



FACULDADES IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALOR DO CLIENTE E CUSTO DE SERVIR:
UNIÃO DE DUAS METODOLOGIAS
PARA GERAÇÃO DE VALOR**

LUIZ CLAUDIO MANDARINO FREIRE

Orientador: Prof. Dr. Edson José Dalto

Rio de Janeiro, 15 de Dezembro de 2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUIZ CLAUDIO MANDARINO FREIRE

**VALOR DO CLIENTE E CUSTO DE SERVIR:
UNIÃO DE DUAS METODOLOGIAS PARA GERAÇÃO DE VALOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo programa de Mestrado Profissionalizante em Administração da Faculdades IBMEC.

Orientador: Prof. Dr. Edson José Dalto

Rio de Janeiro (RJ)
Dezembro /2005

LUIZ CLAUDIO MANDARINO FREIRE

VALOR DO CLIENTE E CUSTO DE SERVIR:
UNIÃO DE DUAS METODOLOGIAS PARA GERAÇÃO DE VALOR

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre, pelo programa de
Mestrado Profissionalizante em Administração da
Faculdades IBMEC.

Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson José Dalto
Orientador
Faculdades IBMEC

Prof. Dr. Paulo Prochno
Faculdades IBMEC

Prof. Dr. Kleber Fossati Figueiredo
COPPEAD/UFRJ

Rio de Janeiro, 15 de Dezembro de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, orientador ou da instituição.

Luiz Claudio Mandarin Freire

Graduou-se em Engenharia Química na UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 1993. Possui MBA em Marketing pela IBMEC Business School, concluído em 2002. Atuou como pesquisador na Fundação BioRio – RJ e como Engenheiro de Projetos na White Martins. Atualmente trabalha como Gerente de Marketing de Produtos Químicos em empresa do ramo de distribuição de derivados de petróleo.

Ficha Catalográfica

Freire, Luiz Claudio Mandarin

Valor do Cliente e Custo de Servir: União de Duas Metodologias para Geração de Valor / Luiz Claudio Mandarin Freire; Orientador: Edson José Dalto - Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC, Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, 2005.

92 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Faculdades IBMEC, Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia.

Inclui referências bibliográficas.

1. Marketing – Teses. 2. Valor do Cliente. 3. Custo de Servir. 4. Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI). 5. Gerenciamento da carteira de clientes. I. Dalto, Edson José. II. Faculdades IBMEC, Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia. III. Título.

“Sonho que se sonha só é só um sonho que se sonha só, mas sonho que se sonha junto é realidade”.

(Raul Seixas)

A todos os profissionais, professores e estudantes de temas relacionados à administração e marketing.

Agradecimentos

A minha esposa Rosane Mello, por toda a ajuda, compreensão e força nestes 15 anos que estamos juntos, sendo uma companhia tenaz em todas as dificuldades.

A todos da minha família, que tanto se esforçaram para eu pudesse estar aqui neste momento.

Ao meu orientador, Professor Dr. Edson José Dalto, pela confiança, apoio, e por acreditar no trabalho desenvolvido, contribuindo no desenvolvimento desta dissertação.

Ao Professor Dr. Paulo Prochno pela amizade e disponibilidade nos momentos difíceis e por acreditar no trabalho desenvolvido, auxiliando na conclusão desta dissertação.

Ao Professor Dr. Kleber Fossati Figueiredo pela participação na banca, pelo tempo dispensado e por acreditar no trabalho desenvolvido, contribuindo no desenvolvimento desta dissertação.

Ao Coordenador do Mestrado em Administração do IBMEC, Prof. Dr. Roberto Marcos da Silva Montezano pela clareza e auxílio na condução do processo de defesa desta dissertação.

A Rita de Cássia pelo companheirismo e auxílio na Secretaria Acadêmica.

A todos os companheiros de turma e professores pelo apoio e confiança ao longo do curso.

A todas as pessoas da empresa em que trabalho, que colaboraram, apoiaram, acreditaram e investiram tempo e recursos para execução deste trabalho.

Resumo

Freire, Luiz Claudio Mandarino; Dalto, Edson José (Orientador). **Valor do Cliente e Custo de Servir: União de duas metodologias para geração de valor.** Rio de Janeiro, 2005. 92p. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdades IBMEC.

Com os mercados cada vez mais competitivos, gerando a oferta de diversos produtos e serviços, as empresas passaram a investir recursos para que pudessem se diferenciar junto aos clientes. Esses investimentos, por conseqüência, aumentaram os custos de atendimento, fazendo com que as empresas busquem cada vez mais maximizar a relação com esses clientes. Para isso é fundamental que as empresas conheçam os reais custos de atendimento da sua carteira de clientes, bem com o valor do “seu” cliente, para que, assim, possam agir na maximização desse valor. O gerenciamento da carteira de clientes desempenha atualmente papel fundamental na estratégia gerencial das empresas, sendo possível a extração de informações relevantes tanto dos dados internos da empresa, bem como por meio dos próprios clientes. Esta dissertação visa a união de duas metodologias atualmente aplicáveis no gerenciamento da carteira de clientes: As metodologias do Valor do Cliente e Custo de Servir, criando a **Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI)**. Essa união fornece uma ferramenta eficaz para a realização de análise, classificação e ainda a tomada de decisão de captura, retenção e descontinuidade de clientes, pautada em dados objetivos, que podem ser obtidos de forma simples e ágil, por meio dos dados de vendas e custos que normalmente as empresas monitoram. Essa metodologia foi aplicada em uma carteira de clientes de uma empresa de distribuição de derivados de petróleo, que possui uma unidade de negócios de Produtos Químicos.

Palavras-chave

Valor do Cliente, Custo de Servir, Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI), Gerenciamento da carteira de clientes.

Abstract

Freire, Luiz Claudio Mandarino; Dalto, Edson José (Advisor). **Customer Value and Cost to Serve: Union of two methodologies to create value.** Rio de Janeiro, 2005. 92p. MSc. Dissertation - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdades IBMEC.

With the more competitive markets generating offers of diverse products and services, the companies started to invest resources aiming at differentiate themselves to the customers. These investments had increased the costs of serve, forcing the companies to maximize the relationship with these customers. Therefore it is basic that the companies know the real costs of attendance of its customer's portfolio, and the value of "their" customer, in form that can act to maximize this value. The management of customer's portfolio currently plays basic role in the managerial strategy of the companies, making possible in such a way to get excellent information of the internal data of the company, as well as through the own customers. This dissertation aims to join two currently applicable methodologies in the management of the customer's portfolio: the methodologies of Customer Value and Cost to Serve, creating the **Integrated Managing Methodology (IMG)**. This union supplies an efficient tool to carry through the analysis, classification, as well as to decide through protection, construction or discarding of customers, using objective data, which can be obtained from a simple and agile form, through sales and costs data that is monitored periodically in all companies. The new methodology IMG was applied in a customer's portfolio of a company of oil derivatives distribution, which has a Chemical Products business unit.

Keywords

Customer Value, Cost to Serve, Integrated Managing Methodology (IMG), Customer Portfolio Management.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1 O problema | 2 |
| 1.1.1 Contextualização do problema | 2 |
| 1.1.2 Formulação do problema | 3 |
| 1.2 Objetivo | 3 |
| 1.2.1 Objetivo final | 3 |
| 1.2.2 Objetivos intermediários | 4 |
| 1.3 Relevância do estudo | 4 |
| 1.4 Delimitação do estudo | 5 |
| 2. Revisão de literatura e referencial teórico | 6 |
| 2.1. Valor do Cliente | 6 |
| 2.1.1 Valor e Valor para o cliente | 6 |
| 2.1.2 Definição de Clientes | 6 |
| 2.1.3 Fidelidade dos clientes | 7 |
| 2.1.4 Lealdade dos clientes | 10 |
| 2.1.5 Valor da empresa | 12 |
| 2.1.6 Abordagens de avaliação do valor de empresas | 14 |
| 2.1.6.1 Abordagens para ativos tangíveis | 14 |
| 2.1.6.2 Abordagens para ativos intangíveis | 17 |
| 2.1.7 Definindo Valor do Cliente | 19 |
| 2.2. Custo de servir | 21 |
| 2.2.1 Conceito de custos | 21 |
| 2.2.1.1 Custos fixos e variáveis | 22 |
| 2.2.1.2 Custos Diretos e Indiretos | 22 |
| 2.2.2 Custeio por Absorção | 23 |
| 2.2.3 Custeio Baseado em Atividades (<i>ABC - Activity-Based Costing</i>) | 23 |
| 2.2.4 Direcionadores de Custos (<i>Cost Drivers</i>) | 25 |
| 2.2.5 Definindo Custo de servir | 27 |
| 2.2.6 Curva ABC ou Análise de Pareto | 30 |
| 3. Conhecimento da carteira de clientes | 33 |
| 3.1 Vantagens no conhecimento da carteira de clientes | 33 |
| 3.2 Decisão da captura, retenção e descontinuidade de clientes | 35 |
| 3.3 Segmentação de Clientes | 38 |
| 3.4 Modelos de gerenciamento de portfólio de Clientes | 41 |
| 4. Metodologia | 45 |
| 4.1 Tipo de pesquisa | 45 |
| 4.2 Procedimentos para a coleta de dados | 45 |
| 4.2.1 Valor do Cliente | 45 |
| 4.2.2 Custo de Servir | 47 |
| 4.3 Tratamento dos dados | 49 |
| 4.3.1 Metodologia do Gerenciamento Integrado – MGI | 49 |
| 4.3.2 Valor do Cliente | 54 |
| 4.3.2 Custo de Servir | 54 |

| | |
|---|----|
| 5. Simplificações realizadas e limitações das duas metodologias | 57 |
| 5.1 Valor do Cliente | 57 |
| 5.2 Custo de Servir | 57 |
| 6. Apresentação e discussão dos resultados | 58 |
| 6.1 Valor do Cliente | 58 |
| 6.2 Custo de Servir | 61 |
| 6.3 Matriz MB x CS x Δ VPC | 63 |
| 6.4 Discussão dos resultados | 70 |
| 7. Comentários finais e conclusões | 72 |
| 7.1 Comentários finais | 72 |
| 7.2 Conclusões | 73 |
| 7.3 Sugestões para novas pesquisas | 75 |
| 8. Referências bibliográficas | 76 |
| Anexo 1 - Questionário Valor do Cliente | 79 |
| Anexo 2 - Questionário Custo de Servir | 81 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Quadrantes da matriz MB x CS | 29 |
| Figura 2: Rentabilidade da Carteira de Clientes | 32 |
| Figura 3: Metodologia do Gerenciamento Integrado – MGI | 50 |
| Figura 4: Matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC | 51 |
| Figura 5: VRC versus VPC da carteira de clientes da Empresa XYZ | 59 |
| Figura 6: VRC versus VPC - Segmento # 2 | 59 |
| Figura 7: VRC versus VPC - Segmento # 3 | 60 |
| Figura 8: VRC versus VPC - Segmento # 4 | 60 |
| Figura 9: LS/MB (%) versus CS – Todos os Segmentos | 62 |
| Figura 10: LS/MB (%) versus CS – Segmentos # 2,3 e 4 | 63 |
| Figura 11: MB versus CS – Segmentos # 2, 3 e 4 | 64 |
| Figura 12: MB versus CS – Segmentos # 2 | 65 |
| Figura 13: MB versus CS – Segmentos # 3 | 65 |
| Figura 14: MB versus CS – Segmentos # 4 | 66 |

Índice de Quadros e Tabelas

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Clientes com Alto X Baixo Custo de Servir | 35 |
| Quadro 2: Segmentos da Matriz de Gerenciamento de Portifólio de clientes de Turnbull & Zolkiewski (1997)..... | 44 |
| Quadro 3: Custeio Direto da Zona de Vendas | 54 |
| Quadro 4: Custeio Indireto da Zona de Vendas | 55 |
| Quadro 5: Valor de Cliente - Limitação / Simplificação | 57 |
| Quadro 6: Custo de Servir - Limitação / Simplificação | 57 |
| | |
| Tabela 1: Modelos de Gerenciamento de Portifólio de clientes | 42 |
| Tabela 2: Segmentos analisados X Número de Clientes | 46 |
| Tabela 3: Valor do Cliente Consolidado | 58 |
| Tabela 4: Valor total da carteira de clientes da empresa XYZ | 58 |
| Tabela 5: Clientes com Lucro de Servir (LS) e Prejuízo de Servir (PS) da Empresa XYZ | 61 |
| Tabela 6: % MB LS versus % MB PS da Empresa XYZ | 61 |
| Tabela 7: Segmento #2 - Matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC | 67 |
| Tabela 8: Segmento #3 - Matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC | 68 |
| Tabela 9: Segmento #4 - Matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC | 69 |

1. Introdução

Cada vez mais as empresas têm procurado se diferenciar no mercado, buscando maximizar a relação com seus clientes. Por outro lado, esse esforço aproxima a empresa da real necessidade dos mesmos, o que muitas vezes faz com que a empresa invista recursos (por exemplo, tempo e dinheiro) nesse processo.

Por isso é fundamental que as empresas conheçam os reais custos de atendimento da sua carteira de clientes, bem como o valor do “seu” cliente, para que assim, possam agir na maximização do valor da mesma.

Este trabalho objetiva unir duas metodologias atualmente aplicáveis no gerenciamento da carteira de clientes: Valor do Cliente e Custo de Servir. Tais metodologias são sinérgicas e complementares, sendo que, atualmente, aparecem na literatura de forma dissociada. Pela simplicidade, podem ser aplicadas a qualquer segmento de negócios, com a vantagem de possuir baixo custo de aplicação, gerando um conhecimento da carteira de clientes que normalmente as empresas não possuem.

Esse conhecimento, acoplado a um modelo de gerenciamento de portfólio de clientes, que integre na sua análise as variáveis de Margem Bruta (MB), Custo de Servir (CS) e Diferença do Valor Potencial do Cliente (ΔVPC), torna-se importante ferramenta para o gestor da empresa, auxiliando-o na tomada de decisão para captura, retenção e descontinuidade de clientes da empresa.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica dos conceitos principais sobre o Valor do Cliente, definindo: Valor, Clientes, Satisfação, Fidelidade e Lealdade, Valor da empresa e definição de Valor do Cliente. Esse capítulo ainda contém uma revisão bibliográfica sobre o Custo de Servir, e para tal, serão apresentados os conceitos básicos de Custos (fixo, variáveis e diretos e indiretos), Custeio por absorção e Custeio Baseado em Atividades (*ABC - Activity-Based Costing*), definindo os tipos de classificação de custos, formas de rateio, direcionadores de custo, e por fim, a definição de Custo de Servir.

O Capítulo 3 trata das vantagens de conhecer a carteira de clientes e a forma como são realizadas a decisão da captura, retenção e descontinuidade de clientes, bem como a segmentação destes. Também neste capítulo, é apresentado um resumo dos principais modelos de gerenciamento de portfólio de clientes.

O Capítulo 4 descreve o tipo de pesquisa, método, procedimento para coleta de dados e tratamento dos dados para cada uma das duas metodologias, além da Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI), detalhando como foi a obtenção dos dados e os resultados gerados.

O Capítulo 5 descreve as simplificações realizadas e limitações das metodologias propostas.

A análise dos dados e discussão dos resultados se encontram no Capítulo 6, onde estão gráficos e tabelas exemplificando essas análises por segmentos que fizeram parte da amostra de pesquisa e previamente escolhidos da carteira de clientes de empresa. O trabalho foi realizado com dados coletados da carteira de clientes de uma empresa de distribuição de derivados de petróleo, que possui uma unidade de negócios de produtos químicos e autorizou a divulgação desses dados. A fim de seguir o código de ética da empresa, não serão utilizados nomes reais dos segmentos de negócios utilizados no estudo, bem como esta unidade de negócios será citada ao longo da dissertação como **Empresa XYZ**.

O último capítulo, Capítulo 7, contém os comentários finais e conclusões referentes ao trabalho, assim como sugestões para estudos futuros.

1.1 O problema

1.1.1 Contextualização do problema

Os temas “Valor do Cliente e Custo de Servir” têm despertado cada vez mais atenção das empresas. Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas que conseguem gerir de forma satisfatória sua carteira de clientes, bem como gerenciar os custos de atendimento dessa carteira, possuem uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Duas questões básicas que a Contabilidade convencional tem dificuldades em responder estão relacionadas a: quais os custos de servir e quais são os clientes rentáveis. Tal problema faz parte do cotidiano dos gestores da empresa, sendo, incontestavelmente, um ponto de preocupação para os mesmos.

Segundo Turnbull & Zolkiewski (2000), desde a década de 80, os conceitos de gerenciamento de portfólio são adotados para entendimento do mercado onde estas empresas estão inseridas, bem como sua carteira de clientes.

Uma série desses modelos de gerenciamento de portfólio podem ser utilizados para auxiliar a classificação de uma carteira de clientes, norteando quais ações e decisões adequadas para que o valor monetário seja maximizado. O problema normalmente reside em conseguir quantificar as variáveis que compõem o modelo, sendo estas muitas vezes subjetivas (por exemplo, dificuldade de gerenciamento da conta *versus* importância estratégica da conta - FIOCCA, 1982 apud TURNBULL & ZOLKIEWSKI, 2000).

Ao conseguir analisar o Valor (Margem Bruta e a Diferença do Valor Potencial do Cliente), em conjunto com o Custo de Servir do cliente, temos a possibilidade de tomar uma decisão clara de quais clientes devem ou não ser mantidos na empresa.

1.1.2 Formulação do problema

A pergunta formulada para orientar o trabalho é: “**Como unir as metodologias de Valor do Cliente e Custo de Servir para propiciar o gerenciamento do portfólio de clientes de uma empresa?**”.

Como perguntas secundárias relevantes para elucidar esse questionamento tem-se: Qual o modo de maximizar o valor da carteira de clientes a partir deste trabalho? Quais as principais variáveis a serem mapeadas para que se obtenha o valor do cliente e custo de servir? Quais as ações necessárias para que a maximização do valor da carteira de clientes possa ocorrer?

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo final

O objetivo principal do trabalho é apresentar uma metodologia que una as metodologias atuais de Valor do Cliente e Custo de Servir, aplicando a mesma na carteira de clientes de uma empresa de distribuição de derivados de petróleo, que possui unidade de

negócios de Produtos Químicos. Essa metodologia possibilitará que outras empresas possam estimar o valor, bem como o custo de servir da sua carteira de clientes.

1.2.2 Objetivos intermediários

Têm-se como objetivos intermediários:

- Apresentar uma matriz tri-dimensional de gerenciamento de portfólio de clientes, que leve em consideração a Margem Bruta (MB), Custo de Servir (CS) e Diferença do Valor Potencial do Cliente (ΔVPC);
- Mapear os clientes que devem ser protegidos, desenvolvidos, que precisam de uma engenharia de custos, bem como os que estão na zona de perigo, dando sugestões de como agir estrategicamente em cada um dos quadrantes.

1.3 Relevância do estudo

Este estudo será útil para pesquisadores da área de Marketing e Estratégia, bem como para as empresas que procuram conhecer melhor sua carteira de clientes e os custos alocados a mesma para, desta forma, reter os clientes mais lucrativos e de menor custo de atendimento, gerando um aumento de valor.

Relevância teórica: Embora haja estudos que tratem do Valor do Cliente (relacionando lucro e fidelidade do cliente; lealdade do empregado e fidelidade do cliente; e satisfação do empregado e satisfação do cliente), bem como do Custo de Servir (relacionando lucro do cliente com todos os custos alocados no mesmo) não observou-se um modelo básico que unisse as duas metodologias, permitindo estimar-se numericamente o valor do cliente e o custo de servi-lo. Na literatura foram encontrados modelos que trabalham o gerenciamento do portfólio de clientes levando-se em conta duas ou três dimensões de análise (FIOCCA, 1982; CAMPBELL ET AL., 1983; DUBINSKY ET AL., 1984; SHAPIRO ET AL., 1987; RANGAN ET AL., 1992; YORKE ET AL., 1994 e TURNBULL & ZOLKIEWSKI, 1997 apud TURNBULL & ZOLKIEWSKI, 2000), sendo que os parâmetros relacionando margem bruta, custo de servir e potencial do cliente (três variáveis quantificáveis que reduzem a

subjetividade da análise para uma determinada carteira de clientes) não foram utilizadas em nenhum dos modelos em questão.

Relevância prática: A pesquisa tem como objetivo permitir que outras empresas possam levantar o valor da sua carteira de clientes, bem como o custo de servi-los, de forma simples, a partir dos dados que as empresas já monitoram (dados de vendas e custos), visando classificá-los e mapeá-los em grupos, para que ações de gerenciamento de portfólio e segmentação de clientes possam ser utilizadas (sugerindo a manutenção, reposicionamento ou descontinuidade destes clientes). Essas ações podem ser tomadas com mais segurança, quando o Valor, Custo e Valor Potencial desses clientes conseguem ser quantificados.

1.4 Delimitação do estudo

Para a elaboração deste estudo considerou-se apenas o período de um ano de vendas (ano base 2004) dos clientes constantes na carteira da **Empresa XYZ**.

Foram examinados o Valor do Cliente e Custo de Servir apenas para período proposto, utilizando para o cálculo do Valor do Cliente o método simplificado, que utiliza como premissa a perpetuidade do relacionamento com os clientes dessa carteira.

Outra delimitação do estudo foi a utilização da metodologia apenas na amostra de clientes mais rentáveis (que correspondiam a 80% do faturamento líquido da **Empresa XYZ** no período de estudo). Isso foi necessário pela grande quantidade de clientes (898 clientes) e pelo tempo a ser dispensado na execução da pesquisa de levantamento de informações para compor o Valor do Cliente para as referidas empresas. Vale ressaltar que a metodologia em si não se limita a um tamanho específico de amostra, podendo ter sido aplicada à carteira total de clientes da **Empresa XYZ**.

Por não ser objeto do estudo em questão, não foram detalhadas as estratégias de gerenciamento de portfólio, nem a realização de simulações do Lucro de Servir (LS) ou Prejuízo de Servir (PS), a partir da retirada dos clientes localizados nos quadrantes 1, 3 e/ou 4 indicados na metodologia MGI, localizada na página 50.

2. Revisão de literatura e referencial teórico

2.1. Valor do Cliente

2.1.1 Valor e Valor para o cliente

Algumas definições de valor podem ser encontradas na literatura:

Valor é a validade, percebida em unidades monetárias, de um conjunto de benefícios (econômicos, funcionais ou técnicos e psicológicos) recebidos pelo cliente em troca do preço pago por um produto ou serviço oferecido, levando em consideração os oferecimentos e os preços da concorrência. (ANDERSON & NARUS, 1999)

Outra definição, mais detalhada, também pode ser utilizada para fins de entendimento:

Valor para o cliente é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Os benefícios contribuem positivamente para essa soma na extensão em que o produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente. Os custos, medidos em relação às expectativas do cliente, incluem tanto o dinheiro gasto na compra e na manutenção como o tempo gasto com atrasos, erros e esforços. (TREACY & WIERSEMA, 1993 apud ROGRIGUES FILHO, 2004)

Quando o valor propiciado aos clientes é maior que os custos da organização, a empresa gera potencial para o lucro. Daí a importância em se conhecer o que gera valor para cada cliente, além de conhecer o valor que o mesmo possui para a empresa. Percebe-se, portanto, que essa questão está diretamente ligada à satisfação do cliente.

2.1.2 Definição de Clientes

Existem várias definições para a palavra cliente, alguns autores são mais abrangentes que outros, no entanto a maioria concorda com sua significativa importância. A definição utilizada aqui é proposta por Lobos (1991), que afirma: “[...] cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece”.

De maneira mais simples, os clientes podem ser considerados as pessoas que recebem a saída (*output*) do processo de transformação de um bem ou serviço, sendo os fornecedores as pessoas que fornecem a entrada (*input*) para tal processo (JURAN, 1993).

Outros autores, como Churchill & Peter (2000), afirmam que clientes são consumidores, ou seja, pessoas que compram bens ou serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas.

Clientes são essenciais para a existência das organizações. Pode-se afirmar que eles atuam como um órgão vital para elas, como um coração, “bombeando” receita, gerando bem-estar (credibilidade), prolongando os dias de “vida” para atingir, desse modo, longevidade. Deve-se observar que clientes, apesar de muito importantes, fazem parte de um conjunto, ou melhor, de uma cadeia de relações interligadas para geração de lucro, crescimento e, conseqüentemente, perenidade das empresas.

Ao abordar a questão da perenidade das empresas, torna-se possível a análise de quão importantes serão as relações de longo prazo entre empresas e clientes. Somente nessas relações consegue-se desenvolver a fidelidade e lealdade. Com isso, as organizações buscam criar elos entre suas marcas, produtos e/ou serviços de forma a fidelizar seu cliente, para que o mesmo não venha migrar para o concorrente (CABRINO, 2002).

2.1.3 Fidelidade dos clientes

De modo a estabelecer suas estratégias corporativas e operacionais, as empresas devem estar atentas a um conjunto de relações que ocorrem entre seus clientes (satisfação e fidelidade) e seus empregados (satisfação, lealdade e produtividade) para alcançar crescimento e lucratividade.

As principais relações observadas, ou as mais fortes conforme seus autores, são as que se verificam entre: lucro e fidelidade do cliente; lealdade do empregado e fidelidade do cliente; e satisfação do empregado e satisfação do cliente. Entretanto outras relações podem ser estabelecidas caso a caso, como: produtividade dos empregados e sua satisfação; lucro e satisfação dos empregados. As empresas devem identificar quais relações que geram resultados positivos por meio de testes de satisfação com clientes e empregados, dados da

empresa de rotatividade de empregados, capacidade de atendimento dos empregados e outros possíveis indicadores (HESKETT et al., 2002). Essas relações são expressas pela cadeia serviços-lucro, apresentada por Heskett e seus colegas.

Estudo realizado na década de 1970 sobre o Impacto do Lucro sobre a participação de mercado (Projeto PIMS - *Profit Impact of Marketing Strategy*) identificou a existência de relações entre participação de mercado e rentabilidade, mostrando que, para que houvesse rentabilidade era preciso ter participação no mercado. Diante de tal afirmação, sucederam-se fusões, aquisições e vendas de empresas nos anos 80, para alcançar os primeiros ou segundos lugares em seus respectivos setores. As organizações que não almejavam obter grandes participações relativas no mercado, freqüentemente eram condenadas e dadas como causas perdidas. Entretanto algumas empresas mostraram-se rentáveis de forma consistente ao longo dos anos. Essas exceções ao princípio da igualdade entre participação no mercado e lucro motivaram observações de alguns setores de serviços, relatadas por Reichheld & Sasser (apud HESKETT et al., 2002), chegando à conclusão que em uma gama de setores, a fidelidade do cliente é o elemento mais importante na geração de lucro que a participação no mercado. Logo, a qualidade da participação no mercado, medida em termos de fidelidade dos clientes, merece tanta atenção quanto sua quantidade (HESKETT et al., 2002).

Atualmente, os clientes pautam-se intensamente pelo valor, buscam resultados e qualidade nos processos que ultrapassem o preço e os custos de aquisição para obter determinados serviços (HESKETT et al., 2002).

Baseado na cadeia serviços-lucro, Heskett e seus colaboradores formularam a equação de valor do cliente, central para a cadeia, e sugerem que o valor dos bens e serviços oferecidos aos clientes equivale tanto aos resultados criados para eles quanto à qualidade dos processos utilizados para gerá-los, tudo com relação ao preço do serviço para o cliente e outros custos em que este incorre ao adquiri-lo. A equação de valor do cliente pode ser entendida da seguinte forma:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados gerados para o cliente} + \text{qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{custos de aquisição do serviço}} \quad (1)$$

O valor associado aos resultados varia conforme o tamanho da tarefa e importância para o cliente. A maneira como um serviço é apresentado, com freqüência é tão importante

quanto o resultado proporcionado ao receptor. A qualidade de um serviço é relativa, não absoluta, e é determinada pelo cliente. No entanto, a percepção que os clientes possuem da qualidade de um processo, varia de cliente para cliente. A qualidade do serviço pode ser melhorada mediante a satisfação ou superação das expectativas do cliente, ou tomando-se providências para controlá-las (HESKETT et al., 2002).

Muitos clientes e prestadores de serviços medem seus custos apenas em termos de preço. Entretanto, os custos da aquisição de um serviço podem, em alguns casos, superar os preços. A conveniência acarreta custos e tem valor para muitos clientes, embora varie de um cliente para outro, exigindo que um prestador de serviço mantenha-se atento às necessidades de cada indivíduo. As relações entre preços e custos de aquisição do serviço têm importantes implicações para seus prestadores. Os prestadores capazes de encontrar meios de reduzir os custos de aquisição para os clientes geralmente têm condições de cobrar preços mais elevados por seus serviços, sobretudo se conseguirem convencer os clientes do valor de seus esforços (HESKETT et al., 2002).

A equação do valor do cliente ajuda a focalizar cada um dos seus elementos, e com isso reparar ou propor alternativas para melhorias do serviço, atingindo a satisfação dos clientes e levando à tão sonhada fidelidade dos mesmos.

Segundo Reichheld (1996) a questão da lealdade abrange tanto as relações de lealdade dos empregados, assim como a fidelidade dos clientes, que serviram como base de algumas das relações da cadeia serviços-lucro.

Segundo Cabrino (2002), a fidelidade pode ser analisada como uma ação em curto prazo, rápida, de momento, mas que, se não trabalhada, acabará. Já a lealdade, é uma ação em longo prazo, lenta e que requer tempo, mas que terá grandes chances de se tornar duradoura, pois os clientes leais seriam aqueles que em meio a qualquer situação, aderem àquelas marcas, produtos e/ou serviços de sua escolha, como exemplificado por certos clientes, que mesmo com a evolução do mercado, são leais as marcas que adquiriram antigamente e dificilmente mudarão.

2.1.4 Lealdade dos clientes

Lovelock (apud KICKINGER, F.; PEREIRA, L.; FIGUEIREDO, R., 2002, p. 80) considera a lealdade como a “vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante períodos prolongados de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa”. Griffin (apud KICKINGER, F.; PEREIRA, L.; FIGUEIREDO, R., 2002, p. 80-81) concorda com essa abordagem, observando que “Um cliente fiel se caracteriza, entre outras coisas, por repetir as suas compras com regularidade, propagandear produtos / serviços a outras pessoas, ser imune à pressão da concorrência e tolerar eventuais problemas sem desertar”.

Outra definição de lealdade pode ser apresentada abaixo:

Lealdade significa trabalhar com uma empresa no longo prazo porque clientes, funcionários e acionistas têm orgulho de estar associados a ela. E, quando ela não oferece o melhor valor, as pessoas acreditam que, se fornecerem o *feedback* apropriado, a organização resolverá o problema, uma vez que está comprometida com a manutenção de um relacionamento de longo prazo. (REICHHELD, 2003)

A manutenção de um relacionamento de longo prazo com os clientes é importante, pois leva a vantagens econômicas e ao crescimento das receitas e lucratividade ao longo do tempo. Também é relevante porque, como ressalta Furlong (apud KICKINGER, F.; PEREIRA, L.; FIGUEIREDO, R., 2002, p. 81),

“O foco na manutenção da fidelidade dos clientes poderá conservar a sua organização bem à frente da matilha de competidores, à frente até mesmo daqueles cujos custos unitários são inferiores aos seus. Na indústria de cartões de crédito, por exemplo, reduzir a deserção de clientes em apenas 20% significa o mesmo para o resultado final do que 10% de corte nos custos”.

Segundo Reichheld (1996), as companhias perdem a metade de seus clientes em cinco anos, a metade de seus empregados em quatro anos e metade dos investidores em menos de um ano.

[...] “Parece que enfrentamos um futuro em que as únicas relações empresariais serão as transações oportunistas entre autênticos desconhecidos” (REICHHELD, 1996).

Os executivos com raras exceções têm experiência e bom senso suficiente para compreender que falar de “transmissão de lealdade” representa uma imprudência, à medida que ter uma boa clientela é crucial para o êxito de um negócio e fazer negócios com alguém confiável e compreensível é mais indispensável e eficaz, portanto mais proveitoso que fazer negócios com desconhecidos. Se essa lealdade é tão importante em um negócio, como os executivos conseguem perder metade de sua carteira de clientes em cinco anos? A maioria deles não mede as deserções e não têm a menor idéia se estão perdendo clientes ou não, ou, se suspeitam, vêem como um problema do departamento de Marketing (REICHHELD, 1996).

Reichheld (1996) em seu livro “O efeito da Lealdade”, afirma que:

“a lealdade de um cliente é muito importante para delegá-la a um departamento. Ela tem um efeito sobre todos os componentes e aspectos do sistema empresarial; a lealdade é o condutor do êxito do negócio e, portanto, da carreira dos responsáveis por ela. A responsabilidade pela retenção ou deserção de um cliente pertence desde o diretor geral até o empregado”.

Muitas empresas realizam numerosos esforços na tentativa de atrair novos consumidores. Em alguns casos, esses esforços podem custar caro, seja pelas excessivas despesas com marketing, ou, principalmente, pela pouca atenção destinada aos clientes mais antigos. Cerca de 70% das razões pelas quais os clientes abandonam as organizações estão relacionadas à questão da qualidade dos serviços (somente 17% estão relacionadas ao preço). Destinam-se, 80% ou mais da receita das companhias para a realização de novos empreendimentos, restando menos que 20% para a manutenção de clientes já existentes. A situação ideal seria investir cerca de 75% da receita em atividades de marketing de relacionamento e em estratégias de retenção dos clientes (WEINSTEIN, 2002).

De acordo com Kotler (2000), “a chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes”. Ele observou ainda que clientes satisfeitos permanecem fiéis por mais tempo; compram mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; realizam críticas construtivas sobre as organizações; prestam menos atenção na competição; são menos sensíveis ao preço; oferecem idéias de melhoria dos serviços para as organizações e custam menos quando comparados aos novos clientes.

Segundo Reichheld (1996), uma retenção verdadeiramente alta pode gerar grande vantagem competitiva, elevar a moral dos empregados, produzir bonificação inesperada na

produtividade e no crescimento, reduzindo o custo da empresa. A deserção permanente, pelo contrário, significa que os antigos clientes — gente convencida de que a companhia lhe oferece um valor inferior — excederam em número aos clientes fiéis, dominando o mercado. Quando chegar esse momento não haverá publicidade, nem relações públicas e nem marketing engenhoso que mantenha o preço, a aquisição de novos clientes ou a reputação da empresa (REICHHELD, 1996).

Reichheld (1996) afirma ainda que “a lealdade tem três dimensões: fidelidade do cliente, lealdade do empregado e fidelidade do investidor”, e que as três são muito poderosas, possuindo grande alcance e dependência entre si. A lealdade tem implicações que se estendem a cada canto de qualquer sistema empresarial que busque ter benefícios e clientes fixos. A retenção não é somente uma estatística, é um indicador central que integra todas as dimensões do negócio e que aponta se a firma está criando valor para seus clientes e quanto está sendo criado.

Conter o êxodo de clientes não é uma simples tarefa de marketing; exige reconsiderações da estratégia básica e dos princípios de operação. A lealdade proporciona a infra-estrutura que permite a um grupo executivo modificar e integrar a estratégia da empresa e as práticas de operação de forma a render um melhor atendimento aos interesses de longo prazo dos clientes, dos empregados e dos investidores (REICHHELD, 1996).

2.1.5 Valor da empresa

Segundo PAIVA (2001), na bibliografia econômico-financeira existem diversos "tipos" de valor atribuídos a uma empresa, muitas vezes utilizados em conjunto. Destacam-se os seguintes:

a) Valor Contábil (ou *Book Value*)

É o valor do patrimônio líquido da empresa calculado a partir dos registros contábeis originais ou históricos e é um valor conhecido; porém, devido às complexidades dos métodos contábeis (depreciação dos ativos permanentes, amortização, correção monetária, mudanças na legislação, etc.), pode induzir a grandes erros de interpretação. O valor contábil, portanto, é um mero valor matemático e não representa o valor econômico da empresa.

b) Valor de Mercado dos Ativos

É a estimativa do preço possível da venda dos bens e direitos no mercado, no estado em que se encontram. Representa um valor de troca perfeitamente realizável em termos reais.

c) Valor de Bolsa

É o valor de mercado de empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores. Resulta da multiplicação do preço de suas ações no mercado pela quantidade de ações que compõem seu capital social.

d) Valor de Substituição

É o valor do total de capital que seria necessário para constituir uma empresa nova, idêntica à existente (excluem-se, entretanto, valores de ativos intangíveis como marcas estabelecidas, carteiras de clientes, etc.).

e) Valor Patrimonial

É o valor do patrimônio líquido da empresa após uma reavaliação de seus ativos e passivos, porém sem a perspectiva de alienação. Esse valor está situado entre o Valor de Substituição e o de Liquidação.

f) Valor de Liquidação

É valor que o empreendimento teria se tivesse que ser liquidado. Como os recursos podem perder valor numa situação como esta (perdem a utilidade para o adquirente), normalmente é uma avaliação do valor mínimo da empresa.

g) Valor de Utilização

É o que a empresa representa para os proprietários atuais ou futuros tanto em ativos materiais quanto em potencialidades de negócio, ramo de atuação, prazer pessoal, etc.; tem um componente objetivo (que pode ser o Valor de Substituição e de Rendimentos Futuros) e um componente subjetivo (percepções e expectativas dos envolvidos).

h) Valor Presente dos Rendimentos Futuros

Representa o valor presente dos benefícios futuros que podem ser gerados pelo empreendimento, descontados a uma taxa apropriada.

i) Valor Potencial ou Dinâmico

Leva em consideração que os resultados futuros do negócio baseiam-se nas estratégias e decisões táticas presentes, não se limitando apenas aos dados financeiros. É o valor mais relevante, baseia-se numa combinação do Valor de Mercado e do Valor de Rendimentos Futuros.

2.1.6 Abordagens de avaliação do valor de empresas

2.1.6.1 Abordagens para ativos tangíveis

Segundo Cornell (apud PAIVA, 2001, p. 3), três abordagens genéricas de avaliação do Valor de uma empresa são amplamente usadas na prática, tendo suas características e limitações discutidas abaixo:

- **Abordagem do Valor Contábil Ajustado (ou Abordagem Patrimonialista)**

O Valor Contábil Ajustado é a mais direta abordagem do valor de uma empresa e baseia-se nas informações fornecidas pelo Balanço. A fraqueza desse método é que o valor do ativo e passivo se baseia em seus custos históricos, não levando em conta fatores como inflação e obsolescência, podendo divergir muito de seus valores de mercado.

- **Abordagem por Comparação Direta**

Essa abordagem, também chamada de avaliação relativa, baseia-se no princípio da teoria econômica de que ativos semelhantes deveriam ter preços semelhantes. Com isso, uma maneira de se avaliar uma empresa seria achar outra empresa idêntica, ou pelo menos comparável, que tenha sido negociada entre um comprador e um vendedor razoavelmente bem informados. Tal abordagem funciona bem, por exemplo, na avaliação de imóveis.

A questão-chave, entretanto, é a definição do que representa uma empresa "comparável". Por exemplo, deveriam ter aproximadamente o mesmo porte, os mesmos

produtos e/ou serviços, dependerem de recursos semelhantes, estejam em localizações próximas, etc.

Uma das soluções para se achar índices de comparação é usar os dados de empresas negociadas publicamente e outra, usar classificações da indústria (índices setoriais) fornecidas pelas associações ou empresas especializadas.

▪ **Abordagem da Avaliação dos Fluxos de Caixa Descontados**

A abordagem dos fluxos de caixa descontados é uma variante do método mais genérico dos Retornos Futuros descontados a Valor Presente, baseia-se na teoria de que o valor de um negócio depende dos benefícios futuros que ele irá produzir (denominados em termos de fluxos de caixa ou lucros), descontados a um valor presente usando-se uma taxa de desconto apropriada que reflita os riscos inerentes aos fluxos estimados.

$$VP_{FC} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FC_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

Sendo:

- VP FC = Valor Presente dos Fluxos de Caixa

- n = Vida útil do ativo

- FC t = Fluxo de caixa no período t

- r = Taxa de desconto

- t = tempo

É importante frisar que se deve equiparar essas taxas de desconto aos seus devidos fluxos ou, em outras palavras, os fluxos de caixa da empresa devem ser descontados ao custo de capital da empresa, os fluxos de caixa antes da tributação a taxas de desconto antes do pagamento de impostos, fluxos de caixa após tributação a taxas pós-tributação, etc.

Como, em geral, se espera que as empresas tenham vidas "infinitas", ao final do horizonte de tempo "n" deve-se adicionar um valor final que reflita os fluxos de caixa futuros esperados gerados pelo ativo.

Freqüentemente, uma parcela significativa do valor presente provém desse valor final, tornando sua estimativa um item-chave da avaliação. O método mais usual para o cálculo do valor residual é o da perpetuidade, o qual calcula o valor presente de um fluxo perpétuo após o último ano de projeção (n +1), com crescimento nulo.

$$VR = \frac{FC_{(n+1)}}{r'} \quad (3)$$

Sendo:

VR = Valor Presente do Valor Residual

FC_(n+1) = Fluxo de Caixa Ajustado no ano n+1

r' = Taxa de desconto na fase de perpetuidade

Portanto:

$$\text{Valor da Empresa} = VP_{FC} + VR \quad (4)$$

Entretanto, segundo Pratt, Reilly e Schweihs (apud PAIVA, 2001, p. 5), vários proprietários e compradores prospectivos de empresas pequenas e médias podem considerar tais projeções muito especulativas para serem úteis. Outro problema dessa abordagem nesse tipo de empresa relaciona-se ao que acontecerá no futuro, freqüentemente, mais uma função dos esforços do proprietário/administrador do que forças dependentes apenas do negócio e, por isso, os compradores ficam relutantes em embutir no valor presente que pagam, quaisquer benefícios futuros que dependam de seus próprios esforços.

O método do fluxo de caixa descontado apresenta limitações em algumas situações: empresas em dificuldades financeiras; cíclicas; com ativos não-utilizados; com patentes; em

processo de reestruturação e envolvidas em aquisições (onde existam efeitos de sinergia e de mudança de administração).

2.1.6.2 Abordagens para ativos intangíveis

Segundo Cornell & Shapiro (apud PAIVA, 2001, p. 4) existem ativos intangíveis valiosos, por exemplo, marcas, redes de relacionamentos, seus recursos humanos, a reputação da empresa, carteira de cliente, etc., chamados de "capital organizacional" e que não estão refletidos no Balanço. Portanto, a avaliação econômica de bens intangíveis vem delineando-se, a cada dia com mais firmeza, como um instrumento no auxílio as relações comerciais. (CORRÊIA, 2004)

O conceito de “valores intangíveis” e “capital intelectual” estão associados aos valores subjetivos da organização, e podem ser considerados como um fenômeno amplo. (SVEIBY, 1998 apud LARA, 2001, p. 61)

É interessante notar que a avaliação de ativos intangíveis utiliza a filosofia dos três métodos básicos de avaliação de ativos tangíveis e naturalmente contábeis, provenientes de bens materiais ou de ativos patrimoniais, que fazem parte de qualquer metodologia econômica ou administrativa de avaliação de bens em geral. (CORRÊIA, 2004)

Segundo Corrêia (2004) e Loureiro (2005), existem três principais métodos empregados para a avaliação de bens intangíveis, podendo ser utilizados de forma combinada ou isoladamente:

- **Valor de mercado:** É o valor alcançado pelo bem a ser avaliado que depende do interesse do mercado, na base da lei da oferta e da procura. Em termos práticos, o valor de mercado é o valor real de um bem qualquer, já que o mesmo se encontra sujeito à disponibilidade, ou não, dos valores efetivos para as transações de compra e venda no mercado no momento de concluir-se a operação comercial. As variáveis a serem utilizadas na composição do cálculo de avaliação normalmente são diversas ou diferentes para cada tipo de bem a ser avaliado, necessitando para aplicação dessa análise a coleta de dados ou

pesquisa; a análise dos valores que influenciam a formação do valor do bem, e a escolha do negócio onde se efetua a avaliação comparando bens com a mesma substância econômica.

- **Custo:** É o valor proveniente do resultado de uma avaliação, considerando as variáveis que envolveram o investimento necessário para um bem intangível alcançar determinada performance. O custo de investimento poderá considerar ou não valores subjetivos que oneram ou não o valor de um negócio como um todo. O custo de um bem intangível é conhecido como *BRAND EQUITY*. Esse método visa a determinação do capital financeiro necessário para reproduzir o mesmo bem que se está avaliando e os seus benefícios futuros, para obter-se igual benefício econômico. As variáveis envolvidas na avaliação levam em consideração os Custos de Históricos e Custos de Reposição.
- **Renda:** É o valor atribuído a um bem intangível a partir da rentabilidade pressuposta que o mesmo venha a gerar para uma empresa. Geralmente calcula-se dentro de uma projeção futura que se estende para os próximos dez anos da data de avaliação do bem. Os conceitos envolvidos dentro desse tipo de metodologia de avaliação são conhecidos como *GOOD-WILL*. As variáveis envolvidas na avaliação levam em consideração: o Fluxo de Caixa ou fator incremental de crescimento da lucratividade; Fluxo de Caixa de *Over Pricing*, considerando as variáveis independentes que agregaram valor ao negócio, por exemplo, o valor da marca como "grife" e o Fluxo de Caixa proveniente de *Royalties*, também são consideradas e contabilizadas as variáveis independentes tais como: Perspectivas de mercado, análise macroeconômica e política da situação de mercado, nível e tendências organizacionais internas, entre outras.

2.1.7 Definindo Valor do Cliente

Ao longo do tempo, o conceito do valor da empresa passou por uma evolução, deixando apenas de levar em conta simplesmente à soma de seus ativos (Contábil Ajustado, somente os bens físicos, palpáveis, que estavam no ativo imobilizado), passando também a contabilizar os Fluxos de Caixa Descontados (visão financeira, menos palpável, inserindo na análise outros ativos valiosos, como por exemplo, os clientes). Atualmente, valor da empresa pode ser expresso pelo somatório do valor dos clientes que esta possui, e para que esse bem intangível possa ser quantificado, é necessária a aplicação de um dos métodos citados anteriormente. Essa abordagem pode ser chamada de Avaliação pelo Valor do Cliente, utilizando como base o método de fluxo de caixa descontado.

Um aspecto relevante, é que o valor do cliente pode ser definido como o total dos valores de consumo de um cliente específico ao longo de sua relação com a empresa. Isso se confunde com o próprio valor de mercado da empresa, que em grande parte é influenciado pelo relacionamento que a empresa tem com seus clientes, garantindo suas receitas futuras.

Segundo Taurion (2004), o valor do cliente é o total dos valores de consumo desse cliente ao longo de sua relação com a empresa. O próprio valor de mercado da empresa é influenciado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, representando garantia de suas receitas futuras. Portanto, a criação de relacionamentos estáveis e sólidos com clientes significa muito mais que apenas aumento de vendas.

Se o valor da empresa pode ser expresso por esse somatório, é de se esperar que empresas que gerem relacionamentos de longo prazo, apresentem um maior valor da carteira de clientes em relação a outras que não conseguem gerar tais relacionamentos.

Sendo assim, o Valor do Cliente pode ser expresso por uma medida numérica e analítica, levando em consideração os clientes importantes para a empresa, os que merecem maior atenção e quais não deveriam estar na mesma. Logo, com uma metodologia adequada e com o levantamento de dados internos e de mercado, podem-se conhecer quais clientes são ótimos, bons, razoáveis e que devem ser descontinuados, assim como o potencial de compra de cada cliente, indicando qual deles merecerá uma maior atenção, auxiliando a empresa a empregar recursos.

Esse somatório pode ser expresso através do Valor Presente Líquido (VPL) de cada cliente. Tal equação pode ser expressa como:

$$VPL \text{ Cliente} = \sum \left[\frac{(MB - CD)(1 - IR)}{(1 + WACC)^n} \right] \quad (5)$$

Sendo:

- VPL = Valor Presente Líquido
- MB = Margem Bruta
- CD = Custos Diretos
- IR = Impostos de Renda
- WACC = *Weighted Average Cost of Capital* ou Custo Médio Ponderado de Capital
- n = tempo de análise

Dentro dessa abordagem, o valor da empresa pode ser expresso pelo somatório do valor dos clientes, abatido dos custos de manutenção dos mesmos, bem como do custo de capital empregado na empresa:

$$\text{Valor Empresa} = \sum [VPL \text{ Clientes} - VPL \text{ CF}(1 - IR) - DIV] \quad (6)$$

Sendo:

- CF = Custo Fixo
- DIV = Dívida (Capital de terceiros)

De forma simplificada, no trabalho com o horizonte da perpetuidade (nesse caso, ao trabalhar com relações de longo prazo com os clientes – fidelização), pode-se expressar o valor do cliente como sendo:

$$\text{Valor Real do Cliente}(VRC) = \frac{MB}{WACC} \quad (7)$$

O valor potencial do cliente pode ser expresso como o somatório dos vários produtos e serviços que o mesmo adquire do mercado:

$$\text{Valor Potencial do Cliente}(VPC) = \frac{(MB1 + MB2 + \dots + MBn)}{WACC} \quad (8)$$

A participação da empresa nesses clientes (Participação no Cliente) pode ser expressa pela relação abaixo indicada, que descreve qual a fatia que se tem nesse cliente atualmente, quantificando o potencial de conversão do mesmo:

$$\text{Participação no Cliente}(PC) = \frac{VRC}{VPC} \quad (9)$$

A conjugação do Valor do Cliente e Custo de Servir pode ser uma ferramenta valiosa na determinação do valor da empresa, bem como auxiliar na tomada de decisão estratégica e gerenciamento do portfólio da carteira de clientes.

2.2. Custo de servir

2.2.1 Conceito de custos

Em qualquer empreendimento, uma das principais preocupações é a mensuração do custo total da operação. Para Shank & Govindarajan (apud MILONE 2003), a análise de custo tradicional é “o processo de se avaliar o impacto financeiro das diferentes alternativas de decisões administrativas”. Já a análise estratégica de custos apresenta um escopo mais

abrangente, que permite utilizá-las para se auferir vantagens competitivas sustentáveis. Essa visão gerencial coloca mais peso na contabilidade gerencial das empresas, mostrando a importância estratégica das informações de custos disponíveis à operação.

Para melhor compreender os conceitos que permeiam o custeio estratégico, é preciso analisar algumas definições. Existem duas categorias de custos com duas subdivisões cada, como se segue:

2.2.1.1 Custos Fixos e Variáveis

Os Custos Fixos podem ser considerados todos aqueles que, numa unidade de tempo, e por uma mesma escala de produção, são fixos, independentemente do volume produzido. (Ex: aluguel, telefone).

Já os Custos Variáveis são aqueles que, dentro de uma unidade de tempo, variam direta e proporcionalmente com o volume de produção. (Ex: matéria-prima, energia elétrica).

2.2.1.2 Custos Diretos e Indiretos

Os Custos Diretos são os que podem ser diretamente apropriados aos produtos. (Ex: matéria-prima, embalagens). Segundo Pizzolato (apud AZEVEDO, 2003, p. 32) os Custos Indiretos são aqueles não identificáveis ou que não apresentam uma medida objetiva de alocação direta a cada um dos objetos de custo. Uma outra abordagem seria definir os Custos Indiretos como todos os custos necessários ao processo, mas não classificáveis como matéria-prima direta, ou mão-de-obra direta.

Os Custos Indiretos mais comuns numa empresa são os com as atividades relacionadas à aquisição de suprimentos, combustíveis de uma forma geral, energia elétrica, água, vapor, mão-de-obra indireta, gerência de produção, marketing, planejamento, supervisão, custos administrativos de controle de pessoal, transporte interno, equipamentos, manutenção, depreciação, iluminação, seguros, impostos, vigilância, etc. A forma de dividir esses custos entre os produtos e serviços produzidos é denominada de “rateio”. Existem dois tipos de critérios tradicionais de rateio:

- Critério Global de rateio ou por absorção que sugere a aplicação de um fator diretamente relacionado aos volumes produzidos;

- Critério Específico de Rateio que sugere a aplicação por meio da capacidade instalada ou através da utilização.

2.2.2 Custeio por Absorção

A técnica de Custeio por Absorção foi desenvolvida para tratar os custos gerados durante a produção de bens e serviços. Dessa forma, os Custos Diretos são apontados para seus produtos/serviços específicos, enquanto a alocação dos custos Indiretos para todos os produtos ou canais se dá por um rateio simples, geralmente baseado em alguma medida de performance como, por exemplo, volume de vendas ou faturamento. Iudícibus et al. (apud MILONE, 2003, p. 2) aponta, inclusive, que o critério de custeio por absorção é o método indicado como um princípio fundamental da Contabilidade.

2.2.3 Custeio Baseado em Atividades (*Activity-Based Costing*)

Nakagawa (apud PIRESA, 2004, p. 7) afirma que as origens do método datam da década de 60. O custeio baseado em atividade ou Sistema ABC (*Activity-Based Costing*) surgiu nos Estados Unidos, sendo divulgado principalmente pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper, da Harvard Business School, tendo o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos e despesas indiretas fixas (*overhead*¹) aos produtos.

No Brasil, os estudos e pesquisas sobre o Custeio Baseado em Atividades tiveram início em 1989, no Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP.

A idéia básica do Sistema ABC é levantar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e estas atividades. Seus procedimentos são parecidos com os passos do método dos centros de custos², na medida em que o mesmo também aloca os custos aos produtos por meio de bases de relação.

¹ Overhead são as despesas de negócios não diretamente relacionadas a um objeto de custo em particular ou serviço produzido (Fonte: Wikipédia, a Enciclopédia Livre - <http://pt.wikipedia.org/wiki/Overhead>).

² O método dos centros de custos, originalmente batizado de RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), ou método das seções homogêneas é a técnica de alocação de custos mais usada no Brasil e no mundo pelas

O Sistema ABC tem por princípio o fato de que os causadores/geradores de custos são atividades e que essas ocorrem apenas para que os produtos e serviços sejam produzidos e, para que os consumidores recebam suas mercadorias. Em outras palavras, a operação efetua uma série de atividades que consomem os recursos da empresa. Essas atividades são desempenhadas com um objetivo específico identificável (ex: produtos, clientes, processos, etc.). Com isso, podem-se determinar quais componentes do custo devem ser alocados para cada objeto e, assim, identificar o seu custo exato.

Cabe ressaltar que o Sistema ABC apresenta uma abordagem por processos, agrupando as atividades de forma racional. Adicionalmente, é um sistema que permite avaliar as lucratividades de diferentes objetos de custo, não sendo exclusivo de produtos e serviços, mas permitindo a análise de clientes, fornecedores, processos, entre outros.

O Sistema ABC foi desenvolvido tendo-se em mente o princípio do custeio por absorção, na medida em que não atribui os custos da capacidade ociosa aos produtos (COOPER & KAPLAN, 1988 APUD BORNIA, 1995, p. 40). De fato, o custeio por atividade baseia-se em um modelo de consumo de recursos, e não de gastos com recursos (COOPER, 1990). A diferença básica entre esses modelos é que, enquanto o modelo de consumo define custos como sendo o valor dos recursos realmente utilizados para a fabricação dos produtos, o modelo de gasto considera custos os gastos com os recursos empregados no período para a fabricação dos produtos, mesmo que tais insumos não tenham sido totalmente aproveitados.

O ABC defende que a análise de custos estenda-se às despesas de estrutura (administrativas, comerciais e financeiras). Cooper & Kaplan (apud BORNIA, 1995, p. 40) argumentam que, em muitas companhias, tais despesas ultrapassam 20% do faturamento, e a não alocação de tais despesas aos produtos, embora requerida pela Contabilidade financeira, é inadequada para medir os custos dos produtos.

A não apropriação dos custos e despesas indiretas aos produtos, defendida pelo custeio direto, é considerada como não correta pelo custeio por atividade. O argumento utilizado é que o modelo típico de custos para decisões, no qual os custos fixos permanecem fixos e os custos relevantes são iguais aos custos variáveis multiplicado pelo volume de produção, é

empresas. Segundo Aquino (1999, p. 28), o "método fundamenta-se no princípio de que é possível atribuir a cada seção, unidades de trabalho, através das quais possa-se medir toda a produção da seção, mesmo que esta seja diversificada" apud Ronchi (2005).

muito simplista, não representando adequadamente as situações que ocorrem na realidade (COOPER, 1990).

Além disso, o custeio direto fornece informações relevantes para a tomada de decisões de curto prazo, mas o impacto das decisões no médio e longo prazo não é mensurado. O modelo de consumo de recursos usado pelo Sistema ABC permite detectar as conseqüências de decisões no longo prazo (COOPER, 1990).

Cooper (1990) afirma que, tendo observado mais de 150 sistemas de custos, está claro para ele que a alocação de custos fixos aos produtos não é incorreta, pois ajuda a dirigir a atenção gerencial e freqüentemente serve como auxílio para decisões.

Além dos custos fixos variarem no médio e longo prazo, não são influenciados apenas pelo nível de atividades, como no modelo utilizado pelo custeio direto. Outro fator importante que interfere nos custos fixos é a complexidade inerente ao sistema produtivo, ditado principalmente pela diversidade dos produtos fabricados (custos de complexidade).

De acordo com Hansen & Mowen (apud SILVA, 1999, p. 97), "os custos existem porque existem atividades". Quer se dizer com isso que o nível de atividades está relacionado com o uso dos recursos e as causas das atividades (direcionadores de custos). O nível de atividades de um sistema organizacional, portanto, refere-se à intensidade do "consumo" de atividades num dado período.

O consumo de recursos e a taxa de direcionadores de custos possibilitam descrever como as atividades "atendem" os requisitos de produtos, serviços e clientes.

2.2.4 Direcionadores de Custos (*Cost Drivers*)

O custeio por atividade pressupõe que as atividades consumam recursos, gerando custos, e que os produtos usem tais atividades, absorvendo seus custos. A primeira fase do sistema é calcular o custo de cada atividade. Isso é feito de forma semelhante aos sistemas tradicionais de duas fases, rateando-se os itens de custos para as atividades pelas bases de rateio. Deste modo, chega-se a um custo por atividade.

Para a alocação dos custos das atividades aos produtos, utiliza-se o conceito de direcionadores de custos, os quais podem ser definidos como aquelas atividades ou transações

que determinam os custos das atividades, ou seja, são as causas principais dos custos das atividades (DRURY, 1989 apud BORNIA, 1995, p. 39).

Com a utilização dos direcionadores de custos, o Sistema ABC objetiva encontrar os fatores que causam os custos, isto é, determinar a origem dos custos de cada atividade para, dessa maneira, alocá-los corretamente aos produtos.

Os direcionadores de custos podem ser divididos em 03 categorias (NOVAES, 1999 apud AZEVEDO, 2003, p. 47-48):

- Direcionadores de Transação (referem-se ao número de operações repetitivas, como por exemplo, número de pedidos, número de veículos carregados, número de produtos processados, etc.);
- Direcionadores de Duração (referem-se com o tempo de execução da atividade, sendo utilizados quando ocorrem variações apreciáveis no tempo de execução de certa atividade, como por exemplo, tempo de descarregamento de determinado produto em palete ou solto); e
- Direcionadores de Intensidade (referem-se diretamente às quantidades de recursos necessários para realizar uma determinada tarefa, como, por exemplo, controle de qualidade em diversos níveis).

Existem custos cujos comportamentos são ditados por bases relacionadas apenas com o volume de produção. Nessa categoria, estão inseridos os custos variáveis. Para estes custos, os direcionadores de custos a serem utilizados também são relativos ao nível de atividades, como horas de mão-de-obra direta, horas-máquina e custo de matéria-prima.

Tais direcionadores, no entanto, não são apropriados para determinar o comportamento da maioria dos custos fixos, que variam no médio e longo prazos. No decorrer do tempo, estes custos adaptam-se não só à demanda, mas também à estrutura de produção. O fator determinante do custo deste tipo de atividade é o número de vezes que é efetuado o serviço básico desta atividade para a fabricação dos produtos (quantidade de transações feitas).

Para cada direcionador de custos empregado, calcula-se um custo unitário, dividindo-se o custo total associado com a atividade considerada pelo número de transações efetuadas. Em seguida, atribui-se o custo aos produtos, determinando-se quantos lotes estão relacionados com cada produto.

Para determinação das atividades a serem consideradas no sistema, Cooper & Kaplan (apud BORNIA, 1995, p. 39) recomendam ênfase em recursos dispendiosos, cujos consumos variem significativamente de produto para produto e em recursos cujos comportamentos não estão relacionados com bases de relações tradicionais (mão-de-obra direta, matéria-prima e unidades processadas).

Na verdade, pode-se dizer que o conceito de direcionador de custos é o mesmo que a base de rateio dos sistemas tradicionais. A única diferença é que, como os custos estão associados a uma atividade específica no ABC, é mais fácil de determinar, interpretar e utilizar o direcionador de custos do que a tradicional base de rateio.

2.2.5 Definido Custo de servir

Segundo Tobias (2002), o Custo de Servir é uma poderosa ferramenta de análise de gestão e comportamento de clientes. O objetivo principal dessa metodologia é calcular a rentabilidade por cliente de modo a identificar os clientes rentáveis e não rentáveis.

A partir dessas informações é possível identificar as causas dos clientes não rentáveis e tomar ações para que os mesmos se tornem rentáveis, alterando os demonstrativos de uma posição de prejuízo de servir para uma posição de lucro de servir.

Além desse objetivo, é possível avaliar oportunidades de melhoria em todos os elos da cadeia de suprimentos, gerenciar custos de todas as áreas da empresa e avaliar as ações tomadas.

Os métodos tradicionais dificilmente fazem uma boa análise da lucratividade por cliente, pois usualmente consideram apenas a Margem Bruta (diferença do Faturamento Líquido e dos Custos dos Produtos Vendidos) como fator de decisão. (ZOLKIEWSKI, 2000)

Entretanto, há uma série de outros custos que são cada vez mais significativos e que devem ser considerados para que se possa estimar a Lucratividade Real ou Lucro de Servir dos clientes. Esses custos podem ser chamados de Custos de Servir um determinado cliente. Como exemplo pode-se listar os custos de vendas e atendimento, tempo de gerenciamento da conta, custos de processo, custos logísticos, custos com manuseios, custos com financiamento, custos com transporte, etc. Vale ressaltar que os custos derivados do atendimento aos clientes são independentes do volume de vendas para os mesmos. (CHRISTOPHER, 2004, p. 104)

Quando todos esses custos são perfeitamente identificados, isto é, quando se consegue calcular exatamente a lucratividade cliente por cliente, esta análise pode concluir que há um razoável número de clientes que contribuem negativamente para a lucratividade da empresa, assim como há clientes que é preciso “proteger” dos ataques dos competidores.

Sendo assim, calcular o Custo de Servir (CS) é basicamente identificar, direcionar e alocar todos os custos necessários para o atendimento de cada cliente dessa carteira.

O Lucro de Servir (LS) ou Prejuízo de Servir (PS) está na diminuição da Margem Bruta (MB) dos clientes pelo Custo de Servir (CS) dos mesmos:

$$\mathbf{LS \text{ ou } PS = MB - CS} \quad (10)$$

Essa análise revelará que alguns clientes da carteira geram contribuições negativas, e que anteriormente possuíam margem bruta positiva. Isso porque vários custos inerentes do processo de atendimento não estavam sendo alocados nos clientes em questão.

Após a apuração e alocação dos Custos de Servir por cliente, é possível representar a organização dos clientes em uma matriz, contendo quatro quadrantes, classificando os mesmos segundo a Margem Bruta e o seu Custo Servir. Essa matriz sugere algumas ações para a adoção de estratégias de gerenciamento da carteira. (CHRISTOPHER, 2004, p. 108)

A figura 1 apresenta os quatro quadrantes da matriz MB x CS:

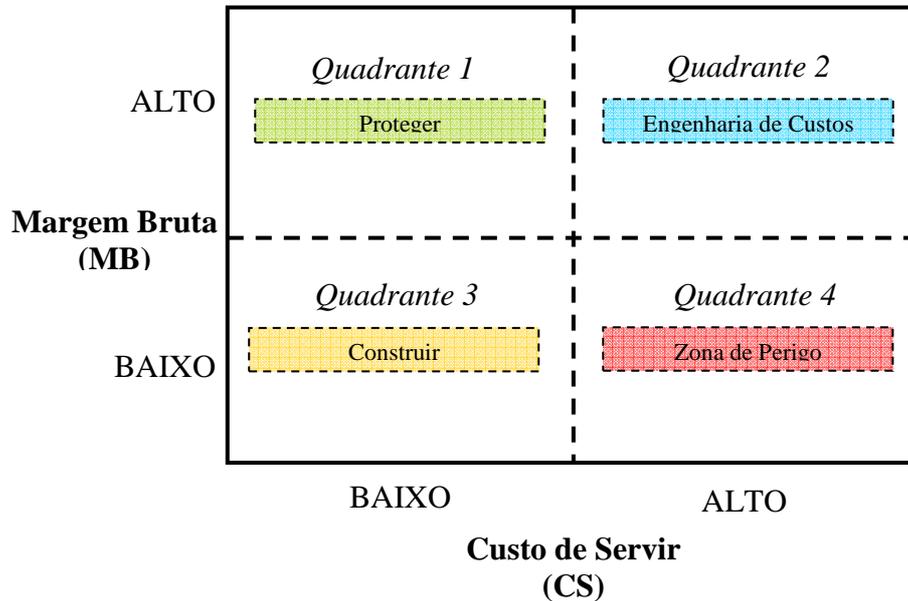


Figura 1 – Quadrantes da matriz MB x CS

Segundo Christopher (2004), é possível aplicar uma estratégia apropriada para cada tipo de quadrante da matriz, definindo determinadas ações para maximizar o resultado da carteira de clientes:

Quadrante 1: Alta Margem Bruta – Baixo Custo de Servir

Ação: **Proteger (Quadrante 1)**. Esses clientes devem ser protegidos. Deve-se manter um bom relacionamento de longo prazo, de modo a fidelizá-lo, para que o mesmo não busque outras opções de fornecimento.

Quadrante 2: Alta Margem Bruta – Alto Custo de Servir

Ação: **Engenharia de Custo (Quadrante 2)**. Esses clientes podem ser mais lucrativos se os custos para servi-los for reduzido. A diferenciação do canal de venda, como também a forma do atendimento por ser uma saída para que os custos sejam reduzidos, migrando estes para o quadrante 1.

Quadrante 3: Baixa Margem Bruta – Baixo Custo de Servir

Ação: **Construir (Quadrante 3)**. Esses clientes apresentam baixa rentabilidade e também baixo custo de servir. Nesse ponto a metodologia de Valor do Cliente é importante para quantificar o potencial do cliente, checando se o mesmo pode ter sua rentabilidade aumentada, migrando para o quadrante 1.

Quadrante 4: Baixa Margem Bruta – Alto custo de Servir

Ação: **Zona de perigo (Quadrante 4)**. Esses clientes devem ser analisados cuidadosamente, checando se as vendas poderão ser ampliadas, se o custo ligado ao atendimento pode ser reduzido, se é estratégico ou dilui custos pelo seu volume movimentado, que valha ser mantido na carteira, definindo qual ação deverá ser aplicada (manter o cliente ou descontinuí-lo).

2.2.6 Curva ABC ou Análise de Pareto

O economista italiano Vilfredo Pareto (1848 – 1923) observou no século 19 na Itália que 20% da população possuía 80% da terra cultivável. Além disso, observava-se o mesmo padrão equivalente de distribuição desigual de renda nas sociedades européias do século XIX. O comportamento era o mesmo em quase todos os países da região: os 20% mais ricos da população detinham 80% da renda da nação, independente dos esforços governamentais em reverter essa tendência.

Essa mesma distribuição foi encontrada por Pareto em outros processos econômicos e naturais. Esse comportamento, padrão ficou conhecido como Lei de Pareto. Como uma lei genérica, o mesmo formulou sua descoberta como: “na maior parte dos casos, uma fração minoritária das causas ou fatores, implica a maior parte da produção, dos custos, dos lucros ou de qualquer outro efeito quantificável” (SOMBART, 1967 APUD ULTSCH, 2002).

A partir de então, tal princípio de análise tem sido estendido a outras áreas e atividades, tais como a industrial e a comercial, sendo mais amplamente aplicado a partir da segunda metade do século XX. Essa lei tem sido utilizada e reportada em diversas ocasiões conforme pode-se observar a seguir (ULTSCH 2002):

- 20% dos clientes representam 80% do giro de estoque
- 20% dos clientes geram 80% do lucro
- 20% dos clientes respondem a 80% do Faturamento
- 20% dos produtos representam 80% do giro de estoque
- 20% das possibilidades de se cometer erros na produção são responsáveis por 80% dos produtos defeituosos
- 80% das decisões são tomadas em 20% do tempo em uma reunião
- 80% dos custos e perdas de um negócio são causadas por 20% dos problemas
- 20% dos empregados respondem por 80% do tempo de ausência

Pelo que pode ser observado, este padrão se repete para diversos setores de atividade, tipos de produto ou serviço disponibilizado, comprovando nas organizações tal enunciado. Portanto, em um determinado segmento da carteira de clientes haverá clientes responsáveis por grande parte dos resultados do negócio e por isso, diversas empresas vêm investindo cada vez mais no foco qualitativo da carteira de clientes.

A classificação ABC parte do princípio da regra 80/20 da estatística (Lei de Pareto), segundo a qual cerca de 20% dos itens de uma amostragem correspondem a aproximadamente 80% de um determinado evento. Ao aplicar esse princípio em uma carteira de clientes, os clientes classificados como classe A são aqueles que apresentam baixo custo e alto retorno, os classificados como classe B possuem performance média e os classificados como classe C geralmente possuem alto custo e baixo retorno.

A figura 2 procura ilustrar este fato quando se aplica Curva ABC em uma carteira de clientes:

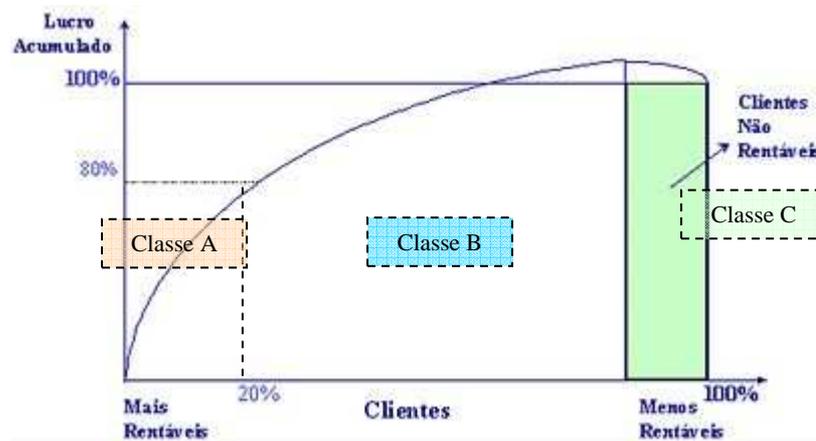


Figura 2 - Rentabilidade da Carteira de Clientes

Fonte: Hill, G.V. Logistics – The Battleground of the 1990s, AT Kearney.

Essa curva mostra que 20% dos clientes representam aproximadamente 80% do lucro acumulado e são classificados como Classe A. Além disso, análise do quantitativo de clientes acima de 90%, vê-se que estes ou representam muito pouco lucro ou, o que é pior, contribuem para uma redução do mesmo (classificados como Classe C).

3. Conhecimento da carteira de clientes

3.1 Vantagens no conhecimento da carteira de clientes

A partir da análise da rentabilidade de clientes, que pode ser gerada aplicando-se as metodologias de Valor do Cliente e Custo de Servir, as empresas passam a enxergar uma série de oportunidades estratégicas que antes não podiam ser detectadas.

Segundo Figueiredo (2000) é possível ajustar o nível de serviço oferecido quando conhecemos a rentabilidade da carteira de clientes. Os cinco pontos a serem observados em uma carteira de clientes estão relacionados a seguir:

- **Atender melhor os clientes existentes e que são altamente rentáveis**

Isso se faz necessário pelo intuito de reduzir e aplicar de forma mais racional os recursos da empresa. Sendo assim, seria desperdício de recursos o emprego da mesma energia para agradar/encantar todos os clientes. Pelas teorias de relacionamento com o cliente³, todos merecem ser bem tratados, a empresa deve despender todos seus esforços para atendê-los da melhor maneira possível. A maioria das empresas, entretanto, sabe que isto é inviável, por apresentar alto custo de implementação.

Mas quando se descobre que 20% dos clientes representam 80% do lucro, evidentemente é natural dedicar uma atenção especial a estes. Os bancos aplicam a filosofia de segmentação, disponibilizando serviços e produtos diferenciados para os diversos tipos de cliente de sua carteira. Desse modo, é necessário refletir sobre o fato de que prestar um bom serviço representa oferecer o mesmo nível de serviço para todos os clientes. Uma boa estratégia seria segmentar os clientes de acordo com o valor econômico que representam para a empresa e, em cada segmento, identificar os atributos mais valorizados pelos clientes do segmento e definir o nível de serviço, atributo por atributo.

³ Os estudos em marketing sobre serviço de atendimento enfatizam o cliente e não é raro encontrar nessas teorias, amplamente divulgadas nas empresas, os já conhecidos jargões:

“O cliente é o rei” (Albrech & Zemke, 1985);

“O cliente em primeiro lugar” (Walker, 1991);

“O cliente tem sempre razão” (Walker, 1991); e

“É do cliente que vem o salário, o lucro...” (ALMEIDA, 1995 APUD FREIRE, 2002, p. 9)

- **Conhecer o Custo do Servir ao cliente e então poder cobrar pelo nível de serviço proporcionado**

Quando esse custo não é conhecido, pode-se cometer injustiças cobrando-o de pessoas/clientes que não o utilizam. Os clientes que demandam um grande número de atividades não devem ser subsidiados por outros que não as exigem. Se uma empresa mantém seu centro de atenções apenas no custo do produto, o esforço que realiza para atender as exigências dos clientes ficará diluído anonimamente entre todos eles, impedindo de tomar decisões de preços justos. Uma lista não exaustiva de custos de logísticos, que fazem parte dos custos de servir um cliente, pode incluir:

- Custo de tirar pedidos (visitas de vendedores, comissões)
- Custo de processamento de pedidos
- Custo de embalagem especial
- Custo de manter estoques para o cliente
- Custo do espaço de armazenagem dedicada
- Custo de manuseio de materiais
- Custo de transporte/entregas especiais
- Custos com documentação/comunicações
- Custos com retornos/devoluções

- **Oferecer descontos, se necessário, nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos reduzidos**

Dentro da carteira de clientes de uma empresa, há clientes menos exigentes, sendo possível atendê-los mediante um serviço com baixo custo. Tais clientes podem querer negociar preços mais vantajosos. Caso a empresa não tenha analisado seus clientes de acordo com o Custo de Servir, a concessão desse desconto pode levar a uma análise equivocada, concluindo que o cliente não seja rentável, gerando provavelmente a perda dessa venda.

- **Negociar relações ganha-ganha entre fornecedores e compradores**

As parcerias de sucesso são aquelas em que os fornecedores sabem perfeitamente quanto custa servir um cliente e quanto se perderia se deixassem de servi-lo. Quando a empresa analisa conjuntamente seu custo de servir com o cliente, é possível atingir tanto o aumento de vendas, quanto a redução dos custos de atendimento.

- **Tentar atrair os clientes que proporcionam grandes lucros para os concorrentes.**

Após a análise do Valor do Cliente e Custo de Servir é possível identificar os clientes mais rentáveis. Nesse momento, pode-se realizar uma análise de suas principais características como: tamanho; volume de compras; localização; setor de atividade; estratégia de atuação; etc. Nesse momento é possível por similaridade, checar quais empresas apresentam tais características e que ainda não são clientes. É possível que um cliente de alta rentabilidade de um dos concorrentes, que ainda não conheça o Valor e os Custos de Servir desse cliente, não tenha mecanismos de proteção para manter aquele cliente, não lhe proporcionando o nível de serviço adequado. Por outro lado, se esse concorrente deseja vingar-se do fato de tê-lo “roubado” um cliente, haverá um conjunto de clientes descontentes (porque já não lhes é oferecido descontos ou serviço), já mapeados na zona de perigo (alto custo de servir e baixa margem), que certamente gostariam de mudar de fornecedor.

Segundo Kaplan & Cooper (apud FIGUEIREDO, 2000), algumas características dos clientes com altos e baixos custos de servir podem ser traçadas e confrontadas, auxiliando as empresas nas ações estratégicas para melhorar a rentabilidade da carteira de clientes:

| Clientes com alto custo de servir | Clientes com baixo custo de servir |
|---|---|
| Pedem produtos personalizados | Pedem produtos padronizados |
| Pedem quantidades pequenas | Pedem grandes quantidades |
| Chegada imprevisível de pedidos | Chegada dos pedidos é previsível |
| Entrega personalizada | Entrega padronizada |
| Mudam constantemente as condições da entrega | Não mudam as condições das entregas |
| Muitos pedidos, processamento manual, muito papel | Utilizam EDI |
| Exigem apoio prévio às vendas (visita de vendedores, técnicos, merchandising) | Pouco ou nenhum apoio prévio às vendas (preços e pedidos padrões) |
| Exigem serviço pós-venda | Nenhum serviço pós-venda |
| Exige que a empresa mantenha estoques para eles | Abastecimento contínuo |
| Pagam com atraso | Pagam pontualmente |

Quadro 1: Clientes com Alto X Baixo Custo de Servir

Fonte: Kaplan & Cooper, “Cost & Effect”, HBS Press, 1998

3.2 Decisão da captura, retenção e descontinuidade de clientes

A análise da rentabilidade dos clientes revela a existência de clientes baratos e caros de servir, mas que são ou podem ser rentáveis porque estão dispostos a pagar pelo que recebem. De qualquer forma existem clientes que não se enquadram em nenhuma dessas categorias, bem como podem estar nos causando prejuízos. Muitas vezes não é necessário tomar decisões drásticas para abrir mão desses clientes, sendo necessário apenas um ajuste no

nível de serviço, por exemplo, a não concessão de descontos, a redução ou eliminação do apoio de marketing ou técnico.

Uma questão fundamental a responder é: O que fazer com a estrutura que atendia àqueles clientes? É importante notar que o fato de deixar de atender um cliente não implica, necessariamente, em redução de custos. Segundo Figueiredo (2000), se esses custos não puderem ser evitados, existem algumas alternativas para utilizar a estrutura de serviço de modo eficiente:

- **Melhorar o serviço e a rentabilidade dos clientes valiosos.** A estratégia para esses clientes é tratar de propor um relacionamento que os afaste de fornecedores alternativos. Ao mesmo tempo podem-se vislumbrar oportunidades de aumentar o volume de negócios mantendo o controle dos custos. Lembrar que, assim como se quer atrair clientes rentáveis dos concorrentes, eles podem querer o mesmo.
- **Identificar formas de reduzir o custo do serviço para aqueles clientes caros de servir, mas que estão dispostos a pagar pelo que recebem.** A idéia não é reduzir o serviço. Será que as entregas podem ser consolidadas? Se novos clientes fossem conquistados na mesma área, as entregas poderiam ser mais baratas? Será que não existe uma forma mais barata de receber/processar os pedidos?
- **Aumentar o volume de vendas, sem um aumento proporcional nos custos de servir, para aqueles clientes sensíveis ao preço e que são baratos de servir.** Os esforços poderiam ser direcionados para conseguir junto a esses clientes um mix mais rentável em suas compras.

Aqueles clientes que tiram partido de seu potencial de compra, que exigem preço baixo e que pedem uma série de vantagens, deveriam ser descontinuados? Para responder essa pergunta é necessário que de alguma forma seja possível utilizar um indicador concreto, mostrando que a médio e longo prazo é importante manter esses clientes na carteira. Há algum indício de que poderemos aumentar as margens ou reduzir o nível de serviço a eles proporcionado? Esses clientes são necessários por uma questão de volume, mesmo que sua margem de contribuição seja baixa?

Como forma de subsidiar esses questionamentos, conhecer o Valor do Cliente é de fundamental importância, pois é possível mapear, de forma quantitativa, quanto aquele cliente possui de potencial de vendas e que ainda não está capturado. Isso subsidiará de forma objetiva as ações a serem tomadas para manutenção do cliente na carteira.

Se por ventura, o Valor do Cliente calculado for baixo, conjugado com uma alta Participação no Cliente (PC), é necessária a reflexão sobre a possibilidade de deixar de atendê-lo.

Kaplan & Cooper (apud FIGUEIREDO, 2000, p. 73), alertam para três possíveis razões pelas quais uma empresa poderia ainda manter clientes não rentáveis:

- **Clientes relativamente novos.** Pode acontecer que a empresa tenha gastado muito dinheiro para atraí-los. Além disso, é possível que estejam provando o novo fornecedor dando-lhe apenas uma pequena porção do negócio total e que isso ocorra exatamente com operações mais exigentes de modo a examinar a capacitação do novo fornecedor. Assim, essas perdas iniciais não deveriam ser imputadas ao alto custo de servir àquele novo cliente e sim parte do investimento necessário para conquistá-lo. Com o tempo é possível que esse novo cliente venha a se tornar rentável.
- **Clientes que dão prestígio.** O fato de atender suas exigências pode representar uma boa publicidade e atrair novos clientes, compensando, dessa forma, possíveis perdas.
- **Clientes que proporcionam aprendizado.** Os clientes exigentes estão dispostos a trabalhar com seus novos fornecedores e ensinar-lhes a forma como os novos processos de gestão, equipamentos e tecnologias lhes permitirão satisfazer as demandas do cliente sem incorrer em excessivas penalidades em termos de custos. Assim, o prejuízo inicial decorrente de atender clientes tão exigentes pode ser considerado como o custo da formação nos novos processos de fabricação e logística, podendo ser utilizados de maneira benéfica para todos os seus clientes no futuro.

3.3 Segmentação de Clientes

De modo a favorecer a retenção de clientes, uma alternativa prática a ser realizada é segmentar o mercado consumidor. Segundo Hijjar (2000), segmentar significa dividir. A segmentação de mercado trata da subdivisão dos clientes (e potenciais clientes) em grupos distintos. Aqueles que pertencerem a um mesmo grupo deverão apresentar características similares, de forma que seja provável que apresentem um comportamento de compra similar.

Classificar os clientes em categorias facilita a adoção de estratégias apropriadas para cada segmento do mercado, uma vez que existem clientes mais valiosos que outros, e as estratégias de marketing necessárias são diferenciadas para cada caso (WEINSTEIN, 2002).

Não há um método único para a segmentação de mercado. Os clientes podem ser agrupados com base nas suas características demográficas (setor de atividade a que pertence, tamanho da companhia), por suas características geográficas, ou com base nos seus comportamentos de compra (frequência dos pedidos, volume de compras), entre outras. No entanto, as diversas bases de segmentação podem ser separadas em duas formas que diferem em essência (HIJJAR, 2000):

- Na primeira delas, os segmentos são formados a partir de características facilmente identificáveis – que em geral estão disponíveis nos cadastros das empresas – como, a localização dos clientes, o faturamento de cada um, ou o volume de compras realizadas. Sendo assim, essa forma de segmentação busca identificar grupos com algumas características comuns, supondo-se que também apresentarão necessidades e expectativas semelhantes.
- A segunda maneira é caracterizada pela formação de segmentos de clientes que indicaram suas expectativas relacionadas aos serviços a serem prestados por seus fornecedores. Sendo assim, percebe-se que, ao contrário da primeira forma apresentada, nesse método de segmentação é preciso que primeiramente as necessidades do cliente sejam identificadas para que, em seguida, agrupe-se, em um mesmo segmento, aqueles que possuam expectativas de serviço semelhantes.

O'Connor (1996) propôs a implementação de um sistema de coleta, organização e uso dos dados sobre os clientes, os produtos comprados por eles, o tamanho dos seus pedidos e a

frequência de suas compras, chamado de Marketing de Cliente Específico (*Customer Specific Marketing*), estabelecendo a criação de um banco de dados contendo as principais informações sobre os clientes, como: nome, endereço, telefone, principais aquisições, frequência de compra, entre outros. Torna-se, portanto, mais fácil identificar as preferências dos clientes, ou ainda, porque determinado cliente parou de fazer negócios com a companhia.

Após identificar os clientes em três categorias básicas: “pesados”, “médios” e “leves”, deve-se realizar as ações específicas para cada um deles. Aproximadamente 30% dos clientes, são considerados “pesados”, e correspondem de 70 a 80% do faturamento da companhia. Aproximadamente 20% são considerados médios, e correspondem de 10% a 20% do faturamento da companhia, enquanto que cerca de 50% dos clientes restantes, considerados “leves”, correspondendo a apenas 10 %, ou até menos, do faturamento da mesma companhia (O’CONNOR, 1996).

As metas estabelecidas nesse sistema podem variar, desde recrutar novos clientes “pesados”, aumentar as participações médias de clientes “leves” ou ainda, estabelecer ações contra a concorrência. Este sistema permite a identificação dos clientes por segmentos (volume ou aquisição de produtos) facilitando assim quais as medidas que devem ser tomadas especificamente para cada segmento.

No caso dos clientes “pesados”, esse alvo do mercado merece atenção especial, em fontes de investimento, promoções, propaganda freqüente e suporte personalizado, pois são considerados alvos primários para a concorrência. Algumas perguntas surgem na medida que o sistema de Marketing de Cliente Específico é praticado: Quem são os clientes “pesados”? Como eles se diferem dos 70% restante dos clientes que correspondem aproximadamente 20% do faturamento da companhia?

É necessário conhecer o que esses clientes pensam sobre a empresa. O que consideram importante na companhia; o que pensam sobre os pontos fortes e fracos da empresa; qual a melhor maneira de alcançar esses clientes; se são fiéis à marca; e qual o melhor tipo de recompensa que pode ser dado aos clientes “pesados” (O’CONNOR, 1996).

Outras perguntas freqüentes que surgem são: quão lucrativos são os clientes restantes (que se enquadram nas categorias “médio” e “leves”)? Esses clientes também são importantes? Deve-se permanecer com todos eles?

Eles podem ser muito importantes para o crescimento e a imagem pública dos negócios se forem compradores freqüentes e fiéis. “Os compradores de baixo volume de hoje, podem se tornar os melhores clientes de amanhã”. Explorar as necessidades e os interesses dos clientes de baixo volume podem fornecer alternativas para elevar suas aquisições e aumentar sua lucratividade (O’CONNOR, 1996).

Os clientes “médios” formam a base sólida dos negócios, estratégias de intensificação de renda, tais como venda cruzada (*cross-selling*) ou serviços de valor agregado podem ser utilizados para manter esses clientes satisfeitos e aumentar seus negócios. A fim de estabelecer contato com esse grupo, representam possíveis sugestões: envio de correio eletrônico e/ou ligações telefônicas para informar promoções ocasionais (WEINSTEIN, 2002).

Para a categoria restante, os consumidores “leves”, a companhia necessita encontrar meios de atendê-los de maneira eficaz seja por *websites* ou em centros de atendimento telefônicos gratuitos (popularmente conhecidos como 0800).

Outra análise que pode ser utilizada basea-se na freqüência, recentidade e valor monetário. Freqüência se refere ao número de vezes que acontecem experiências ou contatos com os clientes; recentidade identifica a última transação ou último serviço realizado; e valor monetário mostra o quanto que é gasto, investido ou comprometido com os produtos e serviços da organização (WEINSTEIN, 2002).

O modelo conhecido como SURE afirma que: à medida que Satisfação aumenta, a probabilidade dos clientes continuarem a Utilizar o serviço (ou realizar aquisições de produtos) cresce, assim como a probabilidade do cliente Recomendar o serviço (ou produto) da companhia para um outro cliente potencial. Baseado nessa afirmação, a utilização de cinco elementos para a criação de valor em longo prazo de clientes, deveria incluir componentes de valor, satisfação, retenção, lucratividade e lealdade (WEINSTEIN, 2002).

Vale ressaltar que a principal dificuldade da segmentação de mercado não se encontra no processo de segmentação em si, mas sim no gerenciamento das políticas diferenciadas de serviço ao cliente a serem adotadas para os grupos identificados. (HIJJAR, 2000).

3.4 Modelos de gerenciamento de portfólio de Clientes

As teorias de gerenciamento de portfólio estavam associadas na sua origem à análise de investimentos financeiros (MARKOWITZ, 1952; SHARPE, 1963 apud ZOLKIEWSKI 2000, p. 1). Esses conceitos foram ao longo dos anos sendo adaptados para o contexto estratégico das empresas, sendo um dos mecanismos que auxiliam a tomada de decisão, bem com a alocação de recursos.

O objetivo principal dos modelos de gerenciamento de portfólio está na categorização dos relacionamentos, agrupando os clientes com determinadas características, propiciando assim que o gerente determine qual a melhor estratégia a ser adotada para maximizar e otimizar o seu negócio.

Uma série de modelos de gerenciamento de portfólio sugerem a análise de variáveis ligadas a fornecedores e clientes. Segundo Fiocca, Campbell & Cunningham, Shapiro et al., Krapfel et al., Olsen & Ellram e Turnbull & Zolkiewski (apud ZOLKIEWSKI, 2000, p. 2) são alguns autores que desenvolveram modelos de gerenciamento do portfólio de clientes.

Entretanto esses modelos diferem entre si, pela natureza das variáveis; número de variáveis; número de etapas que o método deve ser aplicado; tipos de recomendação indicados para cada grupo de clientes categorizados; entre outras. Outra diferenciação está na construção do modelo, o que conseqüentemente leva a uma gama de diferentes categorias criadas. Um exemplo disso são as oito categorias para classificação do cliente do modelo de Turnbull & Zolkiewski (1997), bem como quatro diferentes categorias que os modelos de Shapiro et al. (1987) e Krapfel et al. (1991) indicam.(ZOLKIEWSKI, 2000)

Parte das variáveis utilizadas nesses modelos são subjetivas, o que trás problemas no momento de defini-las, bem como mensurá-las. Além disso, somente alguns modelos, como de Krapfel et al. (1991) e Olsen & Ellram (1997), provêm um guia para auxiliar no tratamento dos resultados da aplicação do modelo, permitindo assim que o gerente ordene as ações para determinar que estratégia adotar na carteira de clientes, melhorando o seu negócio.

Pode-se resumir os principais modelos de gerenciamento de portfólio de clientes a partir da compilação das informações disponibilizadas segundo Zolkiewski (2000):

| | Cunningham & Homse (1982) | Fiocca (1982) | Campbell & Cunningham (1983) | Yorke (1984) | Shapiro et al. (1987) | Krapfel, et al. (1991) | Rangan et al. (1992) | Yorke & Droussiotis (1994) | Turnbull and Zolkiewski (1997) |
|---|---------------------------|---------------|------------------------------|--------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Nº. de dimensões | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Nº. de etapas | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Interação técnica | ✓ | | | | | | | | |
| Volume de Vendas | ✓ | | | | | | | | |
| O cliente pode ser utilizado como uma referência? | ✓ | | | | | | | | |
| O cliente pode prover informações comerciais relevantes? | ✓ | | | | | | | | |
| Dificuldade em gerenciar o cliente | | ✓ | | | | | | ✓ | |
| Importância estratégica do cliente | | ✓ | | | | | | ✓ | |
| Atratividade do negócio do cliente | | ✓ | | | | | | | |
| Relação Força do fornecedor / relacionamento com o cliente | | ✓ | | | | | | | |
| Lucro líquido | | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Custo de Servir | | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Interesses comuns | | | | | | ✓ | | | |
| Relacionamento com o cliente | | | | | | ✓ | | | ✓ |
| Participação do cliente no seu mercado | | | ✓ | | | | | | |
| Taxa de crescimento da demanda do cliente pelos produtos que estão sendo fornecidos | | | ✓ | | | | | | |
| Taxa de crescimento do Mercado destes clientes | | | ✓ | | | | | | |
| Posição competitiva (participação relativa nas compras destes clientes) | | | ✓ | | | | | | |
| Objetivos dos fornecedores | | | | ✓ | | | | | |
| Objetivos orientados para o Mercado / Clientes | | | | ✓ | | | | | |
| Lucratividade do cliente | | | | | | | | ✓ | |
| Força percebida do relacionamento | | | | | | | | ✓ | |
| Tipo do modelo | Cliente | Cliente | Cliente | Cliente | Cliente | Fornecedor | Cliente | Clientes | Cliente |

Tabela 1: Modelos de Gerenciamento de Portifólio de clientes

Os modelos de Shapiro et al. (1987), Rangan et al. (1992) e Turnbull & Zolkiewski (1997), relacionam na sua abordagem a Lucratividade do Cliente (Preço) e o Custo de Servir.(ZOLKIEWSKI, 2000)

Shapiro et al. (apud ZOLKIEWSKI, 2000, p. 6) propuseram uma matriz bi-dimensional que foi chamada de matriz de lucratividade, envolvendo o retorno que a empresa terá em relação ao preço praticado no mercado e o custo que ela tem para servir a seus clientes. Três variáveis estão ligadas à estimativa da Lucratividade (custo para os fornecedores, comportamento do consumidor e gerenciamento do cliente) e quatro ligadas ao custo de servir (pré-venda, produção, distribuição e serviço de pós-venda).

Segundo eles, as empresas podem se posicionar de quatro maneiras diferentes: como "balcão de descontos" em que, tanto o preço praticado quanto os custos para servir são baixos, já que o consumidor não está em busca de luxo, mas de bons preços; como "comércio de elite", no qual os preços e os custos são altos porque a empresa precisa oferecer profissionais especializados para atender clientes que buscam conforto, não importando o preço pago por isso; outras se posicionam "passivamente", esperando o cliente aparecer, visto que seus produtos ou serviços se vendem sozinhos (sem publicidade), caso em que o preço praticado é alto e o custo para servir é baixo, como, empresas que não investem em publicidade por terem marcas estabelecidas e clientes que pagam pela qualidade do produto ou serviço. O último tipo é a empresa "agressiva", em que os custos para servir são altos, já que a companhia investe para se destacar no mercado, a fim de se tornar mais competitiva, e os preços praticados são baixos.

Rangan et al. (apud ZOLKIEWSKI, 2000, p. 6), testou a matriz de Shapiro, mostrando a utilidade da mesma, desenvolvendo melhor as variáveis de lucratividade e custo, utilizando essas modificações para segmentar cliente ligados a mercados industriais maduros.

Turnbull & Zolkiewski (apud ZOLKIEWSKI, 2000, p. 9) propuseram uma matriz tri-dimensional, baseada na análise do portfólio de clientes, relacionando o Custo de Servir, Lucro Líquido do cliente e Relacionamento com o cliente. Ao incluir mais uma dimensão na análise (Relacionamento com o Cliente), permitiu uma classificação mais refinada, segmentando melhor a carteira de clientes, gerando oito quadrantes possíveis de classificação, comparada com os quatro descritos na matriz de Shapiro et al. e de Rangan et al..

A classificação proposta por Turnbull & Zolkiewski (1997) pode ser resumida no quadro a seguir:

| Relacionamento com o cliente | Lucratividade | Custo de Servir |
|------------------------------|---------------|-----------------|
| Baixa | Baixa | Baixa |
| Baixa | Baixa | Alta |
| Baixa | Alta | Baixa |
| Baixa | Alta | Alta |
| Alta | Baixa | Baixa |
| Alta | Baixa | Alta |
| Alta | Alta | Baixa |
| Alta | Alta | Alta |

Quadro 2: Segmentos da Matriz de Gerenciamento de Portifólio de clientes de Turnbull & Zolkiewski (1997)

Esses oito quadrantes provem um mecanismo de combinação de informações objetivas como Lucratividade e Custo de Servir (pré-venda, produção, distribuição e pós-venda), com informações subjetivas, como o Relacionamento com o Cliente, que são incorporadas pelo gerente, enriquecendo a análise gerada. (ZOLKIEWSKI, 2000)

4. Metodologia

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa será quantitativa, pela análise numérica dos dados levantados a partir da aplicação das duas metodologias (Valor do Cliente e Custo de Servir). Além disso, foram utilizados dois questionários estruturados contendo perguntas abertas e fechadas. Um dos questionários foi aplicado na amostra de pesquisa, para levantamento das informações para o cálculo do Valor do Cliente. O outro foi aplicado na força de vendas (vendedores) da Empresa XYZ⁴, para levantamento das informações para execução do Custo de Servir.

Para determinar o Valor do Cliente, definiu-se uma amostra não aleatória, utilizando a Lei de Pareto (quantidade de clientes que correspondiam a 80% do faturamento líquido) aplicada à carteira total de clientes da Empresa XYZ, que compraram produtos durante um período específico de tempo (ano base 2004).

Para o Custo de Servir, foi utilizada a carteira total de clientes da Empresa XYZ para o mesmo período. Quanto ao mapeamento dos atributos relacionados ao Custo de Servir, utilizou-se como respondentes somente os colaboradores da unidade de negócios da empresa que gerenciavam diretamente esses clientes (vendedores).

A fim de aplicar a Metodologia do Gerenciamento Integrado - MGI (união das metodologias de Valor do Cliente e Custo de Servir), foram selecionados os dados do Custo de Servir para os clientes constantes na amostra da metodologia do Valor do Cliente.

4.2 Procedimentos para a coleta de dados

4.2.1 Valor do Cliente

Os dados foram coletados a partir da carteira de clientes ativos da área de negócios da empresa, isto é, todos os clientes que adquiriram produtos durante um período específico de tempo (ano base 2004). O número total de clientes encontrado com esse perfil foi de 898.

⁴ Empresa de distribuição de derivados de petróleo, que possui uma unidade de negócios de produtos químicos.

Pela dificuldade em se aplicar o questionário na carteira como um todo, em função do prazo para conclusão do projeto de pesquisa, foi definido que seria utilizada a Regra de Pareto, aplicada ao faturamento líquido anual dos clientes, para seleção da amostra de pesquisa. Foram selecionados então 135 clientes que correspondiam a 80% do faturamento (10,6% da amostra original).

Dividiu-se a amostra em segmentos de mercado, respeitando a divisão de segmentos utilizada pela própria área de negócios da empresa, conforme indicado na tabela abaixo:

| Segmento | Número de Clientes Total (NCT) | Amostra Clientes Total (Pareto) (ACTp) | Amostra Clientes que responderam a pesquisa (Pareto) (ACRp) |
|--------------|--------------------------------|--|---|
| 1 | 22 | 0 | 0 |
| 2 | 198 | 40 | 31 |
| 3 | 167 | 53 | 40 |
| 4 | 511 | 42 | 33 |
| Total | 898 | 135 | 104 |

Tabela 2: Segmentos analisados X Número de Clientes

Fonte: Dados do relatório de vendas da empresa

Não se aplicou a metodologia no Segmento 1 por indicação da Empresa XYZ, visto que a mesma já dispunha de informações sobre o Valor Potencial deste grupo de Clientes (VPC), bem como da Participação no Cliente (PC).

Após a definição da amostra, foram realizados os seguintes passos:

1. Levantamento dos principais dados cadastrais desses clientes para criação e implementação de um banco de dados com as informações levantadas e as posteriormente obtidas (como: nome do cliente; endereço; CNPJ; telefones e correio eletrônico dos responsáveis pela aquisição de produtos químicos; produtos atualmente adquiridos; vendedores responsáveis pelo cliente; etc.);
2. Realização de contato telefônico com todos os clientes selecionados na amostra, de modo a atualizar o cadastro e informar os clientes sobre a execução de uma pesquisa, a ser feita, por meio de questionário, enviada por correio eletrônico (*quest mail*);
3. As perguntas que compuseram o questionário de pesquisa estão listadas a seguir:
 - **Pergunta 1:** Dentre os grupos de produtos abaixo, informe o valor total de compras da empresa (clientes da Empresa XYZ) por ano – Estimativa VPC;

- **Pergunta 2:** Dentre os grupos de produtos abaixo, informe o percentual da Empresa XYZ dentro do valor de compras total da empresa (clientes da Empresa XYZ) por ano – Estimativa PC;
 - **Pergunta 3:** Principais produtos adquiridos; e
 - **Pergunta 4:** Serviços demandados ou que atualmente já adquire.
- O Anexo 1 apresenta o modelo de questionário que foi aplicado.
4. Envio da pesquisa por correio eletrônico pelo serviço chamado de questionário eletrônico (*quest mail*) para todos os responsáveis cadastrados que iriam responder a pesquisa;
 5. Após encerramento do prazo da pesquisa (30 dias úteis), os dados recebidos foram coletados e armazenados no banco de dados. Entretanto, como o volume das respostas foi considerado insuficiente (menos de 35% da amostra original), realizou-se novo contato telefônico, aplicando as perguntas indicadas no item 3, com os clientes que não haviam respondido ou que responderam de forma inadequada;
 6. Compilação da massa de dados obtida ao final dos contatos com os clientes e cálculo dos valores real e potencial dos clientes em questão.

O número de respondentes total ao final da pesquisa foi de 104 empresas, perfazendo um faturamento líquido acumulado de 75,3%.

4.2.2 Custo de Servir

Os dados foram coletados a partir da carteira de clientes ativos da área de negócios da empresa, isto é, todos os clientes que adquiriram produtos durante um período específico de tempo (1 ano). O número total de clientes encontrados com esse perfil foi de 898.

Após a definição da amostra, foram realizados os passos descritos abaixo:

1. Levantamento da lista de todos os clientes da carteira da Empresa XYZ (898 clientes ativos), contendo informações sobre o Segmento, Zona de Vendas⁵, Nome do Vendedor, Nome do Cliente, Código do Cliente na empresa, Volume, Faturamento e Margem Bruta total dos produtos adquiridos.
2. Coleta dos Custos Diretos e definição dos critérios de rateio dos Custos Indiretos:

⁵ Zona de Venda foi definida pela Empresa XYZ como sendo um agrupamento de clientes, gerida por um Vendedor.

- Custos Diretos: Pessoal / Frete Fornecimento / Despesas Gerais etc. alocados até a Zona de Vendas.
- Custos Indiretos: *Overhead* (gerentes de vendas do segmento, estrutura de marketing e planejamento, gerência executiva, estrutura operacional (depósitos, bases e terminais) e da empresa como um todo).

Após alocação dos Custos Diretos da Zona de vendas e da parcela dos *overheads*, aplicação da Unidade de Servir (US) para rateio dos custos por cliente.

3. Formatação de uma pesquisa aplicada a cada membro da força de venda (Vendedores), contendo 5 perguntas, para definição da alocação de custos por cliente – criação do direcionador de custos, chamado Unidade de Servir (US).

O Anexo 2 apresenta o modelo de questionário que foi aplicado. Os campos que constaram no questionário foram: Vendedor, Zona de Vendas, Nome do Cliente, Código do Cliente, Pergunta 1, Pergunta 2, Pergunta 3, Pergunta 4, Pergunta 5 e Observações.

Os Critérios para elaboração do direcionador de custo – Unidade de Servir (US) são listados abaixo:

- **Pergunta 1:** Grau de “envolvimento” da FV no atendimento ao cliente (1 a 4 pt)
- **Pergunta 2:** Grau de “envolvimento” do GS no atendimento ao cliente (1 a 4 pt)
- **Pergunta 3:** Grau de “envolvimento” da CAV no atendimento ao cliente (1 a 4 pt)
- **Pergunta 4:** Dificuldade de obter / manter atualizadas informações cadastrais (0 a 4 pt)
- **Pergunta 5:** Dificuldade de obter os recebíveis (0 a 4 pt)

Sendo:

- FV = Força de vendas (vendedor que atende o cliente)
- GS = Gerente de Segmento
- CAV = Central de apoio a vendas (colocação dos pedidos, acompanhamento logístico, acompanhamento do pagamento, registro das informações de vendas, etc.)

Entende-se “envolvimento” o tempo dispensado por cada interlocutor junto a cada cliente. A escala de pontuação foi dividida da seguinte forma:

- Nenhum = 0 pt
 - Muito Baixo = 1 pt
 - Baixo = 2 pt
 - Médio = 3 pt
 - Alto = 4 pt
4. Envio da pesquisa por correio eletrônico para todos os responsáveis pelo gerenciamento da carteira de clientes (vendedores);
 5. Armazenamento das informações coletadas em banco de dados

A fim de aplicar a metodologia proposta, foi selecionada a mesma amostra de clientes (104 clientes) utilizada na metodologia do Valor do Cliente.

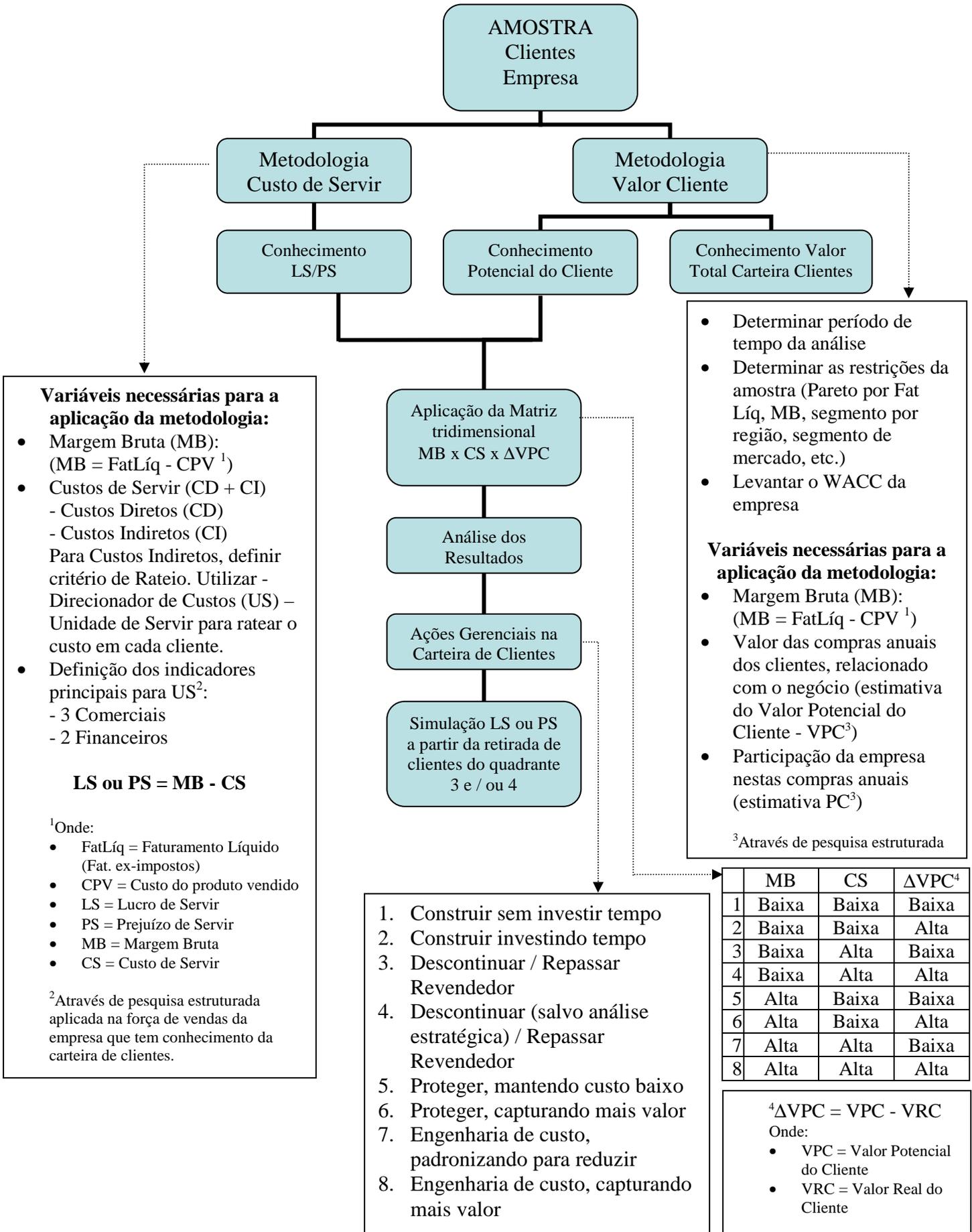
4.3 Tratamento dos dados

4.3.1 Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI)

A metodologia proposta foi chamada de Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI). A mesma une os conceitos de Valor do Cliente e Custo de Servir, a fim de se conhecer o Valor Potencial dos Clientes da carteira, bem como o Lucro ou Prejuízo de Servir cada cliente.

A seguir a um esquema que resume a Metodologia do Gerenciamento Integrado - MGI (figura 3):

Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI)



Após o levantamento do Valor Potencial do Cliente (a partir da metodologia do Valor do Cliente), bem como o Custo de Servir, pode-se aplicar a matriz de gerenciamento de portfólio tri-dimensional MB x CS x Δ VPC, na qual pode-se classificar a amostra em cada um dos seus oito quadrantes.

A figura 4 foi adaptada a representação da matriz de Turnbull & Zolkiewski (apud ZOLKIEWSKI, 2000, p. 12) para a Metodologia MGI:

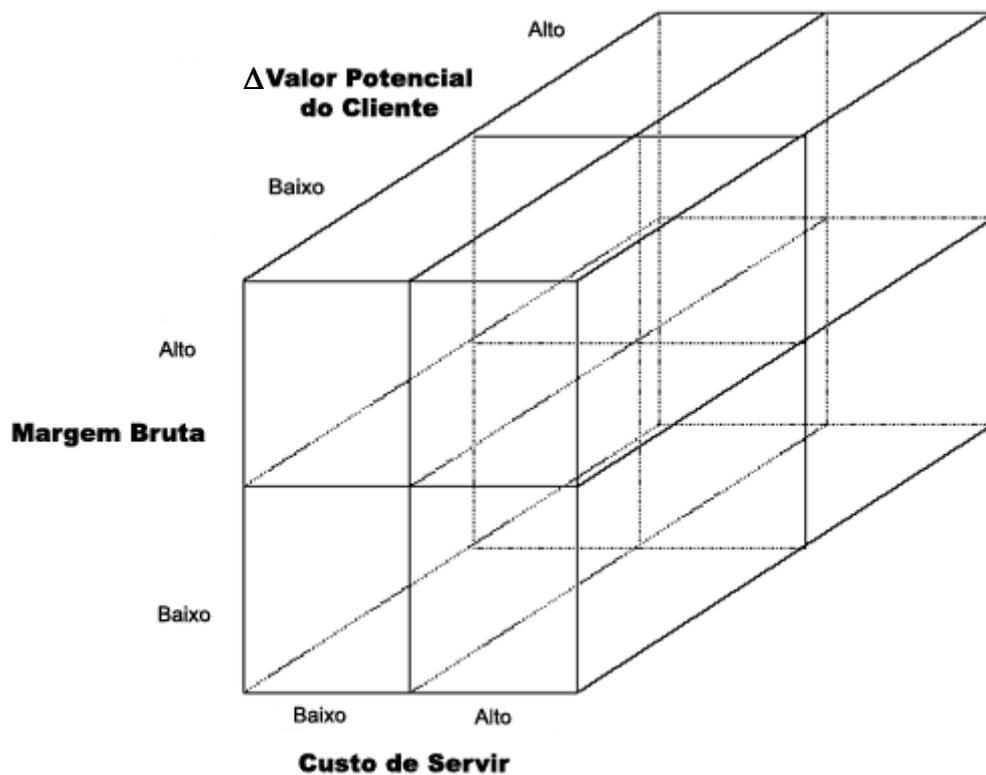


Figura 4: Matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC

As ações para a maximização do valor da carteira estão ligadas à estratégia de gerenciamento do portfólio de clientes a ser utilizada. Abaixo temos o detalhamento das estratégias por cada quadrante proposto na Metodologia MGI:

Quadrante 1: Baixa Margem Bruta - Baixo Custo de Servir - Baixo Δ Valor Potencial

Ação: **Construir sem investir tempo.** Esses clientes apresentam baixa rentabilidade e também baixo custo de servir. Pela metodologia do Valor do Cliente foi quantificado que o cliente apresenta baixo potencial. Esses clientes normalmente diluem os custos fixos da empresa. Pode-se pensar em reduzir ainda mais os custos de atendimento, modificando a

forma de relacionamento (por exemplo, o atendimento passar a ser realizado através da central de telemarketing).

Quadrante 2: Baixa Margem Bruta - Baixo Custo de Servir - Alto Δ Valor Potencial

Ação: **Construir investindo tempo**. Esses clientes apresentam baixa rentabilidade e também baixo custo de servir. Pela metodologia do Valor do Cliente foi quantificado que o cliente apresenta alto potencial. Esses clientes são candidatos para migrarem para o quadrante 5 (Proteger, mantendo custo baixo) quando as oportunidades de negócios forem convertidas. Se após o primeiro ciclo de análise da metodologia o cliente não tiver sido reclassificado, vale a análise de modificar a forma de relacionamento, conforme descrito no quadrante 1.

Quadrante 3: Baixa Margem Bruta - Alto Custo de Servir - Baixo Δ Valor Potencial

Ação: **Descontinuar / Repassar para Revendedor**. Esses clientes devem ser analisados cuidadosamente, visto que pela metodologia do Valor do Cliente existe um baixo valor potencial, não podendo auxiliar na elevação da margem bruta, o que compensaria o alto custo de servir. Se os custos ligados ao atendimento desses clientes não puderem ser reduzidos, provavelmente a ação a ser aplicada deverá ser de descontinuá-lo. Outra opção seria repassar esses clientes para uma rede de revenda, que deverá apresentar custos de servir menores que o somatório dos custos de servir dos clientes que estão sendo repassados para a mesma.

Quadrante 4: Baixa Margem Bruta - Alto Custo de Servir - Alto Δ Valor Potencial

Ação: **Descontinuar (salvo análise estratégica) / Repassar Revendedor**. Esses clientes devem ser analisados cuidadosamente, visto que pela metodologia do Valor do Cliente existe um alto valor potencial, que poderia auxiliar na elevação da margem bruta, compensando o seu alto custo de servir. Esses clientes são candidatos a migrarem para o quadrante 7 (Engenharia de custo, padronizando para reduzir) quando as oportunidades de negócios forem convertidas. Se após o primeiro ciclo de análise da metodologia o cliente não tiver sido reclassificado, repassar esses clientes para uma rede de revenda, que deverá apresentar custos de servir menores que o somatório dos custos de servir dos clientes que estão sendo repassados para a mesma.

Quadrante 5: Alta Margem Bruta - Baixo Custo de Servir - Baixo Δ Valor Potencial

Ação: **Proteger, mantendo custo baixo.** Esses clientes devem ser protegidos, pois são significativos para a empresa. Deve-se manter um bom relacionamento de longo prazo, de modo a fidelizá-lo, para que o mesmo não busque outras opções de fornecimento. O ideal é manter os custos de atendimentos sobre controle, evitando ações que possam elevar o custo de servir, visto que o mesmo apresenta baixo valor potencial. Se isso não for possível, padronizar, aplicando a mesma estratégia descrita para o quadrante 7 (Engenharia de custo, padronizando para reduzir).

Quadrante 6: Alta Margem Bruta - Baixo Custo de Servir - Alto Δ Valor Potencial

Ação: **Proteger, capturando mais valor.** Esses clientes devem ser protegidos, pois são muito significativos para a empresa. Deve-se manter um bom relacionamento de longo prazo, de modo a fidelizá-lo, para que o mesmo não busque outras opções de fornecimento. O ideal é além da manutenção dos custos de atendimentos, investir em ações que possam capturar mais valor, visto que o mesmo apresenta alto valor potencial.

Quadrante 7: Alta Margem Bruta - Alto Custo de Servir - Baixo Δ Valor Potencial

Ação: **Engenharia de custo, padronizando para reduzir.** Esses clientes podem ser mais lucrativos se os custos para servi-los for reduzido, visto que a principal alavanca a ser manipulada está na redução dos custos de servir (pois o valor potencial é baixo). A diferenciação do canal de venda, como também a forma do atendimento por ser uma saída para que se ajuste a questão dos custos, migrando estes para o quadrante 5 - Proteger, mantendo custo baixo.

Quadrante 8: Alta Margem Bruta - Alto Custo de Servir - Alto Δ Valor Potencial

Ação: **Engenharia de custo, capturando mais valor.** Esses clientes podem ser mais lucrativos se os custos para servi-los for reduzido, bem como a captura do valor potencial puder ser realizada. A diferenciação do canal de venda, como também a forma do atendimento por ser uma saída para que se ajuste a questão dos custos, migrando estes para o quadrante 5 (Proteger, mantendo custo baixo) ou 7 (Engenharia de custo, padronizando para reduzir). Investir em ações que possam capturar mais valor, visto que o mesmo apresenta alto valor potencial.

4.3.2 Valor do Cliente

Os cálculos realizados utilizaram as expressões da Metodologia do Valor do Cliente, levando-se em conta a perpetuidade, conforme descrito no Capítulo 2, item 2.1.6:

$$\text{Valor Real do Cliente (VRC)} = \frac{\text{Lucro Bruto do período}}{\text{WACC da Companhia}} \quad (11)$$

$$\text{Valor Potencial do Cliente (VPC)} = \frac{\text{Valor Real do Cliente (VRC)}}{\text{Participação no Cliente (PC)}} \quad (12)$$

O Valor Potencial do Cliente diz respeito a quanto um determinado cliente possui de valor ainda a ser capturado, ou seja, se esse cliente ainda tem potencial de adquirir produtos ou serviços oferecidos pela Empresa XYZ em questão.

O valor do WACC (Média Ponderada do Custo de Capital - *Weighted Average Cost of Capital*) informado pela Empresa XYZ para aplicação da metodologia foi de 17,1 % ao ano.

O Valor Potencial do Cliente total da carteira de clientes da Empresa XYZ foi obtido a partir do somatório do Valor Real do Cliente dividido pela **Participação Média no Cliente** (PMC) de cada Segmento.

4.3.3 Custo de Servir

Os cálculos realizados utilizaram as expressões da Metodologia do Custo de Servir, levando-se em conta os Custos Diretos e Indiretos, conforme descrito no Capítulo 2, item 2.2.

Os Custos Diretos anuais puderam ser levantados até o nível de Zona de Vendas. Os Custos Diretos que foram levados em consideração encontram-se descritos na quadro abaixo:

| | | |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Custeio direto da Zona de Vendas | | |
| | Frete | |
| | Pessoal | |
| | Outras Despesas | Serviços Contratados |
| | | Despesas Gerais |
| | | Publicidade e Cultura |
| | | Material |
| | | Depreciação / Amortização |
| | | Despesas Tributárias |

Quadro 3: Custeio Direto da Zona de Vendas

Os Custos Indiretos anuais foram rateados até o nível da Zona de Vendas através do critério de Custeio por absorção, utilizando o direcionador de custos **R\$/Volume de vendas**. No caso da Empresa XYZ, o volume de vendas foi expresso em m³.

Os Custos Indiretos que foram levados em consideração encontram-se descritos na quadro abaixo:

| | Direcionador de Custo - R\$/m ³ |
|--|---|
| <i>Overhead</i> Segmento 1 | Todos os custos não alocados diretamente na zona de vendas (custos gerenciais, estrutura de apoio do segmento, etc.). |
| <i>Overhead</i> Segmento 2 | |
| <i>Overhead</i> Segmento 3 | |
| <i>Overhead</i> Segmento 4 | |
| <i>Overhead</i> Unidade de Negócios + Marketing + Planejamento | Todos os custos não alocados diretamente na zona de vendas (custos gerenciais, estrutura de apoio, etc.). |
| <i>Overhead</i> Depósitos | Todos os custos não alocados diretamente na zona de vendas (custos operacionais, estrutura de apoio, etc.). Apenas o Segmento 1 utiliza esta estrutura operacional. |
| <i>Overhead</i> Operacional | Todos os custos não alocados diretamente na zona de vendas (custos operacionais, estrutura de apoio, etc.). Apenas os Segmentos 2, 3 e 4 utilizam esta estrutura operacional. |
| <i>Overhead</i> Companhia | Todos os custos não alocados diretamente na zona de vendas (custos gerenciais, estrutura de apoio, etc.). |

Quadro 4: Custeio Indireto da Zona de Vendas

Após a alocação de todos os custos (diretos e indiretos) até o nível da Zona de Vendas, foi aplicado o critério de Custeio por Atividade, a fim de ratear o custo total da Zona de Vendas para cada um dos clientes que compõem a mesma, achando assim o Custo de Servir desse determinado cliente.

As atividades que compõem o direcionador de custo US (Unidade de Servir) podem ser expressas em função do tempo dedicado de cada agente (força de vendas, gerente do segmento, central de apoio a vendas), bem como do nível de problemas ligados à disponibilidade de garantias e inadimplência, para atendimento de determinado cliente.

O direcionador de custo Unidade de Servir (US) é expresso pelo somatório das pontuações obtidas para cada cliente, segundo os critérios estabelecidos, variando de 3 a 20 pontos (quanto maior a pontuação, maior o custo de servir a ser direcionado para o cliente).

Logo, o Custo anual de Servir do Cliente pode ser expresso:

$$CS = \left[\frac{\text{número de US do cliente}}{\text{número de US dos } n \text{ clientes}} \right] CT \quad (13)$$

Sendo:

- CS = Custo de Servir do Cliente
- Número de US do cliente = pontuação do cliente
- Número de US dos n clientes = somatório da pontuação de todos os clientes de uma determinada Zona de Vendas
- n = número de clientes dentro de uma determinada Zona de Vendas
- CT = Custeio Total (Custos Diretos + Indiretos) alocados na Zona de Vendas

O Lucro ou Prejuízo de Servir é calculado apenas subtraindo a Margem Bruta do Cliente, pelo Custo de Servir do mesmo:

$$\mathbf{LS \text{ ou } PS \text{ (Lucro ou Prejuízo de Servir)} = \mathbf{MB - CS} \quad (14)$$

5. Simplificações realizadas e limitações das duas metodologias

5.1 Valor do Cliente

As simplificações e limitações da metodologia proposta seguem listadas abaixo:

| Valor do Cliente | Limitação | Simplificação |
|---|-----------|---------------|
| Aplicação da perpetuidade como forma de cálculo do valor do cliente, levando-se em conta o relacionamento de longo prazo com a carteira de clientes | | x |
| Redução da base de clientes para aplicação da metodologia | | x |
| Aplicação de questionário fechado para levantamento do Valor Potencial do VPC, bem como da Participação no Cliente (PC) | x | x |
| Aplicação do percentual da Participação Média no Cliente (PMC) dos segmentos # 2, 3 e 4 para estimativa do VPC para o restante da carteira | | x |

Quadro 5: Valor de Cliente - Limitação / Simplificação

5.2 Custo de Servir

As simplificações e limitações da metodologia proposta seguem listadas abaixo:

| Custo de Servir | Limitação | Simplificação |
|---|-----------|---------------|
| Rateio dos Custos Indiretos através de custeio por absorção, utilizando direcionador de custo R\$/m ³ no nível da Zona de Vendas | | x |
| Rateio dos Custos Indiretos por ABC no nível do cliente | x | |
| Aplicação de questionário fechado na força de vendas para levantamento da Unidade de Servir de cada cliente | x | x |
| Utilização de pesos iguais para as perguntas relacionadas à estimativa da Unidade de Servir (US) | x | |

Quadro 6: Custo de Servir - Limitação / Simplificação

6. Apresentação e discussão dos resultados

6.1 Valor do Cliente

Os resultados encontrados após a aplicação da metodologia para o cálculo do Valor do Cliente para a amostra de pesquisa (104 clientes) apresentam-se consolidados na tabela abaixo:

| Segmento | MB | VRC | VPC | PMC |
|-----------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| #2 | 6.665.977 | 38.982.319 | 51.890.815 | 75,1% |
| #3 | 13.178.428 | 77.066.828 | 178.085.422 | 43,3% |
| #4 | 10.356.380 | 64.607.611 | 133.375.108 | 48,4% |
| Total | 30.200.784 | 180.656.758 | 363.351.345 | 49,7% |

Tabela 3: Valor do Cliente Consolidado

A estimativa do Valor Total da carteira de clientes da Empresa XYZ pode ser realizada, aplicando-se as fórmulas do VRC (valor real do cliente) e PMC (participação média no cliente) para o segmento #1, bem como para o restante da carteira de clientes, que foi chamada de “outros clientes”, encontrando-se listado na tabela a seguir:

| Segmentos | MB | VRC | VPC | PMC |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| #1 | 70.447.867 | 411.975.830 | 484.677.448 | 85,0% |
| #2 | 6.665.977 | 38.982.319 | 51.890.815 | 75,1% |
| #3 | 13.178.428 | 77.066.828 | 178.085.422 | 43,3% |
| #4 | 10.356.380 | 64.607.611 | 133.375.108 | 48,4% |
| Outros Clientes | 10.877.487 | 59.567.051 | 119.853.221 | 49,7% |
| Valor Total da Carteira | 111.526.138 | 652.199.639 | 967.882.014 | 67,4% |

Tabela 4: Valor total da carteira de clientes da empresa XYZ

Apresentou-se o gráfico VRC *versus* VPC (valor potencial do cliente) consolidado para a amostra da pesquisa. Nesse gráfico pôde-se observar na carteira de clientes analisada, quais os clientes que apresentam as maiores lacunas, permitindo assim visualizar os clientes que apresentam maior potencial:

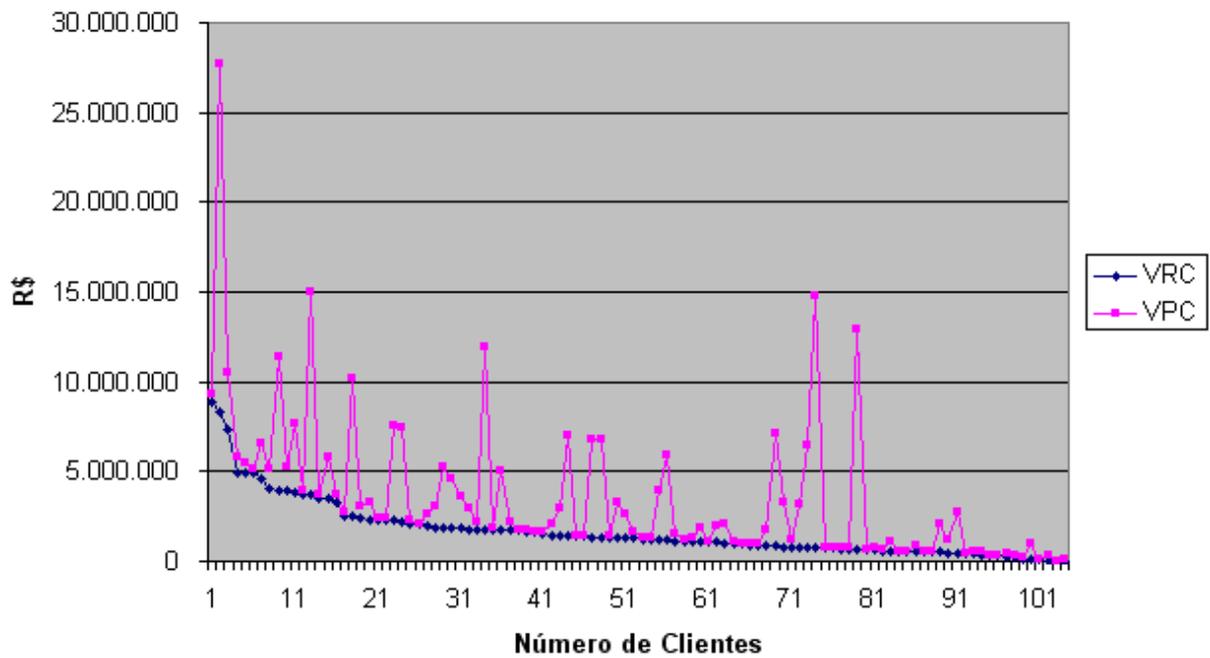


Figura 5: VRC versus VPC da carteira de clientes da Empresa XYZ

É possível ainda, representar graficamente, cada um dos segmentos analisados (2,3 e 4), observando quais os clientes que apresentam maior potencial de valor:

Segmento#2:

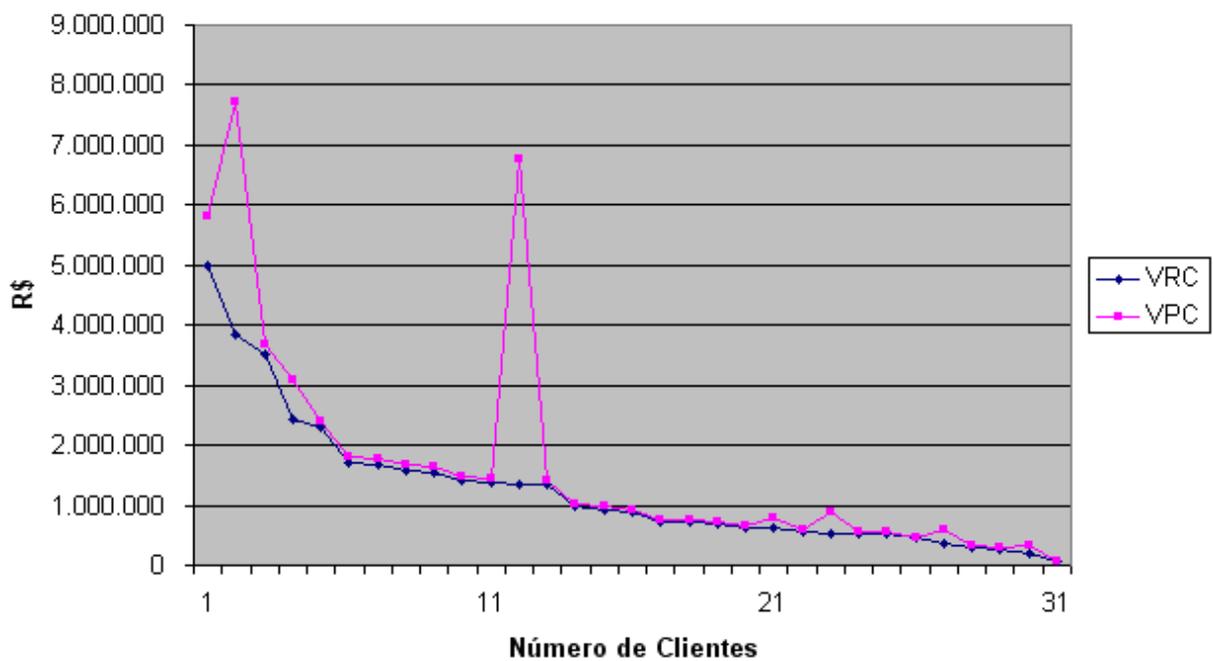
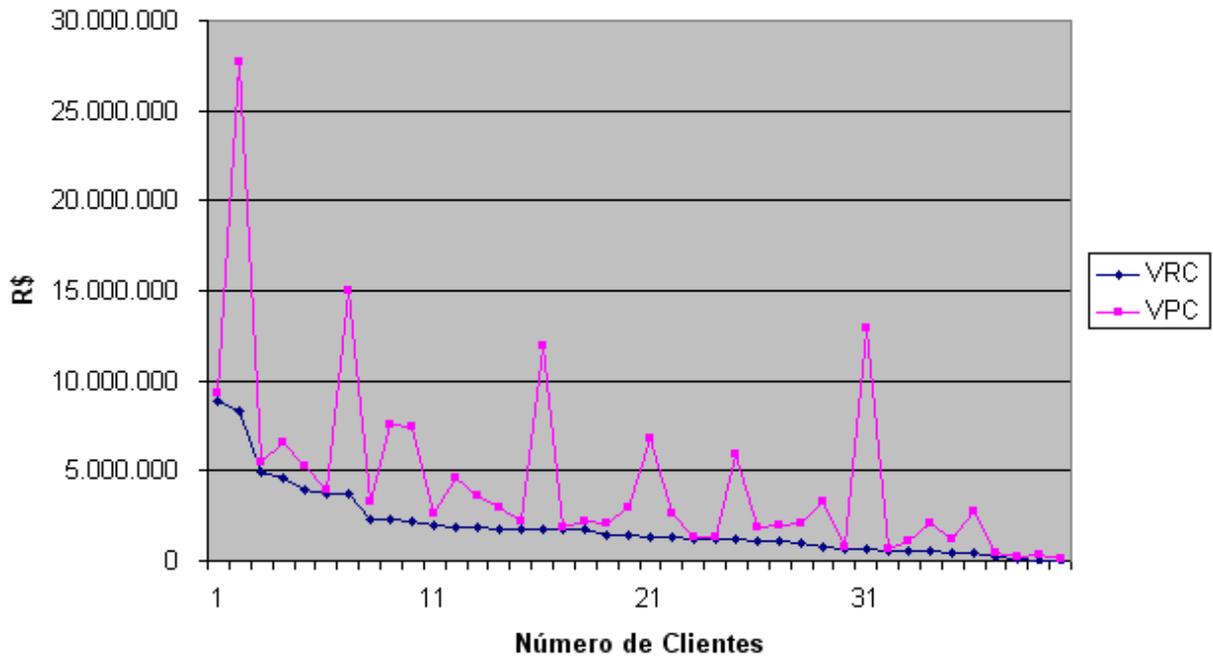
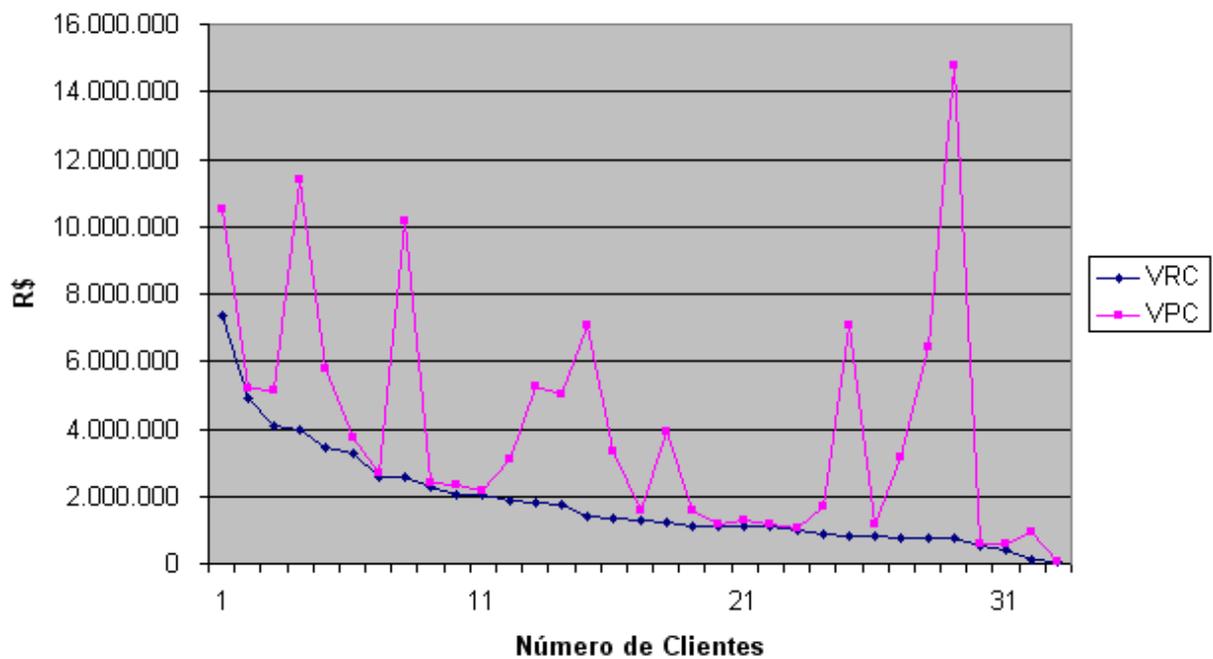


Figura 6: VRC versus VPC - Segmento # 2

Segmento #3:*Figura 7: VRC versus VPC - Segmento # 3***Segmento #4:***Figura 8: VRC versus VPC - Segmento # 4*

A interpretação dos resultados estará sendo feita ao final deste capítulo.

6.2 Custo de Servir

Os resultados encontrados após a aplicação da metodologia para o cálculo do Custo de Servir (CS), para toda a carteira de clientes da Empresa XYZ (898 clientes) pode ser visualizado na tabela abaixo:

| Segmento | Número de Clientes Total (NCT) | Número de Clientes com Lucro de Servir (LS) | Número de Clientes com Prejuízo de Servir (PS) | % Clientes com LS | % Clientes com PS |
|--------------|--------------------------------|---|--|-------------------|-------------------|
| 1 | 22 | 6 | 16 | 27% | 73% |
| 2 | 198 | 67 | 131 | 34% | 66% |
| 3 | 167 | 67 | 100 | 40% | 60% |
| 4 | 511 | 119 | 392 | 23% | 77% |
| Total | 898 | 259 | 639 | 29% | 71% |

Tabela 5: Clientes com Lucro de Servir (LS) e Prejuízo de Servir (PS) da Empresa XYZ

A quantidade total de clientes que apresentaram Prejuízo de Servir foi 639, representando 71% da carteira de clientes. Para que fosse possível checar se esse número de clientes era significativo para a lucratividade da empresa (Margem Bruta), comparou-se o percentual da Margem Bruta que estava concentrada nos clientes com Lucro e Prejuízo de Servir. O valor médio relacionado da Margem Bruta para os clientes com Prejuízo de Servir para os 4 segmentos da Empresa XYZ foi de apenas 4%.

| Segmento | % MB Clientes com LS | % MB Clientes com PS |
|--------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 99% | 1% |
| 2 | 90% | 10% |
| 3 | 91% | 9% |
| 4 | 92% | 8% |
| Total | 96% | 4% |

Tabela 6: % MB LS versus % MB PS da Empresa XYZ

A representação gráfica do Lucro de Servir ou Prejuízo de Servir pode ser realizada, comparando-se o percentual do Lucro de Servir dividido pela Margem Bruta (**%LS/MB**) *versus* (**MB**). Esse indicador transmite a idéia de quanto da Margem Bruta original foi consumida com os Custos de Servir daquele cliente. Clientes com %LS/MB abaixo de 0% apresentam Prejuízo de Servir (no gráfico, os pontos representados em vermelho), bem como clientes com %LS/MB acima de 0%, apresentam Lucro de Servir (no gráfico, os pontos representados em azul).

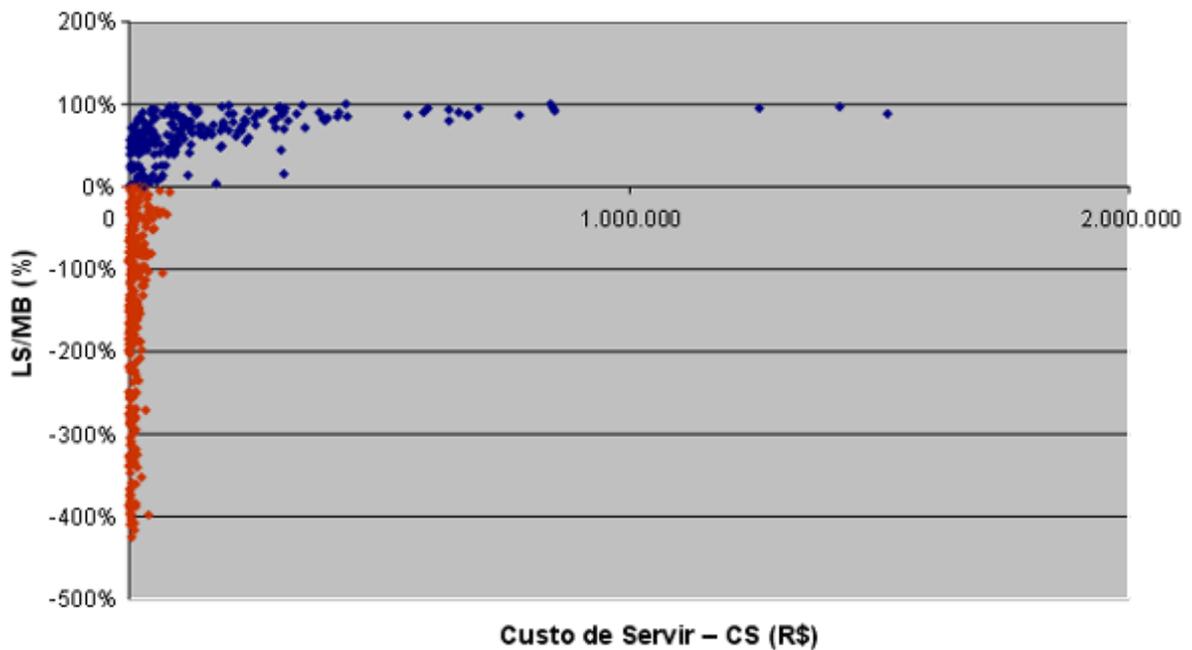


Figura 9: LS/MB(%) versus CS – Todos os Segmentos

Segue a representação gráfica do percentual do Lucro de Servir dividido pela Margem Bruta *versus* MB, consolidado para a amostra da pesquisa (104 clientes). Nesse gráfico pode-se observar para a carteira de clientes analisada, uma redução significativa dos clientes com Prejuízo de Servir (sete casos).

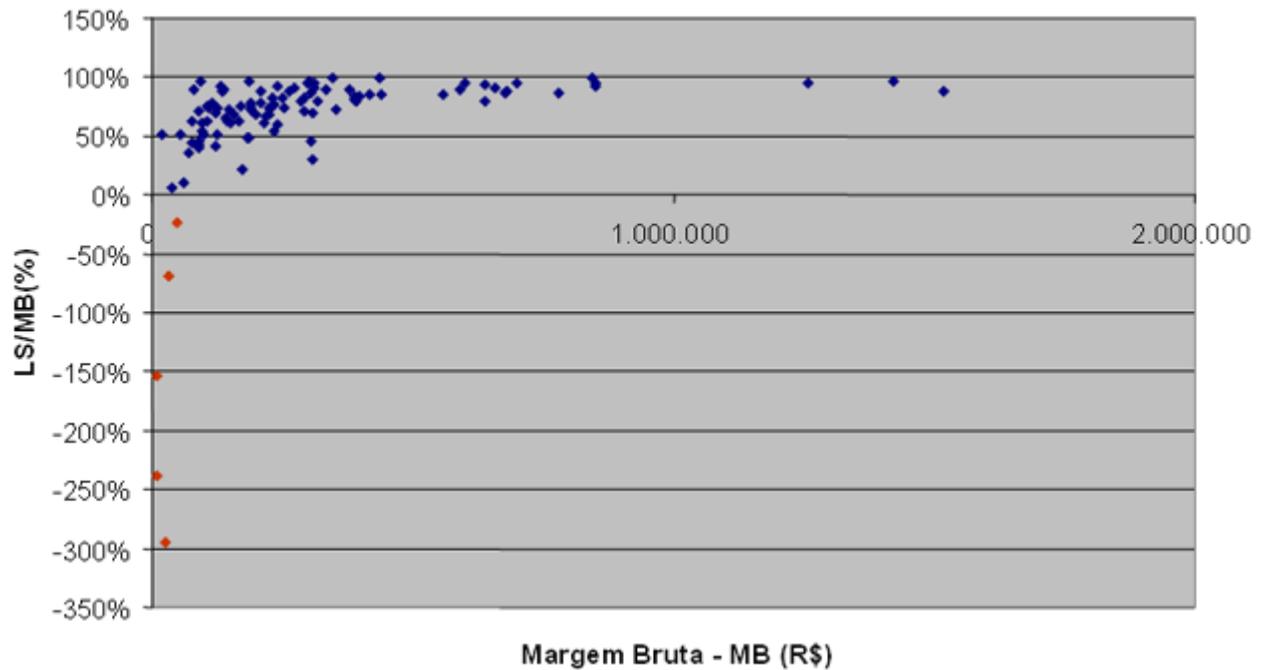


Figura 10: LS/MB(%) versus CS – Segmentos # 2,3 e 4⁶

6.3 Matriz MB x CS x Δ VPC

Antes de montagem da matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC, é interessante que se tenha uma visão da análise bi-dimensional MB *versus* Custo de Servir tradicional. Foi utilizada uma mesma escala de Margem Bruta, bem como Custo de Servir para que fosse possível a comparação do posicionamento dos clientes pertencentes a cada segmento estudado.

⁶ Para que o gráfico %LS/MB versus CS – Segmentos # 2,3 e 4 pudesse ficar com uma escala melhor ajustada, foram desconsiderados para montagem do mesmo 2 clientes que apresentavam prejuízo de servir. As informações estão listadas a seguir:

Cliente 1: MB = R\$ 6.646,80; CS = R\$ 99.977,45; PS = R\$ (93.330,65); %LB/MB = -1404%

Cliente 2: MB = R\$ 2.479,20; CS = R\$ 42.788,98; PS = R\$ (40.309,78); %LB/MB = -1626%

Na abordagem tradicional, sugerida por Christopher (2004), tem-se como classificar os quatro quadrantes (conforme descrito no Capítulo 2, item 2.2.5) da seguinte forma: Proteger, Engenharia de Custos, Construir e Zona de Perigo.

O gráfico a seguir, apresenta a divisão dos quadrantes e a classificação dos clientes seguindo essa nomenclatura. Além disso, o gráfico em questão mostra o panorama consolidado dos clientes da amostra de pesquisa (104 clientes):

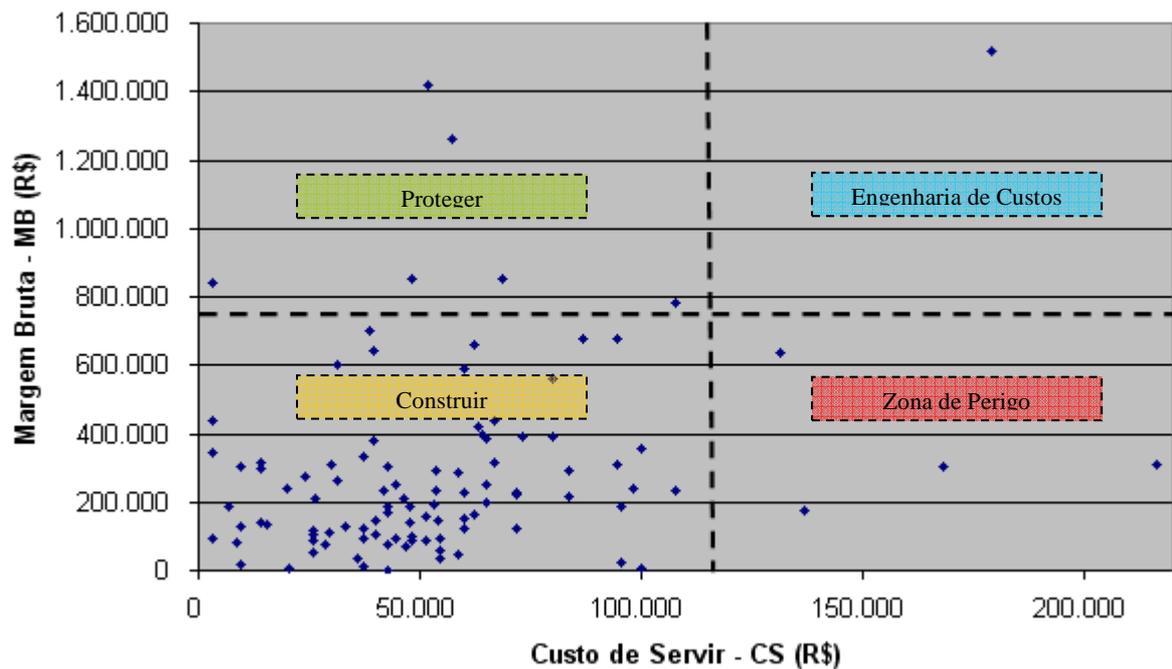


Figura 11: MB versus CS – Segmentos # 2, 3 e 4

É possível plotar-se cada segmento (2,3 e 4) separadamente, observando quais são os clientes que estão em posição estratégica na matriz:

Segmento #2:

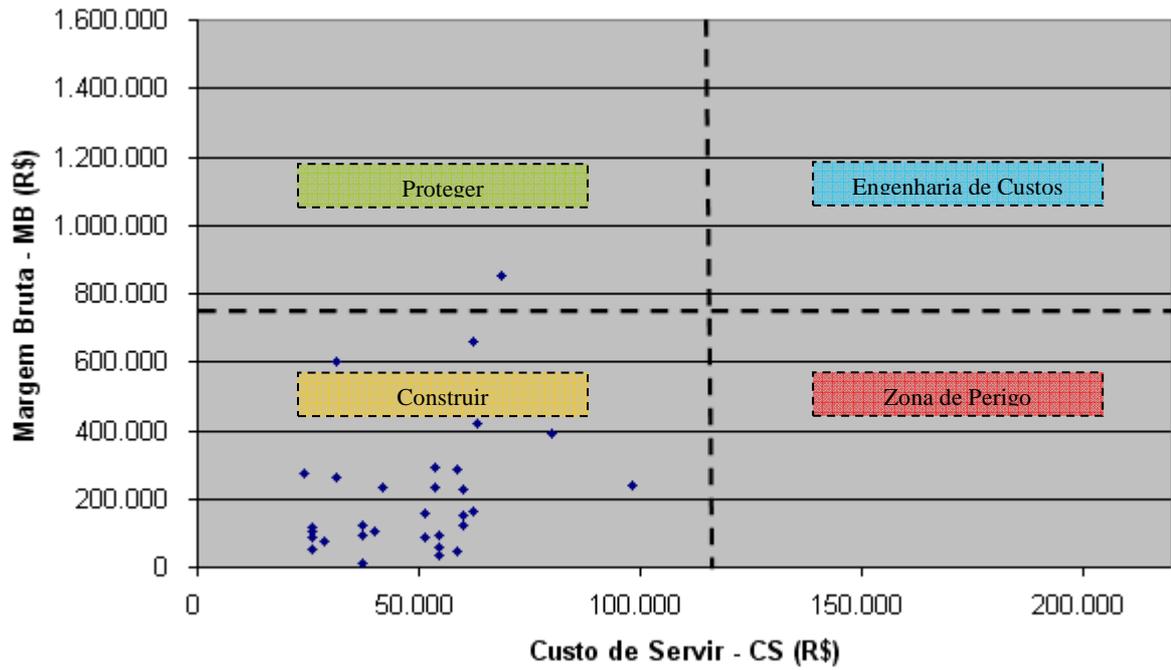


Figura 12: MB versus CS – Segmentos # 2

Segmento #3:

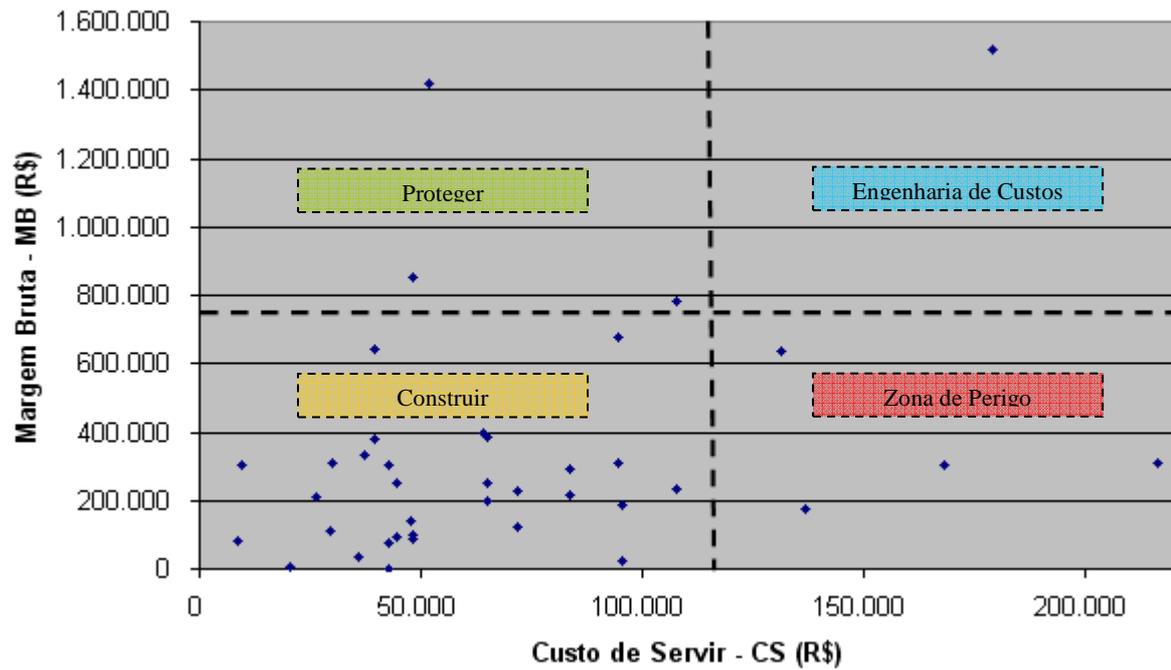


Figura 13: MB versus CS – Segmentos # 3

Segmento #4:

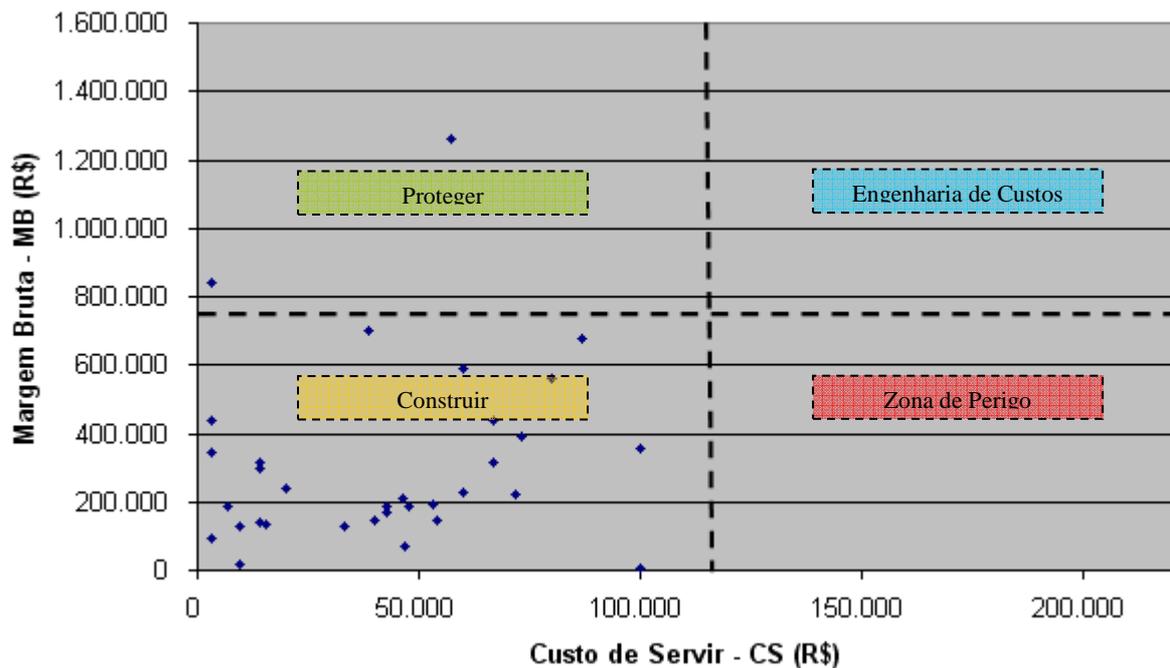


Figura 14: MB versus CS – Segmentos # 4

Os resultados encontrados para a matriz tri-dimensional MB x CS x Δ VPC para toda a amostra de pesquisa, após a aplicação da Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI) podem ser visualizados nas tabelas a seguir, nas quais:

- Segmento = identificação do segmento da Empresa XYZ
- Cliente = indicação numérica do cliente
- MB = Margem Bruta
- CS = Custo de Servir
- LS ou PS = Lucro de Servir ou Prejuízo de Servir
- Δ VPC = Diferença Valor Potencial do Cliente
- PC = Participação no cliente
- Quadrante = Região onde cada cliente foi alocado em função dos dados de MB, CS e Δ VPC levantados pela metodologia MGI
- Quadrante' = Simulação levando-se em consideração que todo Δ VPC fosse capturado pela Empresa XYZ

Tabela 7: Segmento #2 - Matriz tri-dimensional MB x CS x ΔVPC

| SEGMENTO | CLIENTE | MB | CS | LS ou PS | ΔVPC | PC | QUADRANTE | QUADRANTE' |
|----------|---------|---------|--------|----------|-----------|-----|-----------|------------|
| #2 | 1 | 851.270 | 68.590 | 782.680 | 836.137 | 86% | 5 | 5 |
| #2 | 2 | 231.467 | 42.030 | 189.436 | 5.414.428 | 20% | 1 | 5 |
| #2 | 3 | 658.934 | 62.350 | 596.585 | 3.853.418 | 50% | 1 | 5 |
| #2 | 4 | 417.560 | 63.046 | 354.515 | 629.565 | 80% | 1 | 5 |
| #2 | 5 | 90.626 | 54.640 | 35.986 | 353.318 | 60% | 1 | 1 |
| #2 | 6 | 60.934 | 54.640 | 6.294 | 237.558 | 60% | 1 | 1 |
| #2 | 7 | 598.820 | 31.340 | 567.480 | 184.309 | 95% | 1 | 5 |
| #2 | 8 | 106.289 | 40.153 | 66.135 | 160.254 | 80% | 1 | 1 |
| #2 | 9 | 32.322 | 54.640 | (22.318) | 126.012 | 60% | 1 | 1 |
| #2 | 10 | 390.990 | 80.164 | 310.826 | 120.342 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 11 | 292.043 | 53.443 | 238.600 | 89.887 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 12 | 286.552 | 58.843 | 227.709 | 88.197 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 13 | 272.020 | 23.874 | 248.146 | 83.724 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 14 | 264.154 | 31.340 | 232.814 | 81.303 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 15 | 239.957 | 97.978 | 141.979 | 73.856 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 16 | 234.998 | 53.443 | 181.556 | 72.329 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 17 | 229.040 | 60.133 | 168.908 | 70.496 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 18 | 165.737 | 62.350 | 103.387 | 51.012 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 19 | 158.635 | 51.442 | 107.193 | 48.826 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 20 | 151.876 | 60.133 | 91.743 | 46.745 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 21 | 123.624 | 60.133 | 63.491 | 38.050 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 22 | 122.189 | 37.285 | 84.903 | 37.608 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 23 | 116.466 | 26.117 | 90.349 | 35.847 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 24 | 107.333 | 26.117 | 81.216 | 33.036 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 25 | 95.233 | 37.285 | 57.948 | 29.312 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 26 | 89.209 | 51.442 | 37.767 | 27.457 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 27 | 89.209 | 26.117 | 63.093 | 27.457 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 28 | 76.457 | 28.540 | 47.916 | 23.532 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 29 | 53.300 | 26.117 | 27.183 | 16.405 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 30 | 47.699 | 58.843 | (11.144) | 14.681 | 95% | 1 | 1 |
| #2 | 31 | 11.034 | 37.285 | (26.251) | 3.396 | 95% | 1 | 1 |

Tabela 8: Segmento #3 - Matriz tri-dimensional MB x CS x ΔVPC

| SEGMENTO | CLIENTE | MB | CS | LS ou PS | ΔVPC | PC | QUADRANTE | QUADRANTE' |
|----------|---------|-----------|---------|-----------|------------|-----|-----------|------------|
| #3 | 1 | 1.517.305 | 178.867 | 1.338.438 | 467.007 | 95% | 7 | 7 |
| #3 | 2 | 1.420.554 | 51.973 | 1.368.581 | 19.383.778 | 30% | 6 | 6 |
| #3 | 3 | 781.548 | 107.596 | 673.952 | 1.958.767 | 70% | 5 | 5 |
| #3 | 4 | 850.210 | 48.261 | 801.949 | 552.443 | 90% | 5 | 5 |
| #3 | 5 | 639.002 | 131.507 | 507.496 | 11.210.568 | 25% | 4 | 8 |
| #3 | 6 | 308.897 | 216.471 | 92.426 | 1.204.276 | 60% | 3 | 7 |
| #3 | 7 | 174.361 | 136.781 | 37.580 | 1.019.656 | 50% | 3 | 7 |
| #3 | 8 | 304.888 | 168.346 | 136.542 | 445.742 | 80% | 3 | 3 |
| #3 | 9 | 110.128 | 29.699 | 80.428 | 12.236.400 | 5% | 2 | 6 |
| #3 | 10 | 304.835 | 42.789 | 262.046 | 10.101.738 | 15% | 2 | 6 |
| #3 | 11 | 233.873 | 107.596 | 126.276 | 5.470.709 | 20% | 1 | 5 |
| #3 | 12 | 388.200 | 64.941 | 323.259 | 5.293.193 | 30% | 1 | 5 |
| #3 | 13 | 379.997 | 39.498 | 340.499 | 5.185.142 | 30% | 1 | 5 |
| #3 | 14 | 200.606 | 64.941 | 135.665 | 4.692.547 | 20% | 1 | 5 |
| #3 | 15 | 311.233 | 29.842 | 281.391 | 2.730.116 | 40% | 1 | 5 |
| #3 | 16 | 139.667 | 47.821 | 91.846 | 2.434.369 | 25% | 1 | 5 |
| #3 | 17 | 76.901 | 42.789 | 34.112 | 2.235.148 | 17% | 1 | 5 |
| #3 | 18 | 309.262 | 94.694 | 214.567 | 1.812.200 | 50% | 1 | 5 |
| #3 | 19 | 89.018 | 48.203 | 40.815 | 1.561.726 | 25% | 1 | 5 |
| #3 | 20 | 251.204 | 44.549 | 206.656 | 1.469.032 | 50% | 1 | 5 |
| #3 | 21 | 678.286 | 94.694 | 583.591 | 1.322.194 | 75% | 1 | 5 |
| #3 | 22 | 225.990 | 71.731 | 154.259 | 1.321.579 | 50% | 1 | 5 |
| #3 | 23 | 398.104 | 64.271 | 333.833 | 997.753 | 70% | 1 | 5 |
| #3 | 24 | 184.171 | 95.641 | 88.530 | 881.202 | 55% | 1 | 5 |
| #3 | 25 | 186.850 | 95.641 | 91.208 | 728.458 | 60% | 1 | 5 |
| #3 | 26 | 80.621 | 8.562 | 72.059 | 707.200 | 40% | 1 | 5 |
| #3 | 27 | 335.125 | 37.124 | 298.001 | 660.851 | 75% | 1 | 5 |
| #3 | 28 | 252.610 | 64.941 | 187.668 | 633.107 | 70% | 1 | 5 |
| #3 | 29 | 96.054 | 44.549 | 51.505 | 561.719 | 50% | 1 | 1 |
| #3 | 30 | 292.315 | 83.686 | 208.629 | 427.361 | 80% | 1 | 1 |
| #3 | 31 | 8.119 | 20.644 | (12.525) | 269.057 | 15% | 1 | 1 |
| #3 | 32 | 37.941 | 35.865 | 2.076 | 221.877 | 50% | 1 | 1 |
| #3 | 33 | 640.342 | 39.498 | 600.844 | 197.089 | 95% | 1 | 5 |
| #3 | 34 | 208.504 | 26.332 | 182.172 | 135.480 | 90% | 1 | 1 |
| #3 | 35 | 24.207 | 95.641 | (71.434) | 115.823 | 55% | 1 | 1 |
| #3 | 36 | 301.034 | 9.634 | 291.400 | 92.654 | 95% | 1 | 1 |
| #3 | 37 | 121.096 | 71.731 | 49.365 | 78.685 | 90% | 1 | 1 |
| #3 | 38 | 2.479 | 42.789 | (40.310) | 72.059 | 17% | 1 | 1 |
| #3 | 39 | 214.693 | 83.686 | 131.007 | 66.080 | 95% | 1 | 1 |
| #3 | 40 | 98.200 | 48.203 | 49.996 | 63.807 | 90% | 1 | 1 |

Tabela 9: Segmento #4 - Matriz tri-dimensional MB x CS x ΔVPC

| SEGMENTO | CLIENTE | MB | CS | LS ou PS | ΔVPC | PC | QUADRANTE | QUADRANTE' |
|----------|---------|-----------|--------|-----------|------------|-----|-----------|------------|
| #4 | 1 | 1.259.922 | 57.104 | 1.202.818 | 3.157.699 | 70% | 5 | 5 |
| #4 | 2 | 842.977 | 3.235 | 839.742 | 259.457 | 95% | 5 | 5 |
| #4 | 3 | 126.319 | 33.326 | 92.993 | 14.035.467 | 5% | 2 | 6 |
| #4 | 4 | 435.294 | 3.235 | 432.059 | 7.636.737 | 25% | 1 | 5 |
| #4 | 5 | 679.951 | 86.647 | 593.304 | 7.384.599 | 35% | 1 | 5 |
| #4 | 6 | 143.892 | 54.227 | 89.665 | 6.229.151 | 12% | 1 | 5 |
| #4 | 7 | 130.980 | 9.461 | 121.519 | 5.670.185 | 12% | 1 | 5 |
| #4 | 8 | 241.135 | 19.908 | 221.227 | 5.640.589 | 20% | 1 | 5 |
| #4 | 9 | 312.893 | 14.050 | 298.843 | 3.398.167 | 35% | 1 | 5 |
| #4 | 10 | 299.434 | 14.050 | 285.384 | 3.251.994 | 35% | 1 | 5 |
| #4 | 11 | 207.932 | 46.480 | 161.452 | 2.699.807 | 31% | 1 | 5 |
| #4 | 12 | 134.024 | 15.455 | 118.570 | 2.351.305 | 25% | 1 | 5 |
| #4 | 13 | 590.432 | 59.986 | 530.446 | 2.319.515 | 60% | 1 | 5 |
| #4 | 14 | 226.276 | 59.986 | 166.289 | 1.984.874 | 40% | 1 | 5 |
| #4 | 15 | 317.382 | 66.652 | 250.730 | 1.237.357 | 60% | 1 | 5 |
| #4 | 16 | 699.840 | 38.733 | 661.107 | 1.023.158 | 80% | 1 | 5 |
| #4 | 17 | 146.858 | 39.991 | 106.867 | 858.821 | 50% | 1 | 5 |
| #4 | 18 | 19.218 | 9.461 | 9.757 | 831.956 | 12% | 1 | 5 |
| #4 | 19 | 190.013 | 53.321 | 136.691 | 476.223 | 70% | 1 | 1 |
| #4 | 20 | 559.822 | 79.982 | 479.840 | 472.254 | 87% | 1 | 1 |
| #4 | 21 | 138.917 | 14.050 | 124.867 | 348.162 | 70% | 1 | 1 |
| #4 | 22 | 219.552 | 71.670 | 147.882 | 320.982 | 80% | 1 | 1 |
| #4 | 23 | 353.666 | 99.977 | 253.689 | 283.182 | 88% | 1 | 1 |
| #4 | 24 | 188.621 | 42.828 | 145.793 | 196.238 | 85% | 1 | 1 |
| #4 | 25 | 72.001 | 46.656 | 25.345 | 180.454 | 70% | 1 | 1 |
| #4 | 26 | 438.608 | 66.652 | 371.957 | 134.998 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 27 | 388.491 | 73.317 | 315.174 | 119.572 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 28 | 346.801 | 3.235 | 343.566 | 106.741 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 29 | 188.780 | 47.780 | 141.000 | 58.104 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 30 | 186.413 | 6.804 | 179.609 | 57.375 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 31 | 169.319 | 42.828 | 126.491 | 52.114 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 32 | 93.968 | 3.235 | 90.734 | 28.922 | 95% | 1 | 1 |
| #4 | 33 | 6.647 | 99.977 | (93.331) | 5.322 | 88% | 1 | 1 |

6.4 Discussão dos resultados

As figuras 5, 6, 7 e 8 relacionadas ao Valor do Cliente (VRC *versus* VPC) dos segmentos # 2, 3 e 4 respectivamente, mostraram que a Empresa XYZ ainda possui clientes com baixa participação, e conseqüentemente, grande potencial a ser trabalhado.

O Segmento #2 encontra-se levemente estabilizado. Pode-se verificar que apenas 2 clientes apresentam VPC acima de R\$ 5 milhões, indicando uma alta participação da Empresa XYZ nas compras dos clientes deste segmento; o #3 possui um grande potencial de crescimento, se trabalhados os clientes com alto VPC; o #4 possui a maior possibilidade de crescimento, pois apresentou um grande número de clientes com alto VPC.

Como destaque dos Segmentos # 3 e 4; tem-se 4 clientes em cada, que apresentam diferenças entre o VPC e VRC (Δ VPC) acima de R\$ 10 milhões, demonstrando um grande potencial a ser trabalhado.

Outro dado interessante mostrou que a carteira de clientes é concentrada e que na maioria dos grandes clientes (representando 62% da Margem Bruta), a Participação no Cliente (PC) está acima de 70%.

Tem-se 21 clientes da carteira da Empresa XYZ que apresentaram participação abaixo de 30% (representando 18% da Margem Bruta), indicando uma excelente oportunidade de se ampliar à participação nos mesmos.

A Tabela 5 relacionada ao Custo de Servir, mostrou que apenas 29% dos clientes da carteira total da Empresa XYZ apresentaram Lucro de Servir (259 clientes). O restante (639 clientes) apresentaram Prejuízo de Servir. Por outro lado, a Margem Bruta acumulada dos clientes com Prejuízo de Servir representou apenas 4% da Margem Bruta total da carteira, mostrando que a perda de receita para a Empresa XYZ não seria significativa se a decisão de descontinuidade destes for adotada.

Os 61% dos clientes com “prejuízo de servir” de toda a carteira estão no Segmento #4 (392 clientes). Desses 392 clientes, 234 (60%) foram identificados pelos gestores da Empresa XYZ como sendo de um sub-segmento do Segmento #4, indicando a possibilidade de uma atuação específica, de forma a reverter esse quadro. Nenhum desses clientes participou da amostra de pesquisa (não foram selecionados pelo critério de faturamento líquido).

Todos os clientes com Prejuízo de Servir que não participaram da amostra de pesquisa (e por isso não tiveram o Δ VPC avaliado) ficaram localizados no quadrante 1 (Construir),

quando analisou-se apenas duas dimensões (MB versus CS), por apresentarem Baixa MB e Baixo CS.

A Figura 9 apresenta a dispersão dos 104 clientes que fizeram parte da amostra de pesquisa. Apenas 7 (sete) clientes apresentaram Prejuízo de Servir. Os mesmos representam apenas 1% da MB, mas por outro lado carregam 10% do CS.

As Tabelas 7, 8 e 9 consolidam a aplicação da Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI) na carteira de clientes da amostra de pesquisa, incorporando na análise o ΔVPC , que indica qual valor ainda pode ser capturado para cada cliente em questão.

Vale ressaltar que apenas o cliente 31 do Segmento #2 e o cliente 33 do Segmento #3 ainda apresentariam Prejuízo de Servir se todo o ΔVPC desses clientes pudesse ser capturado. Isso poderia sugerir também uma ação de descontinuidade indicada para os clientes localizados nos quadrantes 3 e 4 (Descontinuar / Repassar para revendedor) da metodologia MGI.

Apenas o cliente 5 e os clientes 6,7 e 8 do Segmento #3 ficaram classificados no quadrante 3 e 4 respectivamente. Esses dois quadrantes sugerem ações de descontinuidade. O cliente 5 do Segmento #3 possui alto ΔVPC , se o mesmo pudesse ser capturado, sua classificação passaria para o quadrante 8 (Engenharia de Custo, capturando mais valor). Por outro lado, mesmo que o ΔVPC do cliente 8 do Segmento #3 fosse capturado, o mesmo ainda estaria classificado no quadrante 3 (Descontinuar / Repassar para revendedor).

Foi feita uma simulação (coluna QUADRANTE' das Tabelas 7, 8, e 9) checando-se variação do posicionamento dos clientes da amostra de pesquisa se o ΔVPC fosse todo capturado pela Empresa XYZ (assumindo como premissa que os Custos de Servir destes não aumentariam significativamente com esta ação). Como ação estratégica, a Empresa XYZ deveria trabalhar prioritariamente os clientes 9 e 10 do Segmento # 3, bem como o cliente 3 do Segmento #4, pois estes passariam para o quadrante dos clientes de Alta MB, Baixo CS e Alto ΔVPC (Proteger, capturando mais valor).

7. Comentários finais e conclusões

7.1 Comentários finais

A metodologia MGI pode ser aplicada em qualquer carteira de clientes desde que os dados de lucratividade (Margem Bruta), custo de capital médio ponderado (WACC), custos diretos e indiretos possam ser contabilizados e explicitados pela empresa.

A aplicação da metodologia MGI fornece apenas um quadro pontual de como está organizada a carteira de clientes de uma empresa, classificando cada cliente nos quadrantes indicados na metodologia. A análise de tendências somente poderá ser realizada se a metodologia for aplicada em mais de um período de tempo.

Outro ponto que deve ser observado é a alocação dos custos para cálculo do Custo de Servir. Em função da definição dos critérios de rateio para alocação dos Custos Indiretos (ABC, Custeio por absorção, etc.), pode-se ter variações na classificação dos clientes nos quadrantes, principalmente daqueles que possuem Lucro de Servir próximos ao Custo de Servir, levando a uma possível distorção na análise.

Quanto ao levantamento do Valor do Cliente, como o mesmo é baseado em pesquisa junto aos clientes da empresa, se a qualidade das respostas, bem como a escolha do grupo de respondentes não for ajustada, tem-se distorções no cálculo do Valor do Cliente, impactando a qualidade dos resultados coletados.

Seria muito interessante a possibilidade de aplicação da Metodologia do Valor do Cliente para toda a carteira de clientes da Empresa XYZ. Isso possibilitaria a análise e aplicação da Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI) para a carteira como um todo, possibilitando enriquecer o conhecimento dos clientes que apresentaram Prejuízo de Servir, auxiliando de forma objetiva na decisão acerca das ações a serem tomadas (manutenção ou descontinuidade).

Mesmo com os pontos observados é notório que ao inserir-se a variável ΔVPC na análise do cliente, conforme proposto pela Metodologia MGI e testado na amostra de pesquisa, foi possível ter um conhecimento objetivo de quais clientes tem ou não potencial para migrar de um quadrante para outro, reduzindo assim o tempo de análise e decisão.

Ao analisa-se apenas as dimensões MB e CS não tem-se a certeza se os clientes que estão classificados no quadrante 1 (Construir) possuem potencial para mudarem de quadrante. Sendo assim, realizar-se-ia ações de marketing, investindo tempo e recurso, sem ter a garantia de que estas ações efetivamente surtirão efeito (por exemplo, aumento da MB do cliente).

Um ponto interessante que não pôde ser aprofundado foi o conhecimento da carteira de clientes do Segmento #1, em função de um posicionamento da Empresa XYZ de não aplicação do questionário nesse segmento. Isso teria possibilitado a análise da consistência do questionário de pesquisa, visto que se possuía a informação prévia de que a participação média nos clientes do Segmento #1 era de 85%.

7.2 Conclusões

As Metodologias de Gerenciamento de Carteira de Clientes desempenham papel fundamental na estratégia gerencial das empresas, sendo possível extrair informações relevantes tanto dos dados internos da empresa, bem como junto aos próprios clientes.

A maximização do valor da carteira de clientes pode ser conseguida quando conhecemos o valor do cliente e seus custos de servir. Com estas duas informações tem-se a possibilidade de classificar os clientes, aplicando posteriormente uma estratégia de gerenciamento de portfólio, auxiliando o gestor da empresa quanto à manutenção ou descontinuidade de determinados clientes.

As metodologias do Valor do Cliente e Custo de Servir são ferramentas eficazes para realizar-se a classificação de uma carteira de clientes, maximizar o valor da carteira de clientes, bem como serem utilizadas na tomada de decisão. Quando as mesmas são unidas como proposto nesta dissertação, criando a **Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI)**, tem-se a oportunidade de ampliar a visão da carteira de clientes de uma empresa, auxiliando o gestor a tomar decisões pautadas em fatos objetivos, que podem ser obtidos de forma simples, por meio dos dados de vendas e custos que normalmente as empresas monitoram.

O conhecimento da carteira de clientes auxilia a empresa a direcionar os seus esforços na captura desse valor, bem como as ações e decisões que devem ser levadas em consideração, indicadas a partir da classificação dos clientes nos 8 quadrantes indicados na metodologia MGI.

Normalmente uma carteira de clientes é heterogênea, caso não se consiga ter um critério de agrupamento, encontrando um ponto comum para tratá-los, bem como ter-se ações estratégicas definidas em cada um dos quadrantes, torna-se difícil a aplicação de qualquer metodologia de gerenciamento, o que gera, muitas vezes perdas de recursos para as empresas.

A Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI) pode ser aplicada, a partir dos dados disponibilizados da carteira de clientes da Empresa XYZ. Um ponto a ser destacado relaciona-se à aplicação das pesquisas para coletas de dados do Valor Potencial do Cliente, quanto ao baixo índice de respostas obtidas pelo questionário eletrônico (*quest mail*), necessitando de um reforço via contato telefônico, com os principais clientes não respondentes.

Outro ponto a ser ressaltado refere-se ao baixo custo operacional para aplicação do método. Basicamente seria necessária uma equipe da empresa que conhecesse de que modo as vendas e os custos são apurados, bem como a alocação de um profissional para executar a pesquisa junto aos clientes (para levantamento do VPC) e junto à força de vendas (para levantamento da US).

As principais variáveis a serem mapeadas para que se obtenha o valor do cliente e custo de servir, estão resumidas na metodologia do gerenciamento integrado (MGI), descrita na página 62. Para o valor do cliente, a variável principal é o valor potencial do cliente (VPC), que pode ser estimado a partir do valor real do cliente (margem bruta), bem como, por meio do percentual de participação que atualmente a empresa possui no mesmo. No custo de servir (CS), as variáveis principais estão ligadas a alocação dos custos diretos e indiretos e a margem bruta da carteira de clientes. Essas variáveis são fundamentais para que a metodologia possa ser aplicada.

7.3 Sugestões para novas pesquisas

Sugere-se que, na Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI), o modelo do Custo de Servir possa ser sofisticado, mapeando os direcionadores de custo por meio da técnica de custeio por atividade (rateio ABC), utilizando ferramentas que meçam a proporcionalidade entre os custos e as atividades, buscando, assim, a identificação dos melhores indicadores dessas variações. No modelo do Valor do Cliente, seria interessante que houvesse o aprimoramento do questionário e da forma de aplicação, para que o levantamento dos dados do Valor Potencial do Cliente pudesse ser aplicado de forma simples a maiores amostras de pesquisa.

Uma outra sugestão para trabalhos futuros seria incluir na Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI), uma análise de sensibilidade, checando a correlação entre as variáveis MB, CS e ΔVPC . Isso auxiliaria nas simulações de retirada de clientes e passagem de clientes para outros quadrantes, variando-se as três dimensões da metodologia (MB, CS e ΔVPC). Além dessa correlação, seria interessante que fosse mapeado qual o volume mínimo de compras para que LS fosse igual a zero, isto é, MB igual ao CS, auxiliando as empresas a definirem os lotes mínimos econômicos a serem fornecidos a cada cliente.

Como sugestão final, seria interessante o teste da Metodologia do Gerenciamento Integrado (MGI) na carteira de clientes de empresas que estejam em ramos de atuação diferentes da Empresa XYZ, para que seja possível aplicá-la em outras condições, checando se as ações propostas nos quadrantes estão coerentes com o conhecimento da carteira de clientes que a empresa já possui.

8. Referências bibliográficas

ANDERSON, JAMES C. & NARUS, JAMES. **Business Marketing: Understanding, Creating and Delivering Value**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

AZEVEDO, Italo Ricardo Moreira de. **Aplicação da metodologia de custeio baseado em atividades na determinação dos custos de movimentação interna de um depósito. Aplicação à produção de petróleo offshore**. 2003. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

BORNIA, Antonio Cezar. **Mensuração das perdas dos Processos Produtivos: Uma abordagem Metodológica de Controle Interno**. 1995. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CABRINO, Thiago (2002). **Fidelidade ou Lealdade**. Portal do Marketing. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelidade%20ou%20Lealdade.htm>>. Acesso em: 24 Set. 2005.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics & Supply Chain Management: creating value-adding networks**. Prentice Hall, 3rd Edition, p.81-114, 2004.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics & Supply Chain Management: creating value-adding networks**. Prentice Hall, 3rd Edition, p.81-114, 2004.

COOPER, Robin. **Explicating the logic of ABC**. Journal of Management Accounting, UK - London, Nov., p. 58-60, 1990.

CORRÊIA, Toledo (2004). **Avaliação de Bens Intangíveis**. Portal Patentnet. Disponível em: <<http://www.patentnet.com.br/intangiveis.htm>>. Acesso em: 19 Nov. 2005.

FIGUEIREDO, K. **Rentabilidade de Clientes e Nível de Serviço**. In FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. (orgs). **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 65-76, 2000.

FREIRE, Odaléa Novais. **Ser Atendente a Vida Toda é Humanamente Impossível: Serviço de Teleatendimento e Custo Humano do Trabalho**. Brasília, 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Unilabore (Laboratório de Ergonomia da Universidade de Brasília), Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl e SCHLESINGER, Leonard A., **Lucro na Prestação de Serviços: Como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes**. São Paulo: Editora Campus, Capítulo 2, 2002.

HIJJAR, Maria Fernanda. **Segmentação de Mercado para Diferenciação dos Serviços Logísticos**. 2000. Centro de Estudos em Logística - COPPEAD – UFRJ. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-public.htm>>. Acesso em: 18 Nov. 2005.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

KICKINGER, F.; PEREIRA, L.; FIGUEIREDO, R. (2002) **Da Satisfação à Lealdade do Cliente: O papel das operações de serviços**, Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 11, p. 80-109.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **Gestão do Conhecimento - A importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LOBOS, Júlio. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

LOUREIRO, Cláudio França (2005). **Métodos de Avaliação de Bens Intangíveis**. Revista da ABPI - n. 34, FEV. 2005. Disponível em: <http://www.dannemann.com.br/files/CFL_Metodos_de_Avaliacao.pdf>. Acesso em: 19 Nov. 2005.

MILONE, M. C. M., (2003) **Análise de Custo de Servir e o Impacto na Relação entre Indústria e Varejo**. VI SEMEAD. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/labfin/pesquisa/artigos/arquivos/196.doc>. Acesso em: 20 Ago. 2005.

O'CONNOR, MICHAEL J., **The Profitable Importance of Loyalty**, International Trends in Retailing, Jun 1996 – p. 31 – 40.

PAIVA, Wagner P. **Métodos de Avaliação de Pequenas e Médias Empresas**. V SEMEAD, p. 1-10, Jun. 2001.

PIRESA, Marco Antônio Amaral. **Fundamentação Científica do Método de Custeio Baseado em Atividade com base na Teoria Neopatrimonialista**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, nº 117, julho de 2004.

REICHHELD, Frederick F. **A Lealdade como filosofia**. HSM Management, ano 7, vol. 5, n. 40, p. 18 – 24, Set.-Out. 2003.

_____. **The Loyalty Effect: Hidden Force behind Growth Profits and Lasting Value**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

RODRIGUES FILHO, Lino (2004) **Preço e Valor Percebido**. FEA-USP, ASBIA, Julho 2004. Disponível em: <<http://www.sbmaonline.org.br/simposio/trabalhos/vp07.pdf>>. Acesso em: 18 Mai. 2005.

SILVA, Luiz Sérgio da. **Um Instrumento de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos com o uso do Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC)**. 1999. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TAURION, Cezar (2004) **A empresa centrada no cliente**. IBM Business Center. Disponível em: <http://www.ibm.com.br/businesscenter/articles_etips/oa3.phtml>. Acesso em: 05 Mar. 2005.

TOBIAS, A (2002) **Custo de Servir: Como calcular a rentabilidade por cliente e determinar o nível adequado de serviços**, UP-TO-DATE, No 252, p.1-19.

ULTSCH, A. (2002), **Proof of Pareto's 80/20 Law and Precise Limits for ABC-Analysis**, Technical Report 2002/c, Department of Computer Science, University of Marburg, Germany, P. 1-11.

WEINSTEIN, A., **Customer-specific strategies – Customer retention: A usage segmentation and customer value approach**, Journal of Targeting; London, Vol. 10, Número 3, 2002, p. 259-268.

ZOLKIEWSKI, J.; TURNBULL, P (2000), **Relationship Portfolios - Past, Present and Future**, 16th International IMP Conference, Universities of Bath and Bristol, U.K., p. 1-12.

Anexo 1: Questionário Valor do Cliente

Tópico 1 - Dentre os grupos de produtos abaixo, informe o valor total de compras da empresa por ano:

- 1- Grupo de Produto A:
- 2- Grupo de Produto B:
- 3- Grupo de Produto C:
- 4- Grupo de Produto D:
- 5- Grupo de Produto E:
- 6- Grupo de Produto F:

Dentro da opção de cada grupo de produtos as alternativas indicadas abaixo:

- Nenhum
- Abaixo de R\$ 500 mil
- Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões
- Entre R\$ 2 milhões e R\$ 5 milhões
- Entre R\$ 10 milhões e R\$ 20 milhões
- Entre R\$ 20 milhões e R\$ 50 milhões
- acima de 50 milhões
- Não disponível

Tópico 2 - Dentre os grupos abaixo, informe o percentual (*Market Share*) da Empresa XYZ dentro do valor de compras total da empresa por ano:

- 1- Grupo de Produto A:
- 2- Grupo de Produto B:
- 3- Grupo de Produto C:
- 4- Grupo de Produto D:
- 5- Grupo de Produto E:
- 6- Grupo de Produto F:

Dentro da opção de cada grupo de produtos as alternativas indicadas abaixo:

- Nenhum
- Abaixo de 5%
- 5%
- Variação de 5 em 5% (10%, 15%, 20%,..., 85%)
- 95%
- Acima de 95%
- Não disponível

Tópico 3 – Produtos: Liste os principais produtos adquiridos pela empresa

Anotação livre das informações passadas pelo respondente da pesquisa, indicando produtos concorrentes ou substitutos.

Tópico 4 – Serviços: Selecione ou complemente a lista de serviços que a empresa já utiliza ou teria interesse de utilizar

- Serviço 1
- Serviço 2
- Serviço 3
- Serviço 4
- Outros (Quais?)

Tópico 5 - Sugestões, críticas e observações: Escreva as suas sugestões, críticas e observações.

Anexo 2 – Questionário Custo de Servir

Pergunta 1: Grau de “envolvimento” da FV no atendimento ao cliente (1 a 4 pt)

- Muito Baixo = 1 pt
- Baixo = 2 pt
- Médio = 3 pt
- Alto = 4 pt

Pergunta 2: Grau de “envolvimento” do GS no atendimento ao cliente (1 a 4 pt)

- Muito Baixo = 1 pt
- Baixo = 2 pt
- Médio = 3 pt
- Alto = 4 pt

Pergunta 3: Grau de “envolvimento” da CAV no atendimento ao cliente (1 a 4 pt)

- Muito Baixo = 1 pt
- Baixo = 2 pt
- Médio = 3 pt
- Alto = 4 pt

Pergunta 4: Dificuldade de obter/manter atualizadas informações cadastrais (0 a 4 pt)

- Nenhum = 0 pt
- Muito Baixo = 1 pt
- Baixo = 2 pt
- Médio = 3 pt
- Alto = 4 pt

Pergunta 5: Dificuldade de obter os recebíveis (0 a 4 pt)

- Nenhum = 0 pt
- Muito Baixo = 1 pt
- Baixo = 2 pt
- Médio = 3 pt
- Alto = 4 pt

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)