



Enfoque: Reflexão Contábil

ISSN: 1517-9087

eduem@uem.br

Universidade Estadual de Maringá  
Brasil

Grima Fernandes, Márcio; de Faria, Ana Cristina; Crispim, Sérgio Feliciano; Fernandes, Francisco Carlos

Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP)

Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 33, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 1-19

Universidade Estadual de Maringá  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307132829002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP)**

doi: 10.4025/enfoque.v33i3.22473

## **Márcio Grima Fernandes**

Mestre em Administração,  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP),  
Programa de Pós-Graduação em Administração.  
marcio.grima@gmail.com

## **Ana Cristina de Faria**

Doutora em Controladoria e Contabilidade,  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP),  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
anacaria@uol.com.br

## **Sérgio Feliciano Crispim**

Doutor em Administração,  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP),  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
scripsim@uscs.edu.br

## **Francisco Carlos Fernandes**

Doutor em Controladoria e Contabilidade,  
Universidade Federal de Osasco (Unifesp),  
Departamento de Ciências Contábeis  
fernandes.francisco@uol.com.br

Recebido em: 24.11.2013

Aceito em: 17.07.2014

2ª versão aceita em: 19.08.2014

## **RESUMO**

A maioria das empresas prestadoras de Serviços não possui ferramentas para mensurar todos os custos de sua prestação de serviços e da lucratividade de cada cliente. Este trabalho objetiva verificar como a utilização do Método do Custo para Servir contribui como ferramenta de análise da lucratividade de clientes na prestação de serviços. Por meio de uma pesquisa-ação realizada em uma das maiores empresas do setor de Administração Condominial na cidade de São Vicente (SP), aplicou-se a metodologia do Custo para Servir, buscando mensurar o custo de atendimento de cada cliente e apurar sua lucratividade. Constatou-se a ausência na mensuração de Custos para Servir os Clientes da empresa objeto do estudo, e que pode ser uma realidade de outras empresas de Serviços. A empresa cobrava preço igual para todos os 55 clientes, por unidade de apartamentos em cada condomínio, mas não tinha ideia dos custos para servi-los. Com a aplicação da metodologia do Custo para Servir, foram identificados 60% de clientes rentáveis e 40% não-rentáveis, bem como mensurada a participação destes na lucratividade total da empresa. A empresa poderá utilizar as informações obtidas como ferramenta para tomada de decisões relacionadas à melhoria nos processos de prestação dos serviços aos clientes, revisão dos preços praticados para os clientes, e até, como última opção, a eventual dispensa dos clientes não-rentáveis, focando a melhoria da lucratividade da empresa como um todo. A metodologia do Custo para Servir é uma ferramenta útil para a análise de lucratividade do setor de Serviços.

**Palavras chave:** Administração condominial. Custo para servir. Lucratividade de clientes.

## ***Cost to serve customers: an action research in the condominium administration in the Santos Region (SP)***

## **ABSTRACT**

Most companies providing services has no tools to measure all the costs of their service and profitability of each customer. This study aims to verify the use of the Cost to Serve Method contributes as analysis of customer profitability in service delivery tool. Through an action research conducted in one of the largest companies in the Condominium Administration sector in the city of São Vicente (SP), was applied the methodology Cost to Serve, thereby seeking to measure the cost of serve each client and determine their profitability. Noted the absence in measuring Cost to Serve customers of the company object of study and that can be a reality for other service companies. The company charged

the same price to all 55 customers, per unit of apartments in each condominium, but had no idea of the costs to serve them. With the application of the methodology Cost to Serve, were identified 60 % of profitable customers and 40 % unprofitable as well as measured participation in the overall profitability of the company. The company may use the information obtained as a tool for decision making related to improvement in processes for delivery of services to customers, review of prices charged for customers, and even, as a last option, the possible exemption of unprofitable customers, focusing on improvement of the profitability of the company as a whole. The methodology Cost to Serve is a useful tool for the analysis of profitability of the Services sector.

**Keywords:** Condominium administration. Cost to serve. Customer profitability.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas prestadoras de serviços têm se destacado como agentes do crescimento econômico, por sua participação na geração de empregos e no sucesso das empresas contratantes (SEBRAE, 2006). Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012), o setor de Serviços representa 69% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e há uma tendência de crescimento para os próximos anos; sendo que, em 2012, o único setor que teve crescimento do PIB foi o de serviços, com alta de 1,7%.

Para Figueiredo (2008, p. 70), é preciso “conhecer o Custo do Serviço ao cliente e, então poder cobrar pelo serviço proporcionado [...]”. Quando este custo não é conhecido, podem ser cometidas injustiças, cobrando-o de pessoas/clientes que não o utilizam”. Christopher (2004), por sua vez, apresentou quatro estágios na implementação de um processo eficaz de Custeio de Serviços: definir o segmento de serviço ao cliente; identificar os fatores que causam variações nos custos; identificar as fontes utilizadas para apoiar segmentos de clientes e atribuir os custos da atividade por tipo ou segmento de cliente, que é o foco deste estudo.

Özener, Ergun e Savelsbergh (2013) comentam que empresas prestadoras de serviços, dificilmente, dispõem de ferramentas adequadas para a mensuração completa dos custos inerentes de sua atividade de servir clientes, foco deste estudo. E qual a lucratividade de cada cliente nessas empresas? Como é possível

mensurá-la, se o Custo para Servir Clientes não é conhecido? Este trabalho foca essa questão.

No que tange ao segmento pesquisado, de Administração Condominial, esta pesquisa justifica-se, pois tem aumentado, exponencialmente, o número de condomínios, em todas as cidades brasileiras (SECOVI, 2013). Esse tipo de moradia exige que alguém assuma a gestão do condomínio, de maneira que se garanta um nível de qualidade adequado aos condôminos. Yau e Ho (2009) comentam que uma alternativa do condomínio é delegar sua gestão para uma empresa de Administração Condominial, uma vez que as decisões tomadas visam a beneficiar o condomínio e seus moradores.

A Administração Condominial envolve questões administrativas e financeiras, que cabem a um Síndico, eleito por assembleia geral, que poderá ou não ser condômino, que é o responsável pela gestão e pelos destinos da vida condominial, a ele cabem obrigações que objetivam garantir os interesses dos demais condôminos (VENOSA, 2002). É uma faculdade do Síndico, transferir a outrem, total ou parcialmente, as funções administrativas e financeiras do condomínio, para uma empresa especializada em Administração Condominial.

Muitas dessas empresas, tanto formais quanto informais, sem especialização suficiente, sem lastro financeiro ou patrimonial e, por vezes, sem equipes preparadas para gerir condomínios, acabam por competir de forma predatória com empresas legalizadas e com sólidas estruturas técnicas e patrimoniais. Assim, a concorrência

torna-se, muitas vezes, desleal, forçando as empresas estabelecidas a praticarem honorários administrativos incompatíveis com o nível de serviço necessário.

Em se tratando de prestação de serviços, independentemente de qual segmento, deve-se pensar nos custos incorridos na prestação de serviços para o atendimento dos clientes, para compreender suas necessidades, orientá-lo sobre posturas e procedimentos a serem adotados em seu condomínio. De acordo com Braithwaite e Samakh (1998), pesquisadores que são membros da consultoria inglesa *Logistics Partner*, que desenvolveu e registrou o termo “Cost to Serve®”, explicam que “as empresas esforçam-se para saber, em detalhe, o custo de produção de seus produtos, mas têm pouca ideia de quanto custa para servir um cliente”.

O conhecimento dos Custos para Servir e da Análise da Lucratividade de cada Cliente, conforme preconizam Kaplan e Narayanan (2001) e Tobias (2002), permitirá a adoção de práticas e políticas, visando à maximização da lucratividade da empresa como um todo. Isso poderá advir, também da revisão das atividades, segmentação dos clientes ou, ainda, da cobrança de serviços adicionais, não previstos em contrato, mas que, eventualmente, sejam necessários no desenvolvimento da referida prestação de serviços, tal como constatado por Gensler, Leeflang e Skiera (2012) no segmento bancário.

No cenário contextualizado, torna-se clara a necessidade, cada vez maior, de oferecer-se serviço de qualidade com o menor preço possível, haja vista a concorrência observada, tal como preconizam Shin, Sudhir e Yoon (2012). Ainda que esta necessidade exista em, praticamente, todos os segmentos; na prestação de serviços, pode tornar-se mais complexa, pois, muitas vezes, o mesmo tipo de serviço, quando prestado a clientes diferentes, possui custos diferentes, mesmo ainda que o serviço prestado seja igual, e por vezes, com preços, também idênticos. Essa é a situação em que se identifica um problema a ser solucionado.

Nem sempre os custos para prestar os serviços

de Administração Condominial para cada cliente (condomínio), estão diretamente ligados à quantidade de apartamentos em cada condomínio. Muito embora as atividades envolvidas sejam, essencialmente, as mesmas para todos os clientes; é perfeitamente possível, e até comum no mercado, que um condomínio com poucas unidades demande grande quantidade de atendimentos. De outra forma, um condomínio com muitas unidades pode não necessitar de tantos atendimentos.

Com base na situação-problema supracitada, surge, então, a questão que norteou esta pesquisa: *Como a metodologia do Custo para Servir os clientes (cost to serve) pode contribuir para a análise da lucratividade dos clientes em uma empresa prestadora de serviços de Administração Condominial?* Buscando responder ao problema proposto, apresenta-se o seguinte objetivo geral: *Verificar como a utilização do Método do Custo para Servir contribui como ferramenta de análise da lucratividade de clientes na prestação de serviços de Administração Condominial.*

Este objetivo é originado no problema observado nas empresas de prestação de serviços, diante da falta de ferramentas para apurar os custos e avaliar a lucratividade de cada cliente. Para suprir esta lacuna, alguns pesquisadores, tal como Guilding e McManus (2002); Lind e Strömsten (2006) e Mantovani (2012), sugerem que haja, inclusive, um sistema de Controle Gerencial e Contabilidade focada no Cliente (*Customer Accounting*), mas que não são focos deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LUCRATIVIDADE DE CLIENTES

As empresas, na visão de Shin e Sudhir (2010), devem manter clientes a que se deseja atender melhor, mensurando seu valor para a empresa em termos de atratividade, pois clientes diferentes geram diferentes níveis de lucratividade. Estes autores consideram que, para que um cliente seja fidelizado, demanda-se muito esforço e pode custar muito para a

empresa.

Na percepção de Guerreiro, Merschmann e Bio (2008), “a análise da rentabilidade de um determinado cliente é efetuada a partir da margem de contribuição ou da margem bruta dos produtos vendidos a esse cliente deduzidos os custos para servi-lo”. Para estes autores, fica claro que a análise da lucratividade refere-se às empresas de produção ou comercialização de produtos, deixando de lado a análise de lucratividade de clientes consumidores de serviços.

Howcroft (2005) afirma que, ao analisar a lucratividade dos clientes, deve-se ter em mente que esta varia em função do Custo para Servir incorrido para cada cliente; ou seja, determinados pedidos são mais rentáveis do que outros, pois os custos incorridos para o atendimento de um pedido são, muitas vezes, bem diferentes do atendimento de outro pedido; muito embora os preços cobrados de ambos possam ser iguais.

Para Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007, p. 154), a lucratividade de um cliente é obtida calculando-se a diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com o relacionamento com um cliente durante um período determinado. Já Kotler (2000, p.77), classifica um cliente lucrativo como “aquele que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a este cliente”.

Kaplan e Narayanan (2001) consideram que a segmentação de clientes, de acordo com a lucratividade de cada segmento, é importante para que se possa definir o nível de serviço a ser prestado. Nesse sentido, Niraj, Gupta e Narasimhan (2001) e Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007, p. 154) sugerem três níveis de clientes, defendendo que, por meio desses níveis, a lucratividade geral da empresa pode ser melhorada, tratando-os de acordo com sua classificação: os que se devem manter e recompensar; os que devem ser desenvolvidos para serem mantidos e os que se podem dispensar.

A partir da análise da lucratividade de clientes, passa a ser possível visualizar diversas oportunidades que anteriormente não eram visíveis, do ponto de vista estratégico. Conforme Niraj, Gupta e Narasimhan (2001), é possível ajustar o nível de serviço oferecido quando se conhece a lucratividade da carteira de clientes.

Observando a segmentação de Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007, p. 154), considera-se como uma das alternativas a de dispensar clientes de terceiro nível. Evidentemente, a dispensa de um cliente pode ser considerada uma decisão drástica, que pode ser precedida de algumas alternativas, tais como: não concessão de descontos, reajuste nos preços praticados (não havendo impedimento contratual), redução (ou mesmo eliminação) de suporte oneroso e a cobrança de serviços extras (VENKATESAN; KUMAR, 2004).

Entretanto, não sendo possível a aplicação das medidas anteriores, e sendo a dispensa do cliente necessária, deve-se, ainda, considerar-se que, nem sempre, deixar de atender um cliente implica, diretamente, a redução de custos, uma vez que a estrutura existente para atendê-lo poderá continuar existindo (NIRAJ; GUPTA; NARASHIMHAN, 2001). Idealmente, no caso da dispensa do cliente, e não sendo possível reduzir o custo fixo existente, seria interessante repor o cliente “perdido” com um novo cliente rentável; o que, também, nem sempre é imediatamente possível. Para isso, é importante mensurar o Custo para Servir Clientes.

## 2.2 CUSTO PARA SERVIR CLIENTES (COST TO SERVE)

O aumento das vendas e faturamento deixou de ser a única preocupação das empresas, passando a ocupar lugar de destaque a manutenção de vendas com lucratividade ou a retenção de clientes rentáveis. Robles, Robles e Faria (2005) comentam que “a constatação de que volumes de vendas alto não correspondem, necessariamente, a resultados expressivos positivos, tem feito com que as empresas, cada vez mais, estejam buscando formas de determinar o custo de servir”. Assim, para ser

competitiva neste cenário, uma empresa deve conhecer profundamente suas fontes de lucro, a lucratividade de seus clientes, e para isso, compreender sua estrutura de custos, tal como preconizam Campbell e Frei (2010).

Na visão de Faria, Borinelli e Mantovani (2010), “empresas de diferentes portes e segmentos buscam utilizar métodos sofisticados para apurar detalhadamente e mensurar os custos de produção/operação de seus produtos/ serviços”. Contudo, na visão desses autores, que pesquisaram no segmento de Logística, é cada vez maior a necessidade da correta identificação e mensuração dos custos do atendimento do nível de serviço exigido pelo cliente.

Guerreiro, Merschmann e Bio (2008, p.7) consideram como “custo para servir, o custo das atividades administrativas, comerciais e logísticas relacionadas à prestação de serviços aos clientes, mensurado por meio da metodologia de Custeio Baseado em Atividades, com o objetivo de propiciar a análise da lucratividade de clientes”. Faria e Costa (2005), por sua vez, definem Custo para Servir Clientes como um “método que visa a aperfeiçoar os sistemas que tratam da rentabilidade dos clientes com toda profundidade requerida”.

Tendo a empresa a característica, essencialmente, de prestação de serviços, pode-se presumir que a mensuração do Custo para Servir é simples. Entretanto, ainda que o serviço prestado seja igual para todos os clientes, cada um possui diferentes níveis de exigência e personalização no serviço, que implicam, necessariamente, em lucratividade diferente para cada tipo de cliente (SHIN; SUDHIR; YOON, 2012).

Na visão de Braithwaite e Samakh (1998), trata-se de questão central para qualquer empresa, atender ou superar as expectativas dos clientes, em termos de serviços, com custos compatíveis e com preços que os clientes são capazes de pagar. Esses autores argumentam que o posicionamento de uma empresa no mercado é determinado pelo nível de serviço oferecido, bem como pela estrutura da cadeia de suprimentos. Assim, os clientes podem se diferenciar, não

apenas pelo volume de suas compras, sejam elas de produtos ou serviços; mas, também, pelo nível de serviço demandado.

No conceito do Custo para Servir Clientes, busca-se identificar o custo incorrido no atendimento de cada cliente. Para tanto, torna-se necessário conhecer quais as exigências para o atendimento de cada um; qual o tempo necessário para tal, levando em consideração, por exemplo, as conclusões de Kaplan e Anderson (2004), quando estudaram o Custeio Baseado em Atividades (ABC) *Time-driven*; a quantidade de recursos humanos (mão-de-obra) necessária e todos os demais custos que possam estar envolvidos na transação.

Kaplan e Cooper (2000) acreditam que as empresas podem melhorar seu desempenho por meio do uso do Custo para Servir, uma vez que a mesma quantidade de produto pode apresentar custos distintos, dependendo do processo utilizado pelo cliente. Na mesma direção, a mesma quantidade de serviços, também pode demandar custos diferentes.

O Custo para Servir Clientes, como já comentado, tem seu funcionamento baseado nos conceitos do Custeio Baseado em Atividades – ABC -, com os clientes sendo os objetos de custeio, por meio do detalhamento de todas as atividades e processos realizados para a prestação do serviço. Narayanan (2003) comenta que é benéfico utilizar o ABC quando existe variabilidade alta no custo para servir clientes. Shin, Sudhir e Yoon (2012), por sua vez, argumentam que, com a adoção dessa metodologia (ABC) para custear os clientes, as empresas são capazes de apropriar, adequadamente, os custos para clientes específicos.

Guerreiro, Bio e Merschmann (2008) consideram que, “a maioria dos acadêmicos, com a notável exceção de Johnson (1992), têm defendido o sistema ABC como o método mais adequado para medir o custo de serviço ao cliente”. No mesmo trabalho, estes autores explicitam que “Kaplan e Cooper (1998) afirmaram que o sistema ABC é, em teoria, o método mais apropriado para determinar os custos de

atendimento ao cliente em empresas com produtos complexos, clientes e exigências do serviço”.

No mercado de Administração Condominial, foco deste trabalho, em que o serviço (algo intangível) é entregue diretamente ao cliente, a mensuração do Custo para Servir Clientes torna-se, ainda mais importante, podendo ser o determinante entre o lucro e prejuízo, em nível de cada cliente individualmente.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa que, na visão de Creswell (2010), deve apresentar múltiplas fontes de evidências, tais como: observação direta e participante, análise documental e entrevistas. Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, foi escolhida para desenvolvimento a Pesquisa-ação, em que, de acordo com Thiollent (2005), o pesquisador tem participação ativa, deixando de ser observador e agindo em conjunto com os pesquisados, no caso, os gestores da empresa.

A Pesquisa-ação possui, conforme Coughlan e Coughlan (2002), quatro características básicas: deve ser conduzida na ação e não a respeito da ação; é participativa; deve ser concomitante com a ação e acompanha e relata uma sequência de ocorrências em que, ao mesmo tempo, foca na resolução de problemas. Os ganhos com esta metodologia de pesquisa são tanto de ordem prática quanto científica, ampliando a geração de conhecimento e fortalecendo as abordagens teóricas.

Para Martins (2006, p. 47), “a metodologia da pesquisa-ação associa ação à pesquisa, por meio de um processo em que os agentes envolvidos participam com o pesquisador, visando a elucidarem uma questão real em que estão inseridos; identificando problemas e testando soluções”. A pesquisa-ação difere do Estudo de Caso, justamente na participação ativa do pesquisador, que pode fazer algum tipo de intervenção e não apenas retratar uma realidade.

Reason e Bradbury (2008) comentam que, no

desenvolvimento da Pesquisa-ação, os envolvidos, pesquisadores e gestores, constroem, em conjunto, percepções que podem ser alteradas ao longo do tempo, já que interagem com suas crenças, seus valores e com as dificuldades e facilidades que a pesquisa vai apresentando. Conforme esses autores, as atividades desenvolvidas na pesquisa-ação têm como objetivo a produção de novas práticas e transformação de objetos.

A pesquisa-ação foi desenvolvida em uma empresa de Administração Condominial, atuando no mercado há 60 anos, com a Matriz na cidade de São Paulo e uma filial na cidade de São Vicente (SP); sendo esta filial o objeto de estudo escolhido. A empresa foi escolhida por conveniência e intencionalmente, em função da disponibilidade e acessibilidade por parte dos gestores, que viabilizaram a pesquisa.

Foram coletadas as informações na empresa, utilizando-se a base de 55 clientes e a estrutura técnico-administrativa composta de 14 colaboradores. A pesquisa foi realizada entre os meses de Março e Agosto de 2013. Entre os meses de Março e Maio/2013 foram realizadas diversas atividades, tais como: definição do escopo da análise, entrevistas, análises dos relatórios existentes, mapeamento das atividades, mapeamento dos recursos utilizados, definição dos direcionadores de recursos, identificação dos objetos de custo, definição dos direcionadores de atividades, entre outras. Em Junho e Julho/2013 foram coletados os tempos das atividades desenvolvidas por cada colaborador. Por fim, em Agosto/2013 foram tabulados os dados, realizadas as análises e descritos os resultados.

Nesta pesquisa, a empresa focal é prestadora de serviços, com iguais dificuldades na gestão e mensuração adequada de seus custos. Até o mês de Março de 2013, não se dispunha de instrumentos que permitissem a necessária maximização da lucratividade de seus clientes. As análises gerenciais que dão suporte às tomadas de decisão eram embasadas apenas no Fluxo de Caixa, único instrumento utilizado pela empresa em sua gestão financeira. Quanto ao regime de apuração de gastos, a empresa

utilizava, antes da pesquisa-ação, o regime de caixa, e não o regime de competência.

Por estas razões, e diante da expectativa dos resultados objetivados nesta pesquisa, os sócios e diretores da empresa demonstraram interesse e predisposição na participação, fornecimento de dados e permissão da colaboração da equipe junto ao pesquisador, nos processos que foram desenvolvidos para a coleta de dados, realizada na filial de São Vicente, na Baixada Santista (SP).

Conforme as entrevistas realizadas com os três diretores da empresa objeto da pesquisa-ação, não eram conhecidas ferramentas que pudessem mensurar, com acurácia, os custos incorridos no atendimento a cada cliente. Na opinião dos referidos diretores da empresa, uma ferramenta ou método teria relevante utilidade prática no mercado de Administração Condominial.

A definição do preço a ser cobrado de cada cliente ocorria sem um critério claramente especificado, variando entre o número de unidades condominiais (apartamentos) e, também de acordo com os preços praticados pelo mercado. Conforme os gestores, a prática da definição do preço em função do número de apartamentos é comum no mercado de Administração Condominial; porém, a empresa não possuía parâmetros que indicassem se os Custos para Servir cada cliente eram proporcionais aos valores cobrados dos mesmos, uma vez que estes custos não eram considerados na formação dos preços.

A percepção dos gestores da empresa é de que esta metodologia não é a mais eficiente, nem a que permite maior lucratividade. Dessa forma, falta aos mesmos uma metodologia capaz de mensurar o Custo para Servir cada cliente, bem como apurar a lucratividade destes, uma vez que cada um possui exigências e necessidades diferenciadas, o que permitiria a maximização da lucratividade e, ainda, adoção de práticas de fidelização daqueles clientes mais rentáveis. Por isso, concordaram com a realização desta pesquisa e participaram ativamente da mesma.

Fundamentadas na teoria que permeia o

presente artigo, seguindo os passos de Faria, Borinelli e Mantovani (2010) e de posse das informações, cooperação e participação ativa da empresa focal, foram realizadas as análises pertinentes, buscando a mensuração do Custo para Servir cada cliente, identificando aqueles rentáveis e os não-rentáveis, visando a sugerir ações corretivas cabíveis a cada grupo.

Tendo em vista a autorização dos diretores da empresa para a disponibilização dos dados e equipe, os pesquisadores acompanharam, rotineiramente, as tarefas e as consequentes anotações de tempo de execução das mesmas, a fim de certificar-se quanto à veracidade e a acurácia dos tempos medidos. Todas as planilhas, com as anotações manuscritas apontadas diariamente pelos colaboradores, totalizando 9.844 registros, foram utilizadas para se obter os tempos consumidos nas atividades por cliente.

Foram realizadas reuniões com todos os 14 colaboradores, no intuito de esclarecer-lhes os objetivos da pesquisa, explicar sua forma de participação e fazer o pré-teste das planilhas de coleta de tempos. Nessa oportunidade, também foi garantido a todos os colaboradores o sigilo quanto aos dados coletados; tendo sido esclarecido que os nomes não seriam utilizados e que os resultados dos tempos medidos não teriam influência, especialmente negativa, em seu contrato com a empresa.

Constatou-se, inicialmente, que uma Administradora Condominial desenvolve diversas atividades, em várias áreas, entre elas: Administração; Análise de riscos e avaliação de cenários; Apoio na tomada de decisões; Assessoria jurídica; Auditoria; Consultoria administrativa e financeira; Consultoria tributária, fiscal, trabalhista e contábil; Contabilidade; Gestão de conflitos; Gestão orçamentária etc.

A forma utilizada para o desenvolvimento de muitas destas atividades está diretamente relacionada ao cliente que as utilizará. Por esta razão, isolar os custos de cada atividade não se constitui tarefa simples. Fez-se necessário realizar o mapeamento de todas as atividades desenvolvidas, em cada um dos departamentos

da empresa, bem como a mensuração dos tempos dispendidos em cada uma destas atividades, para cada um dos clientes da empresa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA E A SITUAÇÃO INICIAL

A empresa focal do presente artigo que, a partir deste momento será tratada como XPTO, pois não autorizou a divulgação de seu nome, atua em sedes próprias, tanto na cidade de São Paulo (Matriz) quanto em sua filial em São Vicente, onde foi realizada a pesquisa, que é uma das empresas mais antigas da cidade e com melhor estrutura patrimonial, operacional e de carteira de clientes. A cidade de São Vicente, localizada na Baixada Santista (SP), possui em torno de 333 mil habitantes e uma área de 146 km<sup>2</sup>. Segundo dados da Prefeitura de São Vicente, existem cerca de 550 condomínios formalmente cadastrados naquele órgão (SÃO VICENTE, 2013).

Foi constatado, durante as entrevistas iniciais com os gestores da empresa, que o único instrumento utilizado na filial de São Vicente para tomada de decisões relativas a custos era o Fluxo de Caixa, não havendo outros instrumentos ou ferramentas para tal. Verificou-se, também que todos os colaboradores da filial dedicam-se diretamente às atividades de atendimento aos clientes, com exceção apenas da Recepcionista e Office Boy, cuja forma de tratamento dos gastos; por esta razão, será demonstrada mais adiante, no momento oportuno.

Importante, também destacar que, ainda segundo os diretores da Empresa XPTO, toda a carteira de clientes é tratada de forma igualitária, não havendo, atualmente, segmentação de clientes por qualquer que seja o critério. Em outras palavras, o nível de serviço prestado é padronizado para todos os clientes.

### 4.2 ANÁLISE DA RECEITA POR CLIENTE

O estabelecimento do valor da taxa de Administração Condominial (preço da prestação de serviço) cabe às empresas e à livre concorrência, não havendo uma norma ou tabela para regulamentação. Sindicatos e associações de classe da área condominial recomendam a cobrança de “uma taxa fixa para a administração, ou entre 6% e 10% da arrecadação do condomínio” (DIRECIONAL CONDOMÍNIOS, 2007).

Na Baixada Santista (SP), onde foi realizada a pesquisa empírica deste trabalho, a prática usual é a cobrança de valor fixo (preço), independentemente do valor da arrecadação do condomínio. Entretanto, para este modelo de cobrança, o mercado de Administração Condominial determina o valor dos honorários para prestação de seus serviços com base, puramente, na quantidade de apartamentos (unidades) que compõem um edifício.

Foram fornecidas pela empresa, informações de faturamento detalhado por cliente, bem como todos os gastos dos últimos 12 meses, com o objetivo de apropriá-los de acordo com sua destinação por cliente, que será o foco deste estudo. Os valores da Receita Bruta e Líquida compõem-se das duas receitas da empresa: Taxa de Administração, que é a receita proveniente do contrato firmado entre a empresa e o condomínio-cliente, para remuneração dos serviços prestados e a Receita com Material de Expediente, que engloba o valor cobrado pelos gastos com reprodução (cópias), correio, conduções e material de escritório que foram incorridos na prestação dos serviços ao condomínio.

Os contratos de prestação de serviços possuem reajuste anual. Uma das dificuldades percebidas pelo mercado de Administração Condominial é a maneira de apurar-se a lucratividade de cada condomínio-cliente. Os preços da prestação de serviço são, geralmente, estimados com base no número de apartamentos. Não há incidência de tributos sobre o material de expediente, por se tratar de reembolso de gastos que inclui cópias, correio e conduções, entre outros elementos. A Empresa XPTO está enquadrada no regime de tributação do Lucro Presumido, tendo os tributos

sido calculados de acordo com o referido regime.

Foi apurada a Receita Líquida de cada cliente, com base nos valores contratuais e deduzidos os tributos incidentes, de acordo com os preços cobrados. Esta apuração partindo da Receita Bruta (composta das Taxas de Administração e Expediente), deduzidos os tributos incidentes pelo regime de tributação do Lucro Presumido, bem como o Imposto sobre Prestação de Serviços - ISS recolhido à Prefeitura de São Vicente, no percentual de 2% da Receita Bruta de cada cliente. A Receita Líquida Mensal Média é de R\$ 66.633,00.

Na análise desenvolvida, foi possível verificar algumas distorções, quando se analisa o valor da Receita Líquida em função da quantidade de apartamentos de cada condomínio. Tomam-se como exemplo os condomínios de número 43, 45, 50 e 51. Os condomínios 43, 45 e 50 possuem 29 apartamentos cada um, mas geram uma Receita Líquida unitária por apartamento de R\$ 22,00, R\$ 17,00 e R\$ 8,00, respectivamente.

Já o condomínio 51, com apenas um apartamento adicional (possui 30 apartamentos), gera uma Receita Líquida de R\$ 24,00. É possível notar, também, que o condomínio 16 apresenta Receita Líquida por apartamento no montante de R\$ 24,00, assim como o condomínio 51, mas possuindo apenas 18 apartamentos. Assim, é possível presumir-se que a lucratividade de cada um destes clientes pode ser bastante diferente entre si, o que será analisado adiante.

Como foi constatado, existem preços diferenciados por condomínio (cliente), tanto quando se analisa Receita Líquida Total e por apartamento. Fica a dúvida: será que todos os clientes apresentam a mesma lucratividade, seja em valor absoluto (R\$) ou em valor relativo (% da Receita)?

Tal questionamento reforça a necessidade de mecanismos para apurar a lucratividade dos clientes na prestação de serviços de Administração Condominial, tendo em vista que uma Receita Total elevada não significa, em um primeiro momento, uma lucratividade elevada por

cliente. Para isso, há necessidade de apurar-se o Custo para Servir cada cliente.

#### 4.3 ANÁLISE DOS CUSTOS DIRETOS PARA SERVIR CLIENTES

Os Custos Diretos envolvem os gastos específicos ou identificáveis diretamente a um objeto específico, no caso da Administração Condominial, foco deste estudo, Clientes. Conforme Faria e Costa (2005), a Identificação Direta ocorre quando é possível identificar-se diretamente os custos a uma atividade ou objeto, sem necessitar haver nenhum outro tipo de análise. Para apurar os Custos Diretos para Servir Clientes, inicialmente, é preciso identificar os Gastos Totais da empresa, para verificar a possibilidade de apropriação para cada cliente.

Foram analisadas as informações fornecidas sobre os Gastos Totais incorridos pela Empresa XPTO, que contemplam: Gastos com Pessoal, Gastos com Expediente e Gastos Corporativos. Os Gastos com Pessoal, no total médio mensal de R\$ 33.975,00, incluem todos os gastos efetivos com colaboradores, cujas atividades estão diretamente ou indiretamente ligadas à prestação de serviço aos clientes e representam 51% da Receita Líquida.

É importante destacar que, os gastos com salário e encargos da Recepcionista que presta serviços para todos os colaboradores e clientes, foram contabilizados como Gastos Corporativos, uma vez que essa profissional não atende diretamente os clientes, mas sim de forma parcial, e especialmente como apoio às demais áreas. Da mesma forma, procedeu-se com os gastos com o *office boy*, cujo serviço é terceirizado por meio de empresa especializada para tal. Por tais razões, não houve apuração dos tempos para servir cada cliente nas atividades de ambos os colaboradores.

Na visão de Nakagawa (2001), quando não se é possível fazer uma alocação direta dos gastos, a informação pode ser gerada pelo Rastreamento, que é a forma racional para identificar, classificar e mensurar a maneira como as atividades consomem recursos, antes de preocupar-se em

como os clientes (no caso deste estudo) consomem as atividades.

Os valores dos Gastos com Pessoal foram apropriados diretamente para cada condomínio-cliente, com base nos tempos consumidos pelos colaboradores, para atender a cada cliente, conforme será demonstrado adiante. Já os Gastos Corporativos, no total médio anual de R\$ 14.223,00 e os Gastos com Expediente, no total de R\$ 10.133,00, representam 21,3% e 15,2%, respectivamente, da Receita Líquida.

O controle dos Gastos com Expediente por cliente já era feito por meio de planilhas individualizadas para cada condomínio, e alimentadas conforme os gastos são incorridos. Já o reembolso dos gastos com material de escritório e conduções (incluindo *motoboy*) é feito por meio da cobrança de uma taxa fixa para cada cliente, de 15% sobre o valor da Taxa de Administração, tendo em vista a dificuldade de apurar-se o gasto efetivo com cada cliente.

Uma vez apuradas as receitas por cliente e os gastos da empresa por tipo, passou-se a apurar os custos de cada colaborador, objetivando-se encontrar o valor da hora trabalhada de cada um deles. Os 12 colaboradores da empresa executam as seguintes atividades, de acordo com suas funções na empresa: Administração geral, Cobrança, Administração financeira, Contabilidade, Assessoria jurídica, Auditoria, Consultoria administrativa, Consultoria financeira, Consultoria trabalhista, Gestão de conflitos, Consultoria fiscal e tributária.

Diversos colaboradores desenvolvem mais de uma atividade, sendo que os tempos dedicados a cada uma delas foi devidamente registrado nas planilhas, atribuindo o tempo de tais atividades a cada cliente para o qual as mesmas foram desenvolvidas, no intuito de apurar o valor por hora de cada colaborador.

De posse desses valores e do cruzamento deles

com o tempo consumido por cada colaborador, foi possível apurar o custo do tempo dedicado a cada atividade executada e a cada cliente. Demonstrados os gastos e apurados os valores da hora de trabalho de cada colaborador, passou-se a apurar o custo das atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Foi apurado o custo total da mão-de-obra incorrido na realização das atividades. Os valores do custo de cada atividade apresentados foram utilizados para o cálculo do Custo para Servir cada cliente, em cada uma das atividades consumidas pelos mesmos, apurados com base no tempo gasto (*time-driven*).

Para cada uma destas atividades, foi feita a apropriação do tempo consumido por cliente e, com base no custo de cada atividade, calculou-se o custo do tempo consumido para servir cada cliente, em cada uma das atividades citadas. No intuito de apurar os Custos Diretos por Cliente e depois de devidamente apropriados os Gastos com Pessoal, resta apropriar os Gastos com Expediente, que são compostos dos seguintes gastos: 1) Birô (Impressão de boletos de cobrança de condomínios e demonstrativos financeiros para todos os condôminos de cada condomínio); 2) Copiadora - (cópias diversas feitas a serviço de cada condomínio); 3) Correio (postagens dos boletos de cobrança de condomínio, demonstrativos financeiros e demais correspondências necessárias); e 4) Papel (papel utilizado para as cópias).

Os Gastos com Expediente englobam, ainda os gastos com *Motoboy*, cuja apropriação foi feita de forma direta a cada cliente, ou seja, na mesma proporção, pois o serviço de *motoboy* é prestado para todos os clientes, diariamente, e sem distinção. Optou-se por esta forma de apropriação, uma vez que este critério é o que melhor representa a situação-realidade da empresa, já que o *motoboy*, diariamente, leva e busca documentos em todos os 55 condomínios (clientes).

Tabela 1 – Apuração do Resultado por Condomínio (Cliente).

CONDOMÍNIOS	Nº Ap.	RECEITA LÍQUIDA		CUSTOS DIRETOS			MARGEM DIRETA		Gastos Corporati vos	RESULTAD O POR CLIENTE	Resultado por Apto
				Pessoal	Expedi- ente	Total					
		R\$	%								R\$
CONDOMÍNIO 1	15	653	0,98	345	50	395	258	39,5%	139	118	7,88
CONDOMÍNIO 2	51	1.340	2,01	774	161	935	405	30,2%	286	119	2,33
CONDOMÍNIO 3	18	320	0,48	447	36	483	-163	-51,1%	68	-231	-12,86
CONDOMÍNIO 4	24	524	0,79	339	71	410	114	21,7%	112	2	0,07
CONDOMÍNIO 5	133	1.424	2,14	713	226	939	486	34,1%	304	181	1,36
CONDOMÍNIO 6	143	2.571	3,86	652	446	1.097	1.473	57,3%	549	925	6,47
CONDOMÍNIO 7	53	918	1,38	626	187	812	106	11,5%	196	-90	-1,70
CONDOMÍNIO 8	99	1.767	2,65	700	252	952	815	46,1%	377	438	4,43
CONDOMÍNIO 9	198	3.494	5,24	1.029	651	1.681	1.813	51,9%	746	1.067	5,39
CONDOMÍNIO 10	142	2.168	3,25	931	349	1.280	888	41,0%	463	426	3,00
CONDOMÍNIO 11	104	1.427	2,14	716	175	890	536	37,6%	304	232	2,23
CONDOMÍNIO 12	24	598	0,90	343	47	390	208	34,8%	128	80	3,34
CONDOMÍNIO 13	99	1.461	2,19	879	165	1.044	417	28,5%	312	105	1,06
CONDOMÍNIO 14	79	1.000	1,50	869	39	908	92	9,2%	214	-121	-1,54
CONDOMÍNIO 15	96	1.649	2,47	481	423	903	746	45,2%	352	394	4,10
CONDOMÍNIO 16	18	423	0,64	254	61	315	109	25,7%	90	18	1,02
CONDOMÍNIO 17	36	747	1,12	798	42	839	-92	-12,3%	160	-251	-6,98
CONDOMÍNIO 18	48	750	1,13	396	126	523	228	30,4%	160	68	1,41
CONDOMÍNIO 19	36	593	0,89	268	60	328	264	44,6%	127	138	3,83
CONDOMÍNIO 20	191	2.173	3,26	395	371	766	1.407	64,8%	464	944	4,94
CONDOMÍNIO 21	97	1.355	2,03	100	0	100	1.255	92,6%	289	965	9,95
CONDOMÍNIO 22	8	153	0,23	165	34	198	-45	-29,6%	33	-78	-9,75
CONDOMÍNIO 23	214	4.591	6,89	875	793	1.668	2.923	63,7%	980	1.943	9,08
CONDOMÍNIO 24	28	741	1,11	317	72	389	353	47,6%	158	194	6,94
CONDOMÍNIO 25	12	448	0,67	231	47	278	170	37,9%	96	74	6,20
CONDOMÍNIO 26	22	623	0,94	402	73	475	148	23,7%	133	15	0,67
CONDOMÍNIO 27	13	279	0,42	413	43	456	-178	-63,8%	59	-237	-18,24
CONDOMÍNIO 28	32	723	1,08	638	110	748	-25	-3,4%	154	-179	-5,60
CONDOMÍNIO 29	42	802	1,20	618	122	740	62	7,7%	171	-109	-2,60
CONDOMÍNIO 30	198	3.210	4,82	2.009	315	2.323	886	27,6%	685	201	1,02
CONDOMÍNIO 31	28	1.024	1,54	717	98	815	209	20,4%	219	-9	-0,33
CONDOMÍNIO 32	15	275	0,41	137	51	187	87	31,8%	59	29	1,91
CONDOMÍNIO 33	43	674	1,01	455	106	562	112	16,6%	144	-32	-0,74
CONDOMÍNIO 34	138	1.126	1,69	592	299	891	235	20,9%	240	-6	-0,04
CONDOMÍNIO 35	134	1.680	2,52	610	299	909	771	45,9%	359	412	3,08
CONDOMÍNIO 36	89	1.065	1,60	661	190	851	214	20,1%	227	-13	-0,15
CONDOMÍNIO 37	13	263	0,39	198	44	242	21	8,0%	56	-35	-2,70
CONDOMÍNIO 38	56	1.428	2,14	736	184	921	508	35,5%	305	203	3,62
CONDOMÍNIO 39	21	535	0,80	575	53	628	-93	-17,4%	114	-207	-9,86
CONDOMÍNIO 40	52	1.215	1,82	746	166	911	303	25,0%	259	44	0,85
CONDOMÍNIO 41	52	967	1,45	532	137	670	298	30,8%	206	91	1,75
CONDOMÍNIO 42	80	1.506	2,26	399	193	592	914	60,7%	321	593	7,41
CONDOMÍNIO 43	29	651	0,98	242	79	321	330	50,7%	139	191	6,59
CONDOMÍNIO 44	42	955	1,43	699	143	843	112	11,7%	204	-92	-2,18
CONDOMÍNIO 45	29	494	0,74	638	61	699	-206	-41,6%	105	-311	-10,72
CONDOMÍNIO 46	134	1.709	2,56	758	383	1.141	568	33,2%	365	203	1,51
CONDOMÍNIO 47	80	1.298	1,95	1.242	243	1.485	-187	-14,4%	277	-464	-5,79
CONDOMÍNIO 48	132	1.858	2,79	1.417	347	1.764	94	5,0%	397	-303	-2,30
CONDOMÍNIO 49	51	1.073	1,61	787	154	941	131	12,2%	229	-98	-1,91
CONDOMÍNIO 50	29	224	0,34	133	90	223	1	0,5%	48	-47	-1,62
CONDOMÍNIO 51	30	717	1,08	588	80	668	49	6,8%	153	-104	-3,47
CONDOMÍNIO 52	209	2.872	4,31	664	581	1.245	1.627	56,7%	613	1.014	4,85
CONDOMÍNIO 53	80	1.217	1,83	777	164	941	275	22,6%	260	16	0,19
CONDOMÍNIO 54	150	1.921	2,88	1.533	356	1.889	32	1,7%	410	-378	-2,52
CONDOMÍNIO 55	33	963	1,44	417	84	502	461	47,9%	205	255	7,73
TOTAIS	4022	66.633	100,00	33.975	10.133	44.108	22.525	33,8%	14.223	8.303	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Assim, foram devidamente apropriados os Gastos com Pessoal e Gastos com Expediente por Cliente, que podem ser classificados como Custos Diretos por Cliente, ou Custos Diretos para Servir os Clientes. Na Tabela 1 é evidenciada a Apuração do Resultado por Condomínio (Cliente), que já contempla a

Receita Líquida e os Custos Diretos por Condomínio, e que será detalhada posteriormente. Na sequência, será desenvolvida a análise da margem direta por condomínio.

#### 4.4 ANÁLISE DA MARGEM DIRETA POR CONDOMÍNIO (CLIENTE)

A Margem Direta por Condomínio pode ser apurada pela diferença entre a Receita Líquida, os Gastos com Pessoal (apurados pelo *time driven*) e os Gastos com Expediente (apurados pelo consumo efetivo) – Margem Direta. Foi possível identificar clientes com Margem Direta Negativa, ou seja, que resultam em prejuízo para a empresa, mesmo analisando-se apenas os Gastos com Pessoal e os Gastos com Expediente.

Mesmo sem a apropriação dos Gastos Corporativos, um total de 08 condomínios (números 3, 17, 22, 27, 28, 39, 45 e 47) foi identificado nesta situação. Entretanto, é importante destacar que, ainda resta a apropriação dos Gastos Corporativos (comuns), o que será feito adiante e poderá piorar a situação dos referidos condomínios.

Analisando-se os clientes com lucratividade positiva, foi possível constatar grande variação na Margem Direta, quando comparada com o número de apartamentos, em vários condomínios. Tomando-se como exemplos os condomínios 31, 34 e 36, todos com margem direta de 20%; sendo que tais condomínios possuem, respectivamente, 28, 138 e 89 apartamentos.

Ao comparar condomínios com a mesma quantidade de apartamentos, também foi possível perceber variação significativa na Margem Direta entre eles. Tomando-se como exemplo os condomínios 35 e 46, ambos com 134 apartamentos, que possuem Margem Direta de 45,9% e 33,20%, respectivamente. Todas estas variações, antes não visíveis aos gestores, contribuem de forma significativa para o Resultado de cada Cliente e da empresa como um todo.

#### 4.5 APROPRIAÇÃO DOS GASTOS CORPORATIVOS POR CLIENTE

Após mensurar-se a Margem Direta por Cliente, que consta na Tabela 1, foi necessário decidir como apropriar os Gastos Corporativos

(inerentes à operação da empresa, mas comuns a todos os clientes), pela lógica do Custeio Baseado em Atividades (ABC), também devem ser apropriados aos objetos. Conforme Faria e Costa (2005), o “Rateio” deve ser evitado, mas quando não é possível apropriar gastos comuns às atividades ou aos objetos e, que não sejam significativos nos Gastos Totais, no caso os Gastos Corporativos, requer que seja utilizado algum critério, muitas vezes, arbitrário para sua apropriação ao objeto de custeio, no caso, por cliente.

Para tal, foi decidido conjuntamente com os gestores da referida empresa, que fosse utilizado como critério de apropriação dos Gastos Corporativos aos clientes, a proporção da Receita Líquida de cada condomínio; já que se fosse utilizado o critério da Margem Direta por Cliente, haveria itens que ficariam com sinal invertido, já que há 8 (oito) condomínios com margens negativas (condomínios 3, 17, 22, 27, 28, 39, 45 e 47).

#### 4.6 ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE POR CONDOMÍNIO (CLIENTE)

Assim, uma vez apurada a Margem Direta por Cliente, e apropriados os Gastos Corporativos da empresa em função de algum critério lógico, tornou-se possível analisar o resultado de cada cliente, individualmente. Posteriormente, foi apurada a Lucratividade de cada Cliente, por meio da diferença entre a Margem Direta apurada anteriormente e os Gastos Corporativos (apropriados com base na proporção da Receita Líquida).

Na Tabela 01, que consta na página 15, é evidenciada a Lucratividade de cada um dos 55 condomínios (clientes) e foi possível verificar 22 clientes que apresentam resultados negativos. Foi apurado, também o Resultado por Apartamento, obtido pela divisão do Resultado por Cliente pela quantidade de apartamentos. Na Tabela 02, estão consolidados os dados dos clientes rentáveis e não-rentáveis, a fim de permitir uma análise mais pontual de cada categoria.

**Tabela 2 – Resumo de Clientes Rentáveis e Não-Rentáveis**

Tipo	Qtd.	%	Valor
<b>Clientes Rentáveis</b>	33	60%	R\$ 11.698
<b>Clientes Não Rentáveis</b>	22	40%	<b>(R\$ 3.395)</b>
<b>Total</b>	55	100%	R\$ 8.303

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

No momento da apuração da Margem Direta, foi possível identificar 8 condomínios com resultado negativo. Com base na Tabela 2, constatou-se que, dos 55 clientes analisados, 33 deles (60% da carteira de clientes) apresentam resultado positivo, sendo responsáveis por um resultado parcial de R\$ 11.698,00.

Analisando-se apenas os 22 clientes não-rentáveis, que representam 40% da carteira de 55 clientes, o prejuízo mensal apurado para estes clientes, em média, é de R\$ 3.395,00, que representa 5,1% da Receita Líquida, mas 40,9% do Resultado Total da empresa de R\$ 8.303,00. Assim, tornou-se possível, por meio da análise do Custo para Servir os clientes, evidenciar prejuízos que antes não eram aparentes.

Pode-se considerar que estes 22 clientes são considerados de “terceiro nível”, ou seja, aqueles que se deve tentar promover a níveis superiores de lucratividade, cobrando mais pelos serviços. Na impossibilidade, deve-se considerar dispensar tais clientes, pois sua saída poderá representar aumento da lucratividade geral da empresa.

Nesta hipótese, também se deve considerar que, parte da estrutura existente para atender estes clientes não-rentáveis se tornará ociosa, podendo ser aproveitada para melhor atender os clientes rentáveis, ou ainda, para atender novos clientes, que ocuparão o lugar daqueles que foram dispensados.

Tal constatação vai ao encontro da afirmação de Howcroft (2005), de que a Lucratividade dos clientes varia em função do Custo para Servir praticado para cada cliente. Dessa forma, mesmo que a Empresa XPTO adote medidas para redução de seus Gastos Corporativos, o que poderia contribuir para aumentar a Lucratividade geral da empresa, esta medida não

será suficiente para tornar rentáveis estes condomínios.

Os oito clientes supracitados no tópico 4.4, que já haviam apresentado Margem Direta negativa, evidenciam R\$ 1.958,00 de prejuízo médio mensal, ou seja, cerca de 58% do prejuízo total causado pelos 22 clientes não rentáveis. Assim sendo, devem ser analisadas as medidas que podem ser adotadas para melhorar a lucratividade destes condomínios. Observou-se em análise aprofundada que, nesses 8 condomínios não rentáveis, os Gastos com Pessoal tiveram o maior impacto em seu resultado negativo, quando comparados com os Gastos com Expediente.

Antes, porém, de considerar a dispensa dos clientes, no caso dos 8 referidos condomínios em análise, a empresa deve considerar a utilização de ferramentas mais impessoais de atendimento, como o e-mail, por exemplo. Dessa forma, podem ser reduzidos os tempos de atendimento de cada cliente, minimizando os Gastos com Pessoal incorridos para atender tais clientes. A implantação de políticas de atendimento por meio de agendamento, reservando menor tempo disponível para estes clientes de terceiro nível, também pode contribuir para a redução no tempo necessário para atendê-los, reduzindo o Custo para Servi-los.

Para estes clientes, cujo Custo de Servir agora é conhecido, tal como preconizado por Figueiredo (2008), a empresa pode cobrar mais pelo nível de serviço prestado, caso as medidas de redução dos tempos de atendimento supracitadas não sejam possíveis. Por fim, não sendo possível a adoção das alternativas, a empresa pode considerar a dispensa dos clientes, conforme sugerem Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007).

Ainda de acordo com a segmentação citada por esses autores, os clientes de primeiro nível, ou seja, aqueles mais rentáveis devem receber mais atenção, ser mantidos e até recompensados, em função de sua importância nos resultados da empresa. Já os clientes de segundo nível, que não foram destacados nesta pesquisa, apresentam-se como oportunidades a serem

desenvolvidas; uma vez identificados, podem tornar-se clientes de primeiro nível.

Corporativos; ou como última medida, a dispensa destes clientes.

Por fim, os clientes de terceiro nível, que este trabalho identificou como 40% da carteira de clientes, são aqueles que representam efetivo prejuízo à empresa, devendo ser objeto de aumento nos preços, revisão dos processos e atividades, análise dos Custos Diretos e Gastos

No intuito de manter os clientes de “primeiro nível, a Tabela 03 apresenta o *ranking* dos 5 melhores condomínios, em termos de Receita Líquida, Número de Apartamentos, Margem Direta (Valor) e Resultado por Cliente:

Tabela 3 – *Ranking* dos 5 melhores condomínios.

O r d e m	RECEITA LÍQUIDA			NÚMERO DE APTOS			MARGEM DIRETA (VALOR)			RESULTADO POR CLIENTE		
	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final	Cond.	Resultado por Cliente	% sobre Result. Final
1ª	23	1943	23,40%	23	1943	23,40%	23	1943	23,40%	23	1943	23,40%
2ª	9	1067	12,85%	52	1014	12,21%	9	1067	12,85%	9	1067	12,85%
3ª	30	201	2,42%	30	201	2,42%	52	1014	12,21%	52	1014	12,21%
4ª	52	1014	12,21%	9	1067	12,85%	6	925	11,14%	21	965	11,62%
5ª	6	925	11,14%	20	944	11,37%	20	944	11,37%	20	944	11,37%

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

A Tabela 3 evidencia o Resultado de cada um destes clientes e sua participação no Resultado Final da Empresa XPTO, a fim de que possam ser comparados entre si, buscando verificar se há condomínios que figuram, simultaneamente, em mais de um *ranking*.

Consolida os cinco melhores clientes analisando os 4 aspectos citados e é possível verificar a repetição de alguns condomínios como melhores em mais de um aspecto, simultaneamente. O condomínio número 23 figura como o melhor cliente sob todos os aspectos, apresentando o melhor Resultado por Cliente, de 23,40% do Resultado Final da Empresa. O mesmo ocorre com os condomínios número 09 e 52, que aparecem entre os 5 melhores condomínios, ainda que em posições ligeiramente diferentes, de acordo com o aspecto analisado.

Já o condomínio 20, figura entre os 5 melhores em três dos quatro aspectos analisados. O condomínio 30 figura entre os 5 melhores em apenas dois aspectos, quais sejam, Receita Líquida e Número de Apartamentos. Entretanto, sua participação no Resultado da Empresa é significativamente menor, contribuindo com apenas 2,42% do Resultado Final. Por fim, o

condomínio 21 figura, apenas em um dos aspectos, sendo o 4º melhor condomínio em termos de resultado por cliente.

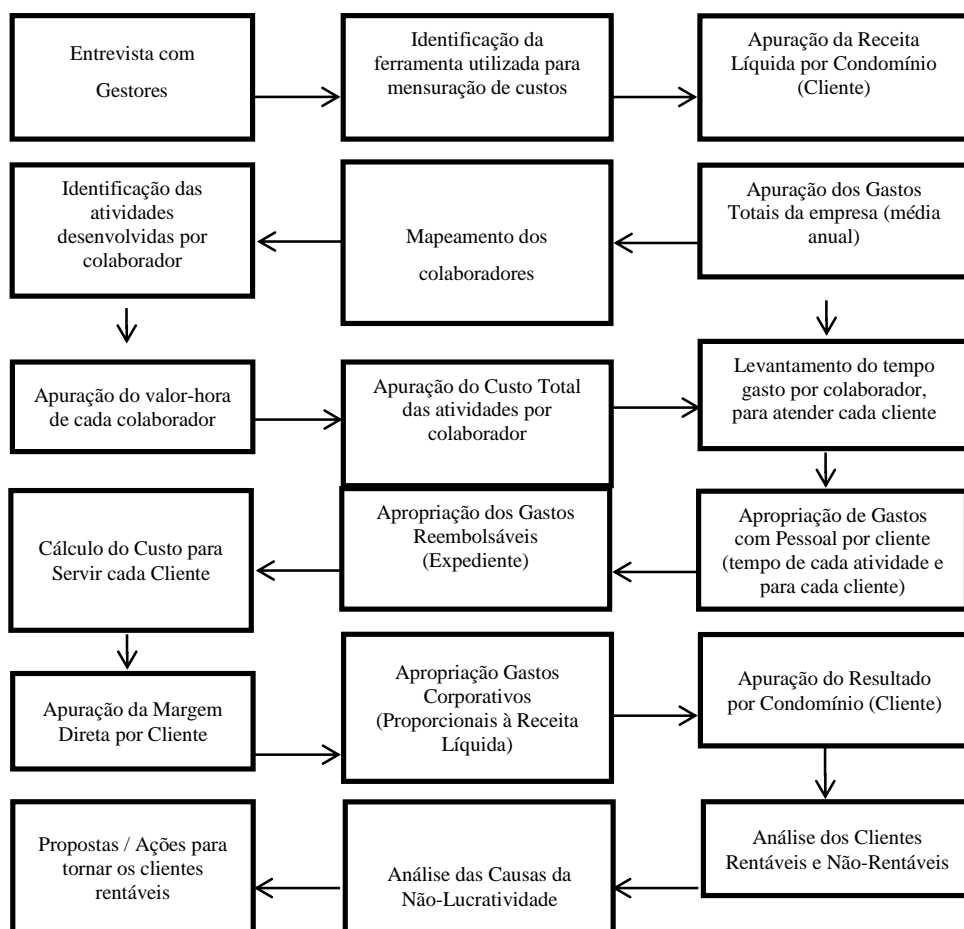
Constata-se que a baixa participação do condomínio 30 no resultado da empresa deve-se ao alto Custo de Servir deste cliente, que consome R\$ 2.009,00, apenas em termos de Gastos com Pessoal, sendo o maior Custo para Servir entre todos os clientes da Empresa XPTO. Seu Custo total de Servir é de R\$ 2.323,00, que somados ao valor R\$ 685,00 dos Gastos Corporativos, resultam em R\$ 3.009,00.

Muito embora o condomínio 30 seja a terceira melhor Receita Líquida da carteira de clientes da empresa, seu alto Custo de Servir reduz, drasticamente, seu resultado, retirando-o do *ranking* dos 5 melhores condomínios nos demais aspectos. Sendo este um dos maiores clientes da Empresa XPTO, a hipótese de ser um cliente de baixa lucratividade, jamais foi considerada pela Administração da mesma.

Dessa forma, o Custo para Servir que, segundo Faria e Costa (2005), é um “método que visa a aperfeiçoar os sistemas que tratam da lucratividade dos clientes com toda profundidade

requerida”, mostrou-se como perfeitamente adequado para suprir tal lacuna, e fez com que a empresa, juntamente com os pesquisadores,

desenvolvesse um *Framework*, que consta na Figura 1.



**Figura 1 – Framework das atividades para Administradora Condominial.**

Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

As análises desenvolvidas na Empresa XPTO, que só foram possíveis graças a Metodologia do Custo para Servir Clientes, que seguiram o *Framework* apresentado na Figura 01, permitiram a exata identificação da Lucratividade de cada um dos 55 clientes da Empresa XPTO, servindo de suporte para tomada de decisões para possíveis propostas ou ações corretivas, buscando aumentar a Lucratividade dos Clientes e da Empresa como um todo, respondendo, assim, à questão de pesquisa do presente artigo.

utilização da Metodologia do Custo para Servir Clientes. Sem dúvida de que estes resultados deverão ser validados, apurando o Custo para Servir Clientes por mais períodos que os da pesquisa. De posse dos resultados validados, a empresa pode adotar políticas de recompensa aos clientes de primeiro nível, responsáveis pelos maiores resultados, não especificamente reduzindo o valor cobrado pelos serviços, mas oferecendo, por exemplo, maior atenção a estes clientes.

A visão dos diversos resultados supracitados, que eram completamente ignorados pela Direção da Empresa XPTO, só foi possível por meio da

Nesse sentido, a opinião de Kotler e Armstrong (2003), de que custa menos para a empresa ter um cliente satisfeito e fidelizado do que

desenvolver novos clientes, pode ser adotada para estes clientes, dada sua importância na lucratividade individual (como cliente) e no resultado da empresa.

Uma vez devidamente identificado o Custo para Servir cada cliente, a empresa poderá adotar as recomendações dos diversos autores citados, no que tange à segmentação dos clientes, tais como Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007) e Shin, Sudhir e Yoon (2012), entre outros, buscando aumentar sua lucratividade. Os resultados desta pesquisa, obtidos por meio da pesquisa-ação realizada, servem, também para comprovar a inexistência ou deficiência de sistemas que apuram a lucratividade de clientes na prestação de serviços, especialmente no setor de Administração Condominial.

## 5 CONCLUSÕES

Em razão da dificuldade existente para a mensuração de custo mais acurado (preciso) para o atendimento de cada cliente, no que tange à prestação de serviços; ainda que uma empresa ofereça apenas um tipo de prestação de serviço, para diversos clientes, é perfeitamente possível que os processos necessários para atender ao cliente “A” sejam diversos daqueles necessários para atender ao cliente “B”. Esta discrepância pode ocorrer por razões diversas, tais como: nível de serviço diferente entre clientes, porte diferenciado para os clientes, envolvimento de setores diferentes para processos diferentes, fornecedores diversos, entre outros fatores.

Assim, na fundamentação teórica e na pesquisa desenvolvida, constatou-se que pode haver diferentes custos incorridos no atendimento de clientes diferentes que, sem um método adequado para apropriação ou sem a correta identificação dos custos incorridos, podem ter participação significativa no resultado econômico da empresa prestadora de serviços, uma vez que nem sempre o nível de serviço de clientes diferentes é idêntico, o que demanda custos diferentes para atendê-los.

Em um diagnóstico inicial na Empresa XPTO, objeto deste estudo, constatou-se a ausência na

mensuração de Custos para Servir clientes, e que pode ser uma realidade de outras empresas neste e em outros segmentos de prestação de serviços. A empresa cobrava preço igual para todos os clientes, por unidade de apartamentos em cada condomínio, mas não tinha ideia do Custo para Servir cada um de seus 55 clientes.

Aplicando a Metodologia do Custo para Servir Clientes, buscou-se identificar o custo incorrido no atendimento de cada cliente. Para tanto, foi necessário conhecer quais as exigências para o atendimento de cada um, qual o tempo dedicado por todos os funcionários da Administração Condominial e todos os demais custos que possam estar envolvidos nas transações entre a empresa e seus clientes.

Constatou-se após a Pesquisa-ação, que a lucratividade total da empresa, muito embora positiva, estava sendo prejudicada por 22 clientes (40% da carteira) com resultado negativo que, sem a metodologia do Custo para Servir Clientes acabavam ficando “escondidos” na lucratividade total da empresa.

As afirmações de alguns autores, especificamente a de Shin, Sudhir e Yoon (2012), que consideram que, quando a heterogeneidade no Custo para Servir Clientes é pequena, todos os clientes tendem a ser rentáveis e as empresas buscam reter todos os seus clientes, estão em linha com a percepção dos gestores da Empresa XPTO; já que a empresa não possuía uma ferramenta para mensuração do Custo para Servir Clientes e de quantos e quais clientes estavam comprometendo a lucratividade total da empresa.

Com a aplicação da metodologia do Custo para Servir, foram identificados os clientes rentáveis e não rentáveis. A empresa poderá usar essas informações como ferramenta para tomada de decisões relacionadas a redesenho e melhoria nos processos utilizados pela equipe para atender aos clientes, diferenciando-os, segmentando-os e implementando ações para torná-los lucrativos ou deixar de atendê-los, revisando a política de serviços, a mensuração dos custos, a revisão dos preços praticados para os clientes, e até, como última opção, a eventual

dispensa dos clientes não-rentáveis, focando a melhoria da lucratividade da empresa como um todo.

Com base no *Framework* desenvolvido a partir da pesquisa, que objetiva demonstrar, de forma gráfica, os procedimentos a serem implementados, este trabalho apresenta uma contribuição prática por evidenciar a metodologia do Custo para Servir Clientes como ferramenta de Análise de Lucratividade de Clientes, adequada ao setor de serviços. Este *Framework* poderá ser utilizado por outras empresas prestadoras de serviços, de Administração Condominial ou de outros segmentos.

Como recomendação para futuras pesquisas, considera-se aumentar o universo e verificar se os resultados podem ser encontrados em outros segmentos de serviços. Recomenda-se, também ampliar o tempo destinado à coleta dos tempos despendidos pelos colaboradores na realização das atividades, diante das limitações de agenda dos colaboradores para a conclusão da mesma. Entretanto, a avaliação por um prazo maior poderá trazer resultados mais precisos quanto ao tempo de atendimento de cada cliente e validar os resultados por cliente.

Este artigo, também contribui para o meio acadêmico por propor uma taxonomia para classificação das macro-atividades em outros segmentos: custos para produzir, custos para administrar e custos para servir clientes. Em cada uma dessas macro-atividades poderiam ser identificadas as atividades respectivas e mensurados os custos por atividades e por macro-atividades, gerando-se relatórios gerenciais úteis à tomada de decisão.

Tendo em vista serem escassos os trabalhos sobre custos em serviços, bem como sobre Controle Gerencial e Contabilidade focada nos Clientes, tais como os desenvolvidos por Guilding e McManus (2002); Lind e Strömsten (2006) e Mantovani (2012), a realização de pesquisas futuras em outras empresas de serviços poderá confirmar e aprimorar os resultados apresentados neste trabalho, no que tange à mensuração do Custo para Servir e a Lucratividade de Clientes e, mais ainda, sobre a

possibilidade de adoção de ações, visando a maximizar a referida lucratividade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

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

CAMPBELL, D.; FREI, F. The cost structure, customer profitability and retention implications of self-service distribution channels: Evidence from customer behavior in an online banking channel. **Management Science**, v. 56, n. 1, p. 4-24, 2010.

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

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DIRECIONAL CONDOMÍNIOS. **Como escolher a administradora**. Edição 113, junho/2007. Disponível em: <<http://www.direcionalcondominios.com.br/administradora/como-escolher-a-administradora>> Acesso em: 18 abr. 2013.

FARIA, A. C.; BORINELLI, M.L.; MANTOVANI, N. Análises Multidimensionais e o Conceito do Custo para Servir em Empresas de Serviços Logísticos: Uma Pesquisa-Ação. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, v. 4, n. 9, p. 134-144, 2010.

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

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FIGUEIREDO, K. F. Rentabilidade de Clientes e Nível de Serviço. FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. IN: **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo. Atlas, 2008.

GENSLER, S.; LEEFLANG, P.; SKIERA, B. Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: considering product portfolios and self-selection. **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, p. 192–201, 2012.

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

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

GUILDING, C.; McMANUS, L. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, p.45-59, 2002.

HOWCROFT, J. **Understanding profitability through cost-to-serve**. 2005. Disponível em: <<http://www.advisorbase.co.nz/CosttoServe.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

IBGE. Contas Nacionais Trimestrais – Indicadores de Volume e Valores Correntes - 1º Trimestre de 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000013194505112013451229740758.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2013.

KAPLAN, R.S.; ANDERSON, S.R. Time-driven activity-based costing. **Harvard Business Review**, v. 82, p.131–138, 2004.

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

KAPLAN, R. S.; NARAYANAN, V.G. Measuring and managing customer profitability. **Cost Management**, v. 15, p. 5–15, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIND, J.; STRÖMSTEN, T. When do firms use different types of customer accounting. **Journal of Business Research**, v.59, n. 12, p. 1257-1266, 2006.

MANTOVANI, F. R. **Desenho e Uso de Sistemas de Controle Gerencial focados nos Clientes**: Um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da Teoria da Contingência. 2012. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MERSCHMANN, E. V.V. **Uma contribuição ao conceito de custo para servir: estudo de caso de uma indústria de alimentos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

NAKAGAWA, M. **ABC – Custeio Baseado em Atividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NARAYANAN, V. G. Activity-based pricing in a monopoly. **Accounting Research**, v. 41, n. 3, p. 473–502, 2003.

NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASHIMHAN, C. Customer profitability in a supply chain. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 3, p.1–16, 2001.

ÖZENER, O.O.; ERGUN, O.; SAVELSBERGH, M. Allocating Cost of Service to Customers in Inventory Routing. **Operations Research**, v. 61, n. 1, p. 112–125, 2013.

REASON. P.; BRADBURY, H. **The Sage Handbook of Action Research**: Participative Inquiry and Practice. London: Sage Publications, 2008.

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

SÃO VICENTE. Prefeitura Municipal. **Conheça São Vicente - Informações**. Disponível em: <http://www.saovicente.sp.gov.br/conheca/informacoes.asp>. Acesso em: 20 de ago. 2013.

SEBRAE. **Custos na prestação de serviços**. 2006. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/\\$File/NT000AFA42.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/B83E6E16A0097D3A03257146005A1566/$File/NT000AFA42.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2013.

SECOVI/SP. Portal Secovi – Balanço do mercado imobiliário 1º trimestre/2013. Disponível em: <[balanco.secovi.com.br/2013](http://balanco.secovi.com.br/2013)>. Acesso em: 25 maio 2013.

SHIN, J.; SUDHIR, K. A customer management dilemma: When is it profitable to reward your own customers? **Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 671–689, 2010.

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

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TOBIAS, A. Custo de Servir: Como calcular a rentabilidade por cliente e determinar o nível adequado de serviços. **UP-TO-DATE**, n. 252, p.1-19, 2002.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 106–125, 2004.

VENOSA, S. S. **Direito Civil - vol. 5**: direitos reais. 5a. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YAU, Y., HO, D. The effects of building management practices on residential property prices in Hong-Kong. **Journal of Building Appraisal**, v.4, n.3, 2009.

#### Endereço dos Autores:

Rua Santo Antonio, 50  
São Caetano do Sul –São Paulo – Brasil  
09521-160