestão de Pessoas I HCM	O sistema de Gestão de Pessoas HCM (Gestão de Recursos Humanos) integra todas as informações em um sistema de RH. Por meio dele, é possível analisar dados para criar a melhor estratégia de desenvolvimento de pessoas, para tomada de decisões assertivas e seguras. Algumas de suas soluções são: Painel de Gestão, Gestão de Recrutamento, Administração de Pessoal, Gestão de Remuneração, Ponto, Saúde e Segurança, Planejamento Pessoal, eSocial, <i>moods</i> .



(conclusão)

Software	Características
Gestão Empresarial I ERP	O sistema de Gestão Empresarial ERP foi desenvolvido para potencializar a gestão da empresa. É um <i>software</i> ERP completo e eficiente, que otimiza processos, agiliza a tomada de decisões e gera resultados precisos, de forma simplificada, prática, especialista e automatizada, facilitando a gestão. Algumas de suas soluções são: <i>Compliance</i> , Finanças, Manufatura, Suprimentos, Qualidade, Vendas, Serviços.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Cabe salientar que, a carteira de clientes da empresa é de, aproximadamente, 76 clientes da solução Gestão de Pessoas e 19 da solução Gestão Empresarial. Dessa forma, nesse estudo foram enfatizados os dados pertinentes à linha Gestão de Pessoas, uma vez que possui maior número de clientes e representatividade de 66,13% sobre a receita bruta de prestação de serviços no primeiro semestre de 2019. Como a solução Gestão Empresarial possui menor número de clientes, conseqüentemente, o faturamento e demanda de serviços técnicos são menores, logo não foi selecionada para fins desse estudo.

Assim, definiu-se como amostra os sete principais clientes da solução Gestão de Pessoas, que foram denominados de Cliente A, B, C, D, E e F, conforme no Quadro 4:

Quadro 4 - Principais clientes da solução Gestão de Pessoas.

Cliente	% em relação ao faturamento 1º semestre de 2019	% acumulado
1	Cliente A	14,90
2	Cliente B	6,39
3	Cliente C	5,64
4	Cliente D	5,46
5	Cliente E	5,40
6	Cliente F	4,91
7	Cliente G	2,26
	Outros	55,04
		100

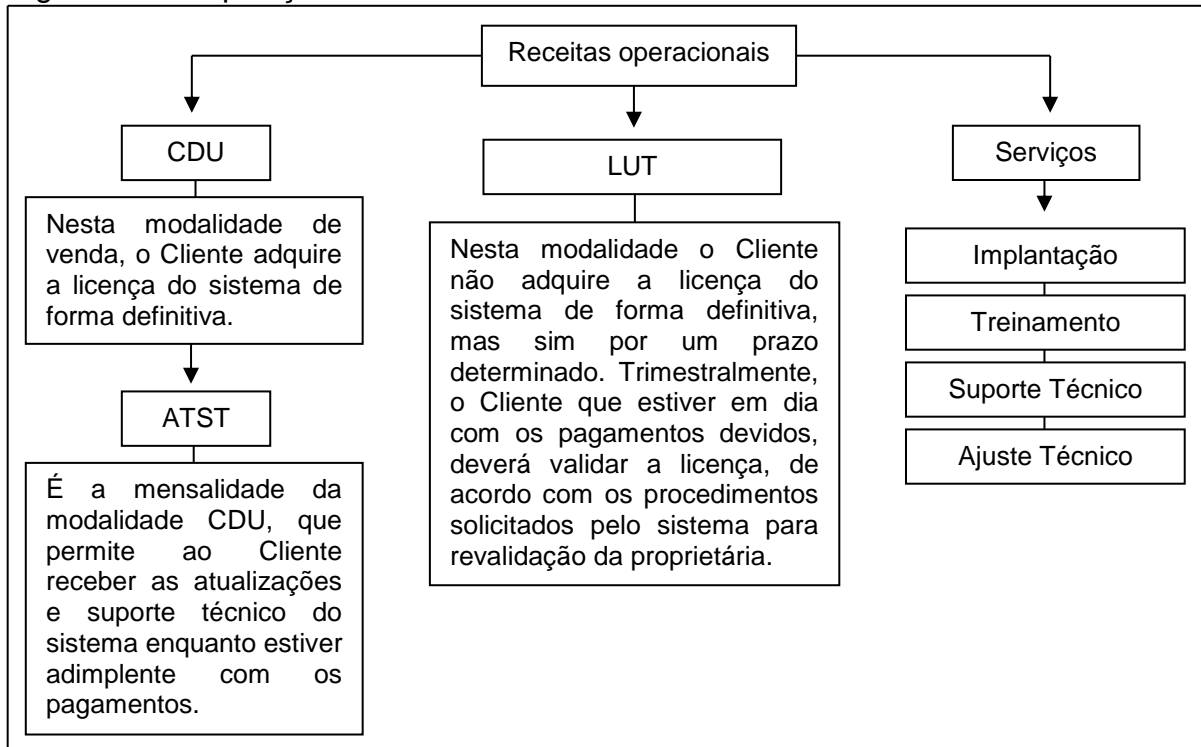
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que as vendas em percentuais referentes aos setes principais clientes totalizaram 44,96% do faturamento bruto da solução Gestão de Pessoas e 31,79% do faturamento total da empresa. Nesse sentido, esse estudo tem como foco apurar o Custo para Servir os Clientes com maior participação na receita bruta de prestação de serviços, os quais apresentaram maior representatividade em termos de contrato, venda de sistema e prestação de serviços.

A empresa pesquisada, por ser uma empresa canal de distribuição e serviços, possui participação em venda de CDU (Cessão do Direito de Uso), em contratos mensais de ATST (Atualização de *Software* e Suporte Técnico) e LUT (Licença de Uso Temporária) junto ao produtor do *Software*. Assim, o faturamento é composto por receitas relacionadas à venda de CDU; contratos mensais de ATST e LUT; serviços relacionados à consultoria técnica, implantação, treinamento e ajuste técnico. As receitas da empresa são constituídas conforme exposto na Figura 4:



Figura 4 - Composição das receitas de vendas



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2019)

Destaca-se que as receitas são obtidas com a modalidade CDU quando o cliente adquire a licença do sistema de maneira definitiva e atrelado a essa venda se tem uma mensalidade denominada de ATST, que concede o direito de atualização e suporte técnico. A modalidade LUT é outra forma de aquisição do *software* por prazo determinado, necessitando validá-la a cada três meses. Sobre essas vendas existe um custo direto, que corresponde ao valor repassado a empresa produtora do *software*.

Outro tipo de receita é aquela correspondente aos serviços prestados com relação à implantação, treinamento, suporte e ajuste técnico. Esses serviços exigem o planejamento e execução de atividades, assim na sua realização são consumidos recursos relacionados à mão de obra, deslocamento, alimentação, comissões e outros.

Eventualmente a empresa pesquisada obtém receita referente a comissão sobre serviço de atendimento realizado diretamente pela empresa produtora do *software* aos clientes da empresa canal.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

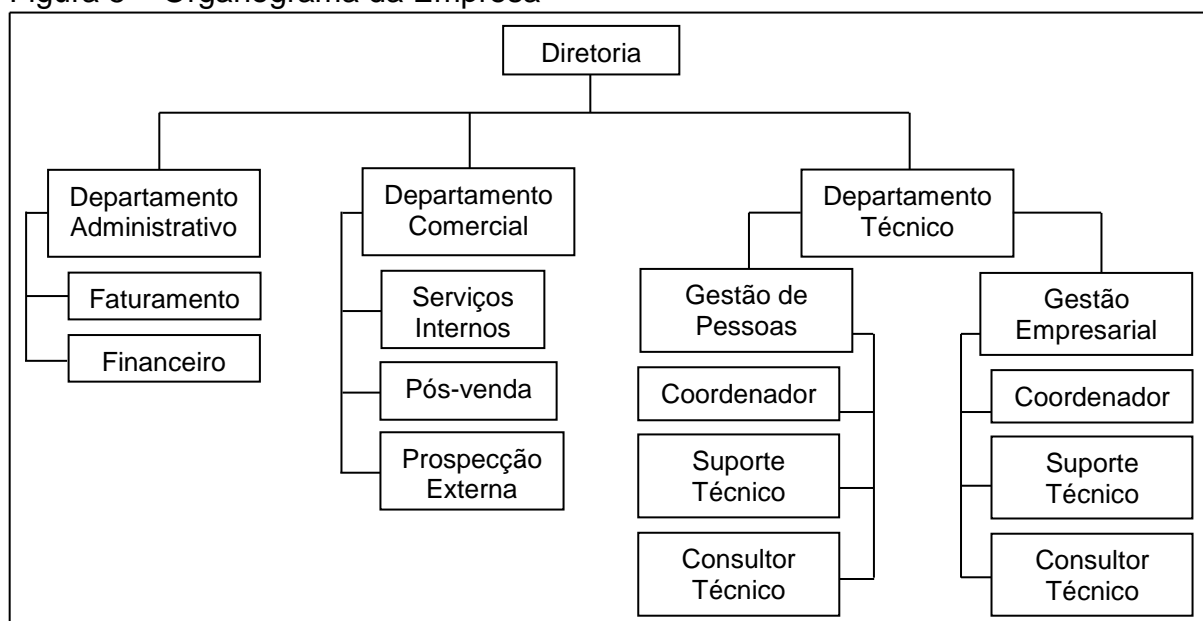
Nessa seção inicialmente são apresentadas a estrutura organizacional da empresa e a categorização das atividades executadas no Departamento Técnico Gestão de Pessoas, que é foco desse estudo. Em seguida, são evidenciados valores dos custos médios mensais do período pesquisado e aplicada a técnica de Custos para Servir Clientes. Por fim, foi analisado os resultados obtidos com os principais clientes da solução Gestão de Pessoas.



4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO DEPARTAMENTO TÉCNICO GESTÃO DE PESSOAS

Conforme destacado anteriormente, a estrutura organizacional da empresa é subdividida em quatro departamentos: a) Comercial, composto por um gerente e dois colaboradores; b) Administrativo, que possui um gerente e dois colaboradores; c) Departamento Técnico Gestão de Pessoas, conta com um gerente, um coordenador, dois colaboradores no suporte técnico e sete colaboradores consultores técnicos; e, d) Departamento Técnico Gestão Empresarial, que contempla um gerente, um coordenador, dois colaboradores no suporte técnico e um colaborador consultor técnico. A Figura 5 apresenta o organograma da empresa.

Figura 5 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

No Departamento Administrativo são realizadas atividades relacionadas aos controles das receitas e despesas, faturamento, cobranças, compras, emissão de documentos. Cabe a esse departamento gerenciar tarefas fundamentais do funcionamento da organização. O Departamento Comercial exerce suas atividades voltadas a venda do produto e serviços (prospecção externa e interna), relacionamento com o cliente, pós-venda e serviços internos relacionados a emissão de pedidos, contratos, entre outros.

O Quadro 5 representa as atividades realizadas na empresa no Departamento Técnico Gestão de Pessoas.



Quadro 5 - Atividades realizadas no Departamento Técnico Gestão de Pessoas

Departamento	Atividades	Tarefas
Departamento Técnico Gestão de Pessoas	Suporte Técnico	Suporte técnico remoto.
		Suporte técnico presencial (<i>in loco</i>)
	Consultoria Técnica	Suporte técnico remoto.
		Suporte técnico presencial (<i>in loco</i>)
		Ajuste técnico.
		Treinamento.
	Coordenadoria	Implantação.
		Coordenação da Equipe de Serviços. Realiza todas atividades de Consultoria.
	Gerência	Gerência do Departamento Técnico. Realiza todas atividades de Consultoria.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Percebe-se que no Departamento Técnico Gestão de Pessoas são realizadas atividades de suporte técnico, consultoria técnica, coordenadoria e gerência. No Quadro 6 estão evidenciadas, detalhadamente, as tarefas realizadas nessas atividades.

Quadro 6 - Detalhamento das tarefas realizadas

Tarefas	Detalhamento
Suporte Técnico	Atendimento ao cliente, concedendo esclarecimentos, apoio, atendimento de chamados. Pode ser realizado remotamente (por meio de ferramentas de acesso remoto) ou presencial (suporte <i>in loco</i>).
Ajuste Técnico	São adequações realizadas no sistema, com características específicas de acordo com as necessidades do cliente.
Treinamento	Tem como objetivo oferecer conhecimento e qualificar o usuário para a utilização do sistema, ou seja, capacitá-lo para exercer suas funções por meio da ferramenta de <i>software</i> .
Implantação	Consiste no mapeamento dos processos da empresa, por departamento, delimitando as ações que deverão ser executadas e, quando for o caso, são sugeridos ajustes técnicos para atender as necessidades da organização. Após definir um cronograma de execução e ocorrer a homologação do projeto se inicia a implantação do sistema e treinamento dos usuários. Finaliza-se com a validação e entrega funcional do sistema, além do acompanhamento inicial do seu uso.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

No Departamento Técnico Gestão Empresarial são efetuadas atividades semelhantes ao Departamento Técnico Gestão de Pessoas, contudo não foram consideradas nessa pesquisa, pois não se referem à solução Gestão de Pessoas.

4.2 APLICAÇÃO DO CUSTO PARA SERVIR

Tendo em vista que a empresa em estudo se trata de uma prestadora de serviços, convém observar que tanto os custos pertinentes ao Departamento Técnico Gestão de Pessoas como as despesas dos Departamentos Administrativo e Comercial tiveram tratamento de custos nesse estudo.

Além disso, como a empresa realiza alocação dos custos diretos em cada departamento pelo seu consumo e faz o rateio dos custos dos Departamentos Administrativo e Comercial aos departamentos técnicos com o emprego do Custeio



por Absorção, para possibilitar a aplicação da prática Custos para Servir Clientes se tomou como base inicial os valores médios mensais apropriados ao Departamento Técnico Gestão de Pessoas, bem como os referentes aos Departamentos Administrativo e Comercial, rateados pela própria organização.

Esse fato pode ser considerado uma limitação da pesquisa, porém não a inviabiliza, pois, de acordo com Braithwaite e Samakh (1998), Fernandes *et al.* (2014), Freitas, Lopes e Silva (2012) e Guerreiro, Merschmann e Bio (2008), o Custo para Servir toma como base a metodologia do Custeio ABC, contudo não segue rigorosamente os conceitos desse método.

Dessa forma, para distribuição dos custos às atividades se partiu dos valores distribuídos inicialmente pela empresa aos departamentos. Assim, os recursos consumidos no Departamento Técnico Gestão de Pessoas foram obtidos pela alocação direta a esse departamento acrescidos pelos Departamentos Administrativo e Comercial rateados pela empresa.

Em seguida, fez-se a distribuição desses custos, classificados como indiretos em relação aos objetos de custeio (clientes), às atividades pertinentes ao Departamento Técnico Gestão de Pessoas, assemelhando-se ao estudo de Souza, Marçal e Gasparetto (2019). Para tanto, foi utilizado o tempo total empregado nas atividades que foi de 87.224 minutos, subdividido em: Suporte Técnico (12.589 min), Consultoria Técnica (56.235 min), Coordenadoria (12.749 min) e Gerência (5.651 min), como direcionador de custos considerando os Clientes do Departamento Técnico Gestão de Pessoas, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Alocação dos custos indiretos às atividades

(continua)

Custo Indireto	Total	%	Suporte	Consultoria	Coordenadoria	Gerência
Água	76,56	0,24	11,05	49,36	11,19	4,96
Aluguel	981,49	3,09	141,66	632,79	143,46	63,59
Aluguel Estacionamento	67,94	0,21	9,81	43,80	9,93	4,40
Alvará	61,30	0,19	8,85	39,52	8,96	3,97
Associação Comercial Industrial	295,65	0,93	42,67	190,61	43,21	19,15
Brindes, Doações, Presentes e Outros	506,75	1,59	73,14	326,71	74,07	32,83
COFINS - Retenção Fornecedor	1.290,42	4,06	186,25	831,96	188,61	83,60
Confraternização	388,48	1,22	56,07	250,46	56,78	25,17
Contrato de Trabalho Terceirizado	1.671,17	5,26	241,20	1.077,44	244,27	108,27
Correio	12,07	0,04	1,74	7,78	1,76	0,78
CSSL - Retenção Fornecedor	430,12	1,35	62,08	277,31	62,87	27,87
Depreciação	574,14	1,81	82,87	370,16	83,92	37,20
Despesas com Viagens Administrativas	384,91	1,21	55,55	248,16	56,26	24,94
Despesas com Viagens Comerciais	1.926,77	6,06	278,09	1.242,22	281,62	124,83
Documentos Certificação Digital - NFSe	59,00	0,19	8,52	38,04	8,62	3,82
Encontro de Canais	296,51	0,93	42,80	191,17	43,34	19,21
Energia	896,28	2,82	129,36	577,85	131,00	58,07
Engeplus - Contratos	259,34	0,82	37,43	167,20	37,91	16,80
Feiras e Eventos	400,00	1,26	57,73	257,89	58,47	25,91
I.R.R.F. - Retenção Fornecedor	633,17	1,99	91,39	408,22	92,55	41,02
Internet	452,82	1,42	65,36	291,94	66,19	29,34
Juros sobre Título	164,98	0,52	23,81	106,37	24,11	10,69
Locação de Veículos - Viagens	217,08	0,68	31,33	139,95	31,73	14,06
Manutenção de Equipamentos	173,33	0,55	25,02	111,75	25,34	11,23
Manutenção e Conservação	100,52	0,32	14,51	64,81	14,69	6,51
Materiais Limpeza / Copa / Medicamentos	42,82	0,13	6,18	27,60	6,26	2,77
Materiais Uso Comercial	80,06	0,25	11,55	51,61	11,70	5,19
Material de Expediente	218,08	0,69	31,47	140,60	31,87	14,13
Material de Publicidade	49,99	0,16	7,22	32,23	7,31	3,24



(conclusão)

Custo Indireto	Total	%	Suporte	Consultoria	Coordenadoria	Gerência
Patrocínios	833,33	2,62	120,27	537,27	121,80	53,99
PIS - Retenção Fornecedor	279,59	0,88	40,35	180,25	40,87	18,11
Pró-Labore	3.865,47	12,16	557,90	2.492,14	564,99	250,43
Salários e encargos	6.322,61	19,88	912,54	4.076,31	924,14	409,62
Seguro Equipamentos	4,87	0,02	0,70	3,14	0,71	0,32
Serviços Advocatícios	882,67	2,78	127,40	569,08	129,01	57,19
Serviços Cartório	3,58	0,01	0,52	2,31	0,52	0,23
Serviços Contábeis	1.219,72	3,84	176,04	786,37	178,28	79,02
Serviços de Marketing	2.009,79	6,32	290,07	1.295,75	293,76	130,21
Serviços de Segurança	106,44	0,33	15,36	68,63	15,56	6,90
Serviços de terceiros	812,24	2,55	117,23	523,67	118,72	52,62
Subsídio Financiamento de Equipamentos a Colaboradores	111,12	0,35	16,04	71,64	16,24	7,20
Tarifas Bancárias	304,37	0,96	43,93	196,24	44,49	19,72
Telefone	1.215,31	3,82	175,41	783,54	177,63	78,74
Treinamento a Colaboradores	1.113,08	3,50	160,65	717,63	162,69	72,11
TOTAL	31.795,96	100,00	4.589,10	20.499,47	4.647,42	2.059,97
%	100		14,43	64,47	14,62	6,48

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O valor de custos indiretos ao Departamento Técnico Gestão de Pessoas acrescido pelos valores provenientes dos Departamentos Administrativo e Comercial totalizou R\$31.795,96. Pode-se notar que os custos mais representativos são salários e encargos que representaram 19,88%; seguido do pró-labore com 12,16%; serviços de marketing de 6,32%; despesas com viagens comerciais 6,06%; contrato de trabalho terceirizado 5,26%; que juntos totalizaram 49,68% dos custos indiretos totais.

Verifica-se que a atividade de Consultoria é a que demanda mais recursos, correspondendo a 64,47% dos custos indiretos totais; em seguida, tem-se a Coordenadoria com 14,62%, a atividade de Suporte Técnico equivalente a 14,43% e as atividades Gerenciais que somaram 6,48%. A consultoria apresentou o valor mais expressivo pelo fato de demandar mais tempo em virtude de realizar suporte técnico remoto e *in loco*, ajuste técnico, implantação e treinamento.

Posteriormente, fez-se a alocação desses custos das atividades de Suporte Técnico, Consultoria Técnica, Coordenadoria e Gerência aos objetos de custeio, que são os clientes, utilizando-se como direcionador o tempo médio de atendimento de cada atividade destinado especificamente ao atendimento dos clientes selecionados na amostra dessa pesquisa. A Tabela 2 apresenta os tempos de cada atividade para o atendimento desses clientes.

Tabela 2 – Tempos por atividade para atendimento de cada cliente.

Atividades	Custo Direto	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Suporte Técnico	Tempo Médio Mensal (Minutos)	0,00	221,00	8,00	564,00	0,00	0,00	123,00	11.673,00	12.589,00
Consultoria Técnica	Tempo Médio Mensal (Minutos)	3.384,00	2.477,00	440,00	2.886,00	829,00	2.188,00	1.085,00	42.947,00	56.235,00
Coordenadoria	Tempo Médio Mensal (Minutos)	821,00	46,00	592,00	4.235,00	287,00	269,00	10,00	6.490,00	12.749,00
Gerência	Tempo Médio Mensal (Minutos)	279,00	12,00	329,00	14,00	170,00	1.101,00	0,00	3.746,00	5.651,00
Total		4.484,00	2.756,00	1.369,00	7.699,00	1.286,00	3.558,00	1.218,00	64.856,00	87.224,00
%		5,14	3,16	1,57	8,83	1,47	4,08	1,40	74,36	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Observa-se que há custos diretos que podem ser alocados aos clientes que os requerem, como por exemplo, os salários e encargos dos funcionários do Departamento Técnico Gestão de Pessoas, os benefícios como assistência odontológica, os recibos de profissionais autônomos (RPA) referente aos serviços contratados de consultoria técnica, o pró-labore do sócio-gerente. Na Tabela 3 estão



expostos os valores médios de salários, encargos e benefícios, RPA e pró-labore que foram alocados conforme o consumo das atividades pelos clientes, acrescidos dos custos indiretos, obtidos conforme a Tabela 1. Destaca-se que o direcionador de atividade utilizado foi o tempo médio de atendimento apontado pelos funcionários do Departamento Técnico de Gestão de Pessoas a cada um dos sete clientes, durante os 6 meses de estudo, de acordo com as atividades.

Tabela 3 - Alocação dos custos das atividades para os clientes

Atividades	Custo Direto	%	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Suporte Técnico	Salários/ Encargos/ Benefícios (R\$)	11,42	0,00	201,22	7,28	513,52	0,00	0,00	111,99	10.628,14	11.462,15
	Custo Indireto (R\$)	4,57	0,00	80,56	2,92	205,60	0,00	0,00	44,84	4.255,19	4.589,10
Consultoria Técnica	Salários/ Encargos/ Benefícios (R\$)	32,39	1.955,76	1.431,57	254,30	1.667,95	479,12	1.264,54	627,07	24.820,95	32.500,67
	Recibo de profissional autonomo (RPA)	6,98	421,37	308,43	54,79	359,36	103,23	272,45	135,10	5.347,68	7.002,28
Coordenadoria	Custo Indireto (R\$)	20,43	1.233,58	902,95	160,39	1.052,04	302,20	797,60	395,52	15.655,57	20.499,47
	Salários/ Encargos/ Benefícios (R\$)	9,61	620,73	34,78	447,59	3.201,95	216,99	203,38	7,56	4.906,89	9.639,13
Gerência	Custo Indireto (R\$)	4,63	299,28	16,77	215,80	1.543,79	104,62	98,06	3,65	2.365,81	4.647,42
	Pró-Labore (R\$)	7,92	392,26	16,87	462,56	19,68	239,01	1.547,96	0,00	5.266,72	7.945,08
	Custo Indireto (R\$)	2,05	101,70	4,37	119,93	5,10	61,97	401,35	0,00	1.365,54	2.059,97
Total		100	5.024,69	2.997,52	1.725,57	8.568,99	1.507,13	4.585,34	1.325,72	74.612,50	100.345,27
		%	5,01	2,99	1,72	8,54	1,50	4,57	1,32	74,36	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Observa-se que os recursos consumidos para realização das atividades pertinentes à solução Gestão de Pessoas totalizaram R\$100.345,27 por mês. Desse montante, o Cliente D consome 8,54% desses recursos, seguido do Cliente A com 5,01% e o Cliente F com 4,57%; na sequência se tem Cliente B (2,99%), Cliente C (1,72%), Cliente E (1,50%) e Cliente G (1,32%). Os outros clientes representaram um consumo de 74,36% das atividades.

Ao analisar a atividade que mais consome recursos, percebe-se novamente que a Consultoria Técnica representou maior consumo dos custos diretos referentes a salários, encargos, benefícios (32,39%) e RPA (6,98%). Para o desenvolvimento dessa atividade se tem número maior de funcionários o que resulta em mais tempo de atendimento e, conseqüentemente, maior consumo de recursos.

Além desses custos se tem gastos relacionados ao atendimento técnico e comissão sobre serviços. Destaca-se que os funcionários utilizam carro próprio para deslocamento até à empresa do cliente. Logo, os valores referentes a alimentação e deslocamento relacionados ao atendimento técnico de implantação, suporte técnico ajuste técnico e treinamento são reembolsados aos colaboradores. Assim, na Tabela 4 são apresentados os gastos com atendimento técnico específico a cada cliente que contempla alimentação e deslocamento.

Tabela 4 - Custo com atendimento técnico

	Custo Direto	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total	
Suporte Técnico	Suporte Técnico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Consultoria Técnica	Suporte Téc./ Ajuste técnico/ Implantação/ Treinamento	47,49	16,00	70,03	0,00	17,98	65,60	20,83			
Coordenadoria	Suporte Téc./ Ajuste técnico/ Implantação/ Treinamento	45,58	0,00	56,16	293,87	17,64	32,00	0,00			
Gerência	Suporte Téc./ Ajuste técnico/ Implantação/ Treinamento	46,70	0,00	72,54	0,00	51,91	297,60	0,00			
Total		139,78	16,00	198,73	293,87	87,53	395,20	20,83	1.764,79	2.916,72	
		%	4,79	0,55	6,81	10,08	3,00	13,55	0,71	60,51	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)



Nota-se que o custo médio mensal relacionado a deslocamento e alimentação totalizou em R\$ 2.916,72, os sete clientes analisados representam 39,49% desse custo. Esses dados foram extraídos do demonstrativo de horas técnicas.

Os colaboradores do suporte técnico, consultoria técnica e coordenação, com exceção da gerência, são comissionados em 20% sobre o valor do serviço prestado ao cliente. Na Tabela 5 está evidenciado o valor relacionado a comissão sobre serviço.

Tabela 5 - Comissão sobre serviço

Custo Direto	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Suporte Técnico	0,00	0,00	0,00	22,00	0,00	0,00	0,00		
Consultoria Técnica	279,28	203,50	271,33	199,67	449,67	0,00	121,00		
Coordenação	51,33	0,00	100,83	737,50	30,08	0,00	0,00		
Total	330,61	203,50	372,17	959,17	479,75	0,00	121,00	6.593,61	9.059,80
%	3,65	2,25	4,11	10,59	5,30	0,00	1,34	72,78	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Observa-se que o Cliente D foi o que mais gerou comissões no período analisado, correspondendo a 10,59% do total. Os outros clientes que não compuseram a amostra representaram 72,78% das comissões sobre serviços.

Pode-se perceber, também, de acordo com a Tabela 2 que o cliente D foi o que mais demandou tempo de atendimento (8,83%) e, conseqüentemente, consumo de atividades (8,54%), conforme Tabela 3.

Por ser uma empresa canal de distribuição, tem-se o custo relacionado a venda do produto que é repassado ao produtor do *software*. Tais valores se referem a Aquisição de Sistema CDU e Contrato Mensal (ATST e LUT) e são expostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Aquisição de Sistema e Contrato Mensal

Custo Direto	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Aquisição de Sistema	23.087,49	0,00	0,00	0,00	1.364,88	3.310,38	3.141,93	1.821,73	32.726,41
Contrato Mensal	1.563,92	6.823,25	5.102,60	2.029,47	1.112,96	2.066,74	1.152,76	50.996,63	70.848,33
Total	24.651,41	6.823,25	5.102,60	2.029,47	2.477,84	5.377,12	4.294,69	52.818,36	103.574,74
%	23,80	6,59	4,93	1,96	2,39	5,19	4,15	51,00	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

No período analisado o Cliente A apresentou custo elevado de aquisição de sistema e com contrato mensal chegando a 23,80% do total. Os Clientes B, C, D, E, F e G totalizaram em 25,21% e a categoria outros foi de 51% do total. Destaca-se que os clientes B e C possuem um alto valor de contrato mensal, o que justifica o percentual de 6,59% e 4,93%, respectivamente.

Na Tabela 7 é apresentado o cálculo do Custo para Servir os Clientes selecionados na amostra, considerando os custos correspondentes a aquisição de sistema, contrato mensal e demais custos diretos e indiretos com a prestação de serviços de suporte, ajuste, treinamento e implementação



Tabela 7 - Cálculo do Custo para Servir os Clientes - Geral

	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Custos Diretos	28.511,92	9.035,62	6.900,02	9.044,97	4.083,46	9.060,65	5.318,24	112.147,15	184.101,89
(-) Aquisição de Sistema	23.087,49	0,00	0,00	0,00	1.364,88	3.310,38	3.141,93	1.821,73	32.726,41
(-) Contrato Mensal	1.563,92	6.823,25	5.102,60	2.029,47	1.112,96	2.066,74	1.152,76	50.996,63	70.848,33
(-) Salários e Ordenados	2.576,49	1.667,56	709,17	5.383,42	696,11	1.467,92	746,62	40.355,98	53.603,27
(-) Pró-Labore	392,26	16,87	462,56	19,68	239,01	1.547,96	0,00	5.266,72	7.945,08
(-) RPA	421,37	308,43	54,79	359,36	103,23	272,45	135,10	5.347,68	7.002,28
(-) Despesas de Atendimento Técnico	139,78	16,00	198,73	293,87	87,53	395,20	20,83	1.764,79	2.916,72
(-) Comissões	330,61	203,50	372,17	959,17	479,75	0,00	121,00	6.593,61	9.059,80
Custos Indiretos	1.634,56	1.004,65	499,04	2.806,53	468,79	1.297,01	444,00	23.641,38	31.795,96
Custo para Servir	30.146,49	10.040,27	7.399,06	11.851,50	4.552,25	10.357,65	5.762,24	135.788,53	215.897,86
%	13,96	4,65	3,43	5,49	2,11	4,80	2,67	62,89	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Pode-se notar que o Cliente A apresenta 13,96% do custo total para servir, isso está relacionado ao valor pago ao produtor do *software* pela aquisição de sistema e contrato mensal. Nesse cenário os custos para servir os demais clientes representaram 86,04%. Contudo, a venda de *software* é uma receita esporádica, por consequência, a aquisição de sistema do produtor também, assim, na Tabela 8 está evidenciado o Custo para Servir os Clientes considerando apenas os custos diretos relacionados a: contrato mensal, salários e ordenados, pró-labore, RPA, despesas de atendimento técnico, comissões; e custos indiretos, relacionados a cada cliente.

Tabela 8 – Cálculo do Custo para Servir os Clientes – desconsiderando os custos com a venda de sistema

	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Custos Diretos	5.424,43	9.035,62	6.900,02	9.044,97	2.718,58	5.750,27	2.176,31	110.325,42	151.375,48
(-) Contrato Mensal	1.563,92	6.823,25	5.102,60	2.029,47	1.112,96	2.066,74	1.152,76	50.996,63	70.848,33
(-) Salários e Ordenados	2.576,49	1.667,56	709,17	5.383,42	696,11	1.467,92	746,62	40.355,98	53.603,27
(-) Pró-Labore	392,26	16,87	462,56	19,68	239,01	1.547,96	0,00	5.266,72	7.945,08
(-) RPA	421,37	308,43	54,79	359,36	103,23	272,45	135,10	5.347,68	7.002,28
(-) Despesas de Atendimento Técnico	139,78	16,00	198,73	293,87	87,53	395,20	20,83	1.764,79	2.916,72
(-) Comissões	330,61	203,50	372,17	959,17	479,75	0,00	121,00	6.593,61	9.059,80
Custos Indiretos	1.634,56	1.004,65	499,04	2.806,53	468,79	1.297,01	444,00	23.641,38	31.795,96
Custo para Servir	7.059,00	10.040,27	7.399,06	11.851,50	3.187,37	7.047,27	2.620,31	133.966,80	183.171,45
%	3,85	5,48	4,04	6,47	1,74	3,85	1,43	73,14	100

Com base nessa análise, que desconsiderou os custos com aquisição de *software*, verifica-se que o Cliente D somou 6,47% do valor total do Custo para Servir, sendo esse cliente o que mais consumiu tempo das atividades, conforme mostra a Tabela 2. Seguido pelo Cliente B (5,48%) e Cliente C (4,04%), sendo que os demais totalizaram 84,01%.

4.3 ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES

Na Tabela 9 são apresentadas as receitas obtidas pela empresa que são compostas por: venda de sistema (CDU); contrato mensal (ATST e LUT); serviços relacionados a implantação, suporte técnico, treinamentos e ajuste técnico; alimentação e deslocamento; e comissão sobre serviço de atendimento realizado diretamente pela empresa produtora do *software* aos clientes da empresa canal.



Tabela 9 - Receitas Brutas de Prestação de Serviços

Receitas	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
Comissão sobre Serviço	0,00	0,00	39,16	2.520,13	0,00	0,00	52,22	2.953,00	5.564,50
Venda de Sistema	24.838,80	0,00	0,00	0,00	10.532,79	6.552,47	2.053,19	3.041,33	47.018,58
Contrato Mensal	4.470,96	18.319,42	14.657,04	5.393,35	3.063,90	5.956,70	3.530,52	128.328,67	183.720,35
Implantação	14.666,67	146,67	394,17	5.122,50	546,25	1.200,00	348,33	4.385,15	26.809,73
Suporte Técnico	0,00	165,00	1.191,67	1.546,67	137,22	333,33	513,33	16.467,53	20.354,75
Treinamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	523,95	523,95
Ajustes Técnicos	0,00	238,33	183,33	1.198,33	1.599,17	0,00	146,67	5.903,09	9.268,92
Deslocamentos	101,92	13,33	266,41	334,27	109,41	494,00	26,04	1.127,69	2.473,07
Alimentação	0,00	6,67	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00	40,61	87,28
Total	44.078,35	18.889,42	16.692,62	16.155,25	15.988,73	14.536,50	6.670,30	162.771,02	295.821,15
%	14,90	6,39	5,64	5,46	5,40	4,91	2,25	55,02	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Destaca-se que os gastos com deslocamento e alimentação são reembolsados pelos clientes, por isso foram considerados como uma receita.

Observou-se que a receita referente ao Cliente A se destacou, totalizando em R\$44.078,35 e atingiu 14,90% da receita bruta total. Esse valor é explicado pela venda de sistema que representou 56,35% da receita total desse cliente e pela alta demanda de serviços de implantação que representaram 33,27%. Por sua vez, Cliente B se destacou pelo alto valor de contrato mensal somando 96,98% da sua receita total, não requerendo serviços expressivos com suporte, implantação, ajustes técnicos e treinamentos. Os Clientes B, C, D, E, F e G somados representaram 30,06% da receita bruta total de prestação de serviços. Os outros clientes tiveram a representação de 55,02%.

Com base na técnica Custos para Servir Clientes para identificar se um cliente é lucrativo ou não para a organização, é necessário levar em consideração a sua receita líquida de venda subtraída pelos custos efetivamente requeridos por esse cliente. Dessa forma, na Tabela 10 é exposto o Demonstrativo do Resultado (DR) considerando os valores médios do período pesquisado, deduzindo da receita bruta o percentual correspondente a tributação do Simples Nacional que é de 15,21% e os Custos para Servir esses Clientes.

Tabela 10 - Demonstrativo de Resultado - Geral

Valores médios R\$	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
= Receitas Brutas Prestação de Serviços	44.078,35	18.889,42	16.731,78	16.155,25	15.988,73	14.536,50	6.670,30	162.771,02	295.821,15
(+) Venda de Sistema/ Contrato/ Comissão	29.309,76	18.319,42	14.696,20	7.913,48	13.596,68	12.509,17	5.635,93	134.323,00	236.303,44
(+) Serviços	14.666,67	550,00	1.769,17	7.867,50	2.282,64	1.533,33	1.008,33	27.279,72	56.957,36
(+) Receita reembolsável de Despesa Técnica	101,92	20,00	266,41	374,27	109,41	494,00	26,04	1.168,30	2.560,35
(-) Tributos sobre Venda (Simples Nacional)	6.704,32	2.873,08	2.544,90	2.457,21	2.431,89	2.211,00	1.014,55	24.757,47	44.994,40
= Receita Líquida	37.374,03	16.016,34	14.186,88	13.698,04	13.556,84	12.325,50	5.655,74	138.013,55	250.826,75
(-) Gastos Diretos	28.511,92	9.035,62	6.900,02	9.044,97	4.083,46	9.060,65	5.318,24	112.147,15	184.101,89
(-) Aquisição de Sistema e Contrato Mensal	24.651,41	6.823,25	5.102,60	2.029,47	2.477,84	5.377,12	4.294,69	52.818,36	103.574,74
(-) Salários e Ordenados	2.576,49	1.667,56	709,17	5.383,42	696,11	1.467,92	746,62	40.355,98	53.603,27
(-) Pró-Labore	392,26	16,87	462,56	19,68	239,01	1.547,96	0,00	5.266,72	7.945,08
(-) RPA	421,37	308,43	54,79	359,36	103,23	272,45	135,10	5.347,68	7.002,28
(-) Despesas de Atendimento Técnico	139,78	16,00	198,73	293,87	87,53	395,20	20,83	1.764,79	2.916,72
(-) Comissões	330,61	203,50	372,17	959,17	479,75	0,00	121,00	6.593,61	9.059,80
(-) Gastos Indiretos	1.634,56	1.004,65	499,04	2.806,53	468,79	1.297,01	444,00	23.641,38	31.795,96
= Lucro Operacional	7.227,54	5.976,06	6.787,81	1.846,54	9.004,59	1.967,85	-106,50	2.225,02	34.928,89
(%) Lucratividade	19,34	37,31	47,85	13,48	66,42	15,97	-1,88	1,61	13,93

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Considerando as receitas totais, inclusive venda do *software*, foi possível perceber que os clientes selecionados apresentaram lucratividade para a empresa no período de estudo, com exceção do Cliente G que aponta um prejuízo de 1,88%. Infere-se que isso pode ter ocorrido devido ao elevado custo direto e baixo valor das



receitas obtidas, tendo em vista que a empresa adota uma prática de conceder descontos no fechamento de contrato conjunto a solução Gestão Empresarial.

Por sua vez, o Cliente E atingiu média mensal de lucro de R\$ 9.004,59, que representou 66,42% de lucratividade, esse valor se fundamenta em razão dos baixos custos diretos e indiretos, sendo que esse cliente consome apenas 1,47% do tempo total de atendimento. O Cliente C também obteve um resultado significativo, apresentando 47,85% de lucratividade.

Levando em conta que a venda de sistema, por essa razão aquisição de sistema e comissão sobre serviços são esporádicos, na Demonstração do Resultado evidenciada na Tabela 11 foi considerado as receitas referentes a contrato mensal e serviços.

Tabela 11 - Demonstrativo de Resultado – desconsiderando os custos com a venda de sistema

Valores médios R\$	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Outros	Total
= Receitas Brutas Prestação de Serviços	19.137,63	18.869,42	16.426,21	13.260,85	5.346,53	7.490,03	4.538,85	155.608,39	240.677,71
(+) Contrato Mensal	4.470,96	18.319,42	14.657,04	5.393,35	3.063,90	5.956,70	3.530,52	128.328,67	183.720,35
(+) Serviços	14.666,67	550,00	1.769,17	7.867,50	2.282,64	1.533,33	1.008,33	27.279,72	56.957,36
(-) Tributos sobre Venda (Simples Nacional)	2.910,83	2.870,04	2.498,43	2.016,98	813,21	1.139,23	690,36	23.668,04	36.607,08
= Receita Líquida	16.226,79	15.999,38	13.927,78	11.243,88	4.533,33	6.350,80	3.848,49	131.940,35	204.070,63
(-) Gastos Diretos	5.424,43	9.035,62	6.900,02	9.044,97	2.718,58	5.750,27	2.176,31	110.325,42	151.375,48
(-) Contrato Mensal	1.563,92	6.823,25	5.102,60	2.029,47	1.112,96	2.066,74	1.152,76	50.996,63	70.848,33
(-) Salários e Ordenados	2.576,49	1.667,56	709,17	5.383,42	696,11	1.467,92	746,62	40.355,98	53.603,27
(-) Pró-Labore	392,26	16,87	462,56	19,68	239,01	1.547,96	0,00	5.266,72	7.945,08
(-) RPA	421,37	308,43	54,79	359,36	103,23	272,45	135,10	5.347,68	7.002,28
(-) Despesas de Atendimento Técnico	139,78	16,00	198,73	293,87	87,53	395,20	20,83	1.764,79	2.916,72
(-) Comissões	330,61	203,50	372,17	959,17	479,75	0,00	121,00	6.593,61	9.059,80
(-) Gastos Indiretos	1.634,56	1.004,65	499,04	2.806,53	468,79	1.297,01	444,00	23.641,38	31.795,96
= Lucro Operacional	9.167,80	5.959,11	6.528,72	-607,62	1.345,95	-696,48	1.228,18	-2.026,44	20.899,19
(%) Lucratividade	56,50	37,25	46,88	-5,40	29,69	-10,97	31,91	-1,54	10,24

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Pode-se notar que o Cliente A continua apresentando receitas representativas, considerando apenas os valores referentes ao contrato mensal e os serviços prestados, por isso ainda é o cliente que traz maior lucratividade para a empresa, correspondente a 56,50%. Os Clientes C e B possuem um alto valor de contrato mensal, logo apresentam lucratividade de 46,88% e 37,25, respectivamente. Sendo que o Cliente B consome 2,99% do custo total das atividades e o Cliente C 1,72%.

A técnica Custos para Servir clientes evidenciou que o cliente D apresentou prejuízo de 5,40%, esse é o cliente que mais consome dos custos totais das atividades pois o seu tempo de atendimento é de 8,83% do total, além de absorver mais custos da atividade de coordenação. O Cliente F apresentou prejuízo de 10,97%, sendo o terceiro cliente que mais consome tempo total de atendimento (4,08%) e o que mais absorve custos da gerência.

De modo geral, considerando as receitas brutas de prestação de serviços (Tabela 9) pode-se perceber que os sete clientes analisados nesse estudo obtiveram uma representatividade conjunta nas vendas de aproximadamente 45%; seus custos diretos e indiretos corresponderam a cerca de 37% dos custos totais; e a lucratividade conjunta foi de 94% do total obtido no período referente a solução Gestão de Pessoas. Na Tabela 12 são evidenciados o lucro operacional por cliente, de forma decrescente, sua lucratividade em percentual e a lucratividade acumulada.



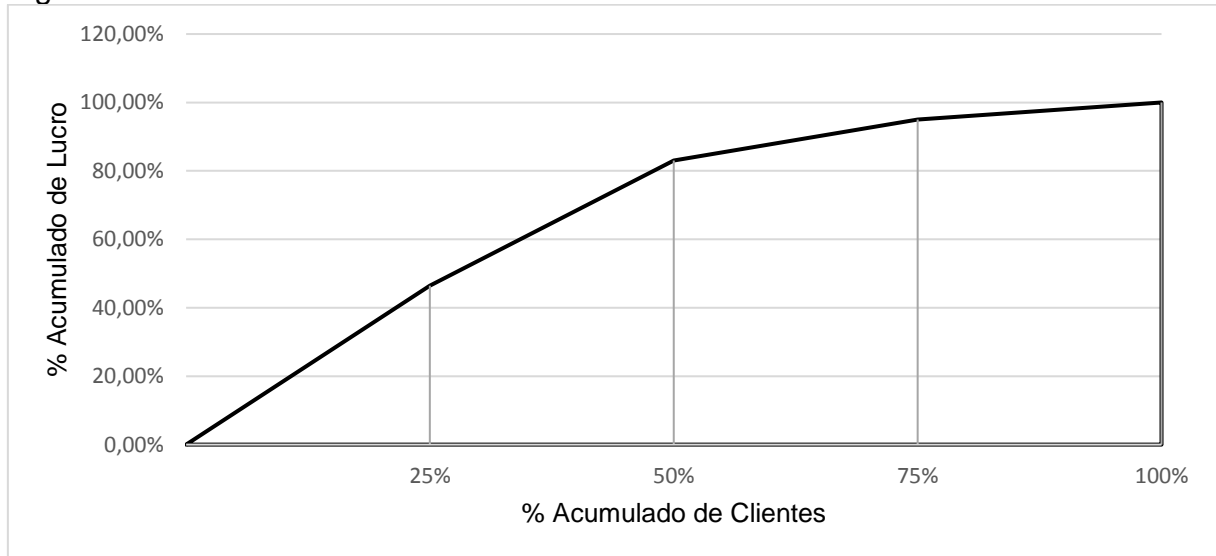
Tabela 12 - Lucratividade geral da solução Gestão de Pessoas

	Cliente E	Cliente A	Cliente C	Cliente B	Outros	Cliente F	Cliente D	Cliente G	Total
Lucro	9.004,59	7.227,54	6.787,81	5.976,06	2.225,02	1.967,85	1.846,54	-106,50	34.928,89
Lucratividade %	25,78	20,69	19,43	17,11	6,37	5,63	5,29	-0,30	100,00
Acumulado	25,78	46,47	65,90	83,01	89,38	95,01	100,30	100,00	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 6 apresenta o percentual acumulado de lucro *versus* percentual acumulado clientes (Curva da Baleia – Resultado Geral) da solução Gestão de Pessoas.

Figura 6 - Curva da Baleia – Resultado Geral



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Na Tabela 13 são evidenciados o lucro operacional por cliente, de forma decrescente, sua lucratividade em percentual e a lucratividade acumulada, desconsiderando os custos com a venda de sistema.

Tabela 13 - Lucratividade desconsiderando os resultados com a venda de sistema da solução Gestão de Pessoas

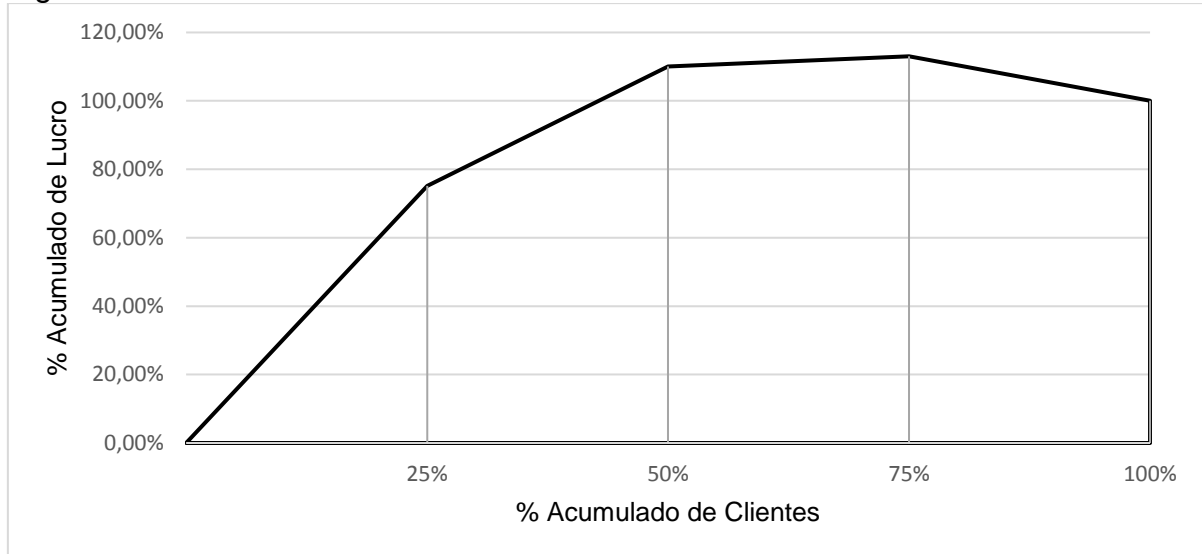
	Cliente A	Cliente C	Cliente B	Cliente E	Cliente G	Cliente D	Cliente F	Outros	Total
Lucro	9.167,80	6.528,72	5.959,11	1.345,95	1.228,18	-607,62	-696,48	-2.026,44	20.899,19
Lucratividade %	43,87	31,24	28,51	6,44	5,88	-2,91	-3,33	-9,70	100,00
Acumulado	43,87	75,11	103,62	110,06	115,94	113,03	109,70	100,00	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A Figura 7 apresenta o percentual acumulado de lucro *versus* percentual acumulado clientes (Curva da Baleia - desconsiderando os custos com a venda de sistema) da solução Gestão de Pessoas.



Figura 7 - Curva da Baleia - desconsiderando os resultados com a venda de sistema



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Com base nesses resultados os gestores terão subsídios para tomar decisão relacionadas a destinar seus esforços para atender os clientes mais lucrativos ou rever os preços dos serviços prestados, principalmente, desses clientes que não trazem lucratividade para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como foco investigar como a técnica Custo para Servir Clientes pode contribuir na identificação da lucratividade dos clientes de uma empresa distribuidora e prestadora de serviços de *software* empresarial. Contatou-se, por meio da aplicação dessa técnica que é possível identificar a lucratividade dos clientes, demonstrar quanto custa servi-los e gerar informações que darão suporte à tomada de decisão em relação, principalmente, a formação do preço dos serviços prestados, de forma individualizada para cada cliente.

A empresa é composta por quatro departamentos: Comercial, Administrativo, Departamento Técnico Gestão Empresarial e Departamento Técnico Gestão de Pessoas, esse último responsável pela solução Gestão de Pessoas que foi foco da pesquisa realizada, que se subdivide em quatro atividades: Suporte Técnico, Consultoria Técnica, Coordenadoria e Gerência.

Mediante a aplicação da técnica se pode observar que no Departamento Técnico Gestão de Pessoas a atividade de Consultoria Técnica foi a que mais demandou recursos indiretos que atingiram, aproximadamente 64,47% dos custos indiretos totais desse departamento. Constatou-se que os custos mais representativos foram salários e encargos com cerca 19,88%, seguido do pró-labore com 12,16%, que somados representaram 32,04% dos custos indiretos totais.

Ao analisar o resultado global da solução Gestão de Pessoas foi possível observar que dos sete clientes analisados, o que requer maior custo para servir é o Cliente A com 13,96%, seguido do Cliente D e F que representam 5,49% e 4,80%, respectivamente. Porém, no período analisado ocorreu uma venda de *software* que é considerada uma receita esporádica. Assim, se forem desconsiderados esses valores



o Cliente D é o que apresenta maior custo para servir, com 6,47% do valor total dos custos; seguido pelo Cliente B (5,48%) e Cliente C (4,04%).

Na análise da lucratividade total o Cliente E apresentou uma lucratividade correspondente a 66,42%. Contudo, quando se analisa os resultados excluindo a receita de venda do *software* o Cliente A traz maior lucratividade para a empresa, seguido pelos Clientes C e B. Os clientes D e F apresentaram prejuízo de 5,40% e 10,97% respectivamente

A realização desse estudo possibilitou apresentar informações que a gestão da organização desconhecia, além de proporcionar uma análise individualizada da lucratividade de cada cliente, tornando possível tomadas decisões mais embasadas. Essas decisões podem estar relacionadas a estratégias comerciais, gestão do cliente, atendimento ao cliente, produtos ofertados a eles, bem como formação do preço de venda.

Conclui-se, por meio da realização dessa pesquisa que, para utilizar o método de Custos para Servir e atingir seus objetivos é preciso que o interesse em identificar a lucratividade do cliente parta da organização, pois a técnica requer uma série de controles e apontamentos

Como fator limitante da pesquisa, deve-se levar em conta que os custos indiretos já partiram de um rateio inicialmente realizado pela empresa, pelo método de custeio por Absorção; ou seja, os custos já estavam alocados ao Departamento Técnico Gestão de Pessoas, acrescidos de valores dos Departamentos Administrativo e Comercial. Outros fatores limitantes foram o período analisado de seis meses e apenas um tipo de solução oferecida.

Deixa-se como sugestão para futuras pesquisas ampliar o estudo aos clientes da solução Gestão Empresarial, tendo em vista que esta pesquisa compreendeu apenas os principais clientes da solução Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. **Controle de custos de operações**. São Paulo: Brasiliense, 1967.

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

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

BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

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

CAVALCANTE, H.T.; RAUPP, F.M. Implementação do custeio baseado em atividades para gestão dos gastos de uma empresa de serviços alimentícios.

Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC, Florianópolis, v. 13, n. 38, 2014.

CINQUINI, L.; TENUCCI, A. **Strategic management accounting**: exploring distinctive features and links with strategy. Munich Personal RePEc Archive, n. 212, p. 1-27, 2006.



CUNHA, L.C.; BORGERT, A.; FERRARI, M.J. Gestão estratégica de custos nos cursos de graduação em ciências contábeis das instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**. Florianópolis, v. 14, n. 41, 2015.

DALENOGARE, G. E.; NEUENFELDT JR., Á.; SILUK, J. C. M. Método do custo para servir ao cliente: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. In: WORKSHOP EM SISTEMAS E PROCESSOS INDUSTRIAIS, 2013. **Anais[...]**. 2013.

DI SERIO, L. C.; VASCONVELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade Empresarial**: Inovação e criação de Valor. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. de. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, A. C.; BORINELLI, M.L.; MANTOVANI, N. Análises multidimensionais e o conceito do custo para servirem empresas de serviços logísticos: uma pesquisa-ação. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**. v. 4, n. 9, 2010.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F.G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, M. G. et al.. Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP). **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 3, p. 1-19. 2014.

FERREIRA, J. A. S. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade de custos**: teoria e questões comentadas. 4. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, A.K.B.; LOPES, L.F.D; SILVA, D.D.M. Método do custo para servir o cliente como ferramenta gerencial: estudo de caso em uma rede supermercadista. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2012, Bento Gonçalves. **Anais[...]**. Bento Gonçalves, out. 2012.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14.ed. AMGH, 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, R.; BIO, S.R.; MERSCHMANN, E.V.V. Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. **International Journal of Logistic Management**, v.19. n. 3, 2008.



GUERREIRO, R.; MERSCHMANN, E.V.V.; BIO, S.R. Mensuração do custo para servir e análise de rentabilidade de cliente: Uma aplicação em indústria de alimentos no Brasil: **Revista de Administração – eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-23, 2008.

HOWCROFT, J. **Understanding profitability through cost-to-serve**, 2005.

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

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitiva. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

KAUARK, F.S.; MANHÃES, F.C.M.; MEDEIROS C.H. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

MARÇAL, J. G. K.; SOUZA, F. F.; GASPARETTO, V. Custos para servir e rentabilidade de clientes em uma empresa de desenvolvimento de *softwares*. In: XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2019, Florianópolis. **Anais[...]**. Florianópolis, 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**: o uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planejamento e controle .10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2018.

MORAES, R. de O. et al. Gestão Estratégica de Custos: investigação da produção científica no período de 2008 a 2012. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2013. **Anais[...]**. 2013. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/131/131>

NAKAGAWA, M. **ABC**: custeio baseado em atividades. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PETER, M. G. A; CABRAL, R. F.; PINHO, R. C. S.; PESSOA, M. N. M.; PETER, F. A. Gestão estratégica de custos e gestão econômica: principais conceitos e premissas comuns. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2002, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo, out. 2002. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2772/2772>.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, 2013.



RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográfico em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.

SANTOS, J. J. **Contabilidade e análise de custos**: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, W. J. L.; PADRONES, K. G. S. A.; Método de custeio baseado em atividades para educação básica: uma proposta de aplicação. In: XXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2015, Foz do Iguaçu. **Anais[...]**. nov. 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3969/3970>

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentes competitivos. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHIN, J.; SUDHIR, K.; YOON, D.H. When to “Fire” Customers: Customer Cost-Based Pricing. **Management Science**, v. 58, n. 5, p. 932–947, 2012.

SOUZA, M.A.; HEINEN, A.C. Práticas de Gestão Estratégica de Custos: Uma Análise de Estudos Empíricos Internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança**. v. 15, n. 2, p. 23 – 40, 2012.

TRAJANO, B.B.; WELTER, L.M. Gestão estratégica de custos em uma entidade fechada de previdência complementar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. v. 17, n.2. Abril/Junho. 2018