

# 8

## ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES

Dr. PAULO JORGE MADEIRA  
Docente da Escola Superior de Gestão  
(Idanha-a-Nova)

### INDICE

1. Introdução
  2. O Conceito
  3. Como Surge a Necessidade
  4. Os Benefícios
  5. A Organização Vertical Versus Horizontal
  6. Classificação de Grupos de Clientes
  7. Demonstração da Lucratividade do Cliente
  8. Análise da Lucratividade dos Clientes
  9. Considerações Finais
- Bibliografia*

«É uma ilusão pensar que o lucro de uma empresa provém de todos os clientes»

### 1. Introdução

Um sistema de contabilidade de gestão pode ser um tremendo valor acrescentado para o processo de decisão estratégica, mediante uma análise da informação histórica, tendo em vista a previsão de prováveis resultados (consequências) de decisões futuras.

Para a implementação de estratégias de gestão é necessário um sistema de informação integrado que permita a obtenção e disseminação de informação do acordo com o nível de envolvimento de cada área de gestão na estratégia competitiva da empresa. Na essência de qualquer estratégia competitiva, esta relaciona-se, directa ou indirectamente com um **produto** específico, colocado num **mercado** específico, competindo com determinados **concorrentes**. Assim, desta forma, a contabilidade de gestão, integrada na estratégia competitiva da empresa, tem um crucial papel na obtenção de informação (tratamento e análise) acerca dos produtos, dos mercados (clientes) e da concorrência.

A importância da temática pode ser atestada por uma pesquisa de mercado<sup>1</sup>, relativa ao período de 1990/1996, a partir das quais se apurou que as empresas actualmente sublinham a análise da lucratividade dos clientes, como a principal área, onde os melhoramentos ao nível da contabilidade de gestão, poderão contribuir de uma forma determinadamente positiva para os resultados futuros dos seus negócios. Mas estranhamente, no mesmo período, não é dada pela literatura da especialidade qualquer relevo à matéria, não tendo sido publicado qualquer artigo.

### 2. O Conceito

De acordo com o CIMA (1996, p.26), a análise da lucratividade dos clientes (ALC)<sup>2</sup> é entendida como

«a análise dos fluxos de rendimentos e os custos dos serviços associados a clientes específicos ou a grupos de clientes».

Segundo Ward (1997, p.118) a análise da lucratividade dos clientes é definida como «o total vendas geradas por determinados clientes (ou grupos de clientes), menos os custos incorridos para servir os clientes (ou grupos de clientes)». Este autor acrescenta que a filosofia desta análise acenta na argumentação de que **não são os produtos que são rentáveis, mas sim os clientes. Então quais são os lucros gerados pelos clientes?**

### 3. Como Surge a Necessidade

Existe uma clara diferença das características da gestão comercial efectuada com os diversos clientes (grupos de clientes ou canais de distribuição), expressa nas diferentes políticas de preços praticadas pela empresa consoante o mix de produtos comprados. Mas a política de preços poderá ser menos importante que a variação dos níveis de serviço prestado em a cada grupo de clientes ou segmento de mercado<sup>3</sup>. Uma política de preços agressiva num determinado segmento de mercado poderá ser justificada se for contrabalançada por uma poupança de custos obtida no diferente tipo de serviço prestado ao cliente desse segmento. Pelo contrário se uma empresa optar por uma política de preços mais elevada, mas cujo aumento no preço é consumido num aumento mais do que proporcional dos custos associados à melhoria serviço prestado, poderá não ser a melhor estratégia seguida. Sabemos que a finalidade de qualquer negócio de uma empresa e gerir, numa perspectiva prospectiva, os seus limitados recursos, eficazmente, de forma a atingir os seus objectivos (a maximização do lucro). Pelo que é determinante a obtenção de informação dos potenciais grupos de clientes mais rentáveis, bem como analisar os actuais.

A maior concretização prática, da necessidade de analisar a lucratividade dos clientes, ocorre nas instituições bancárias, face à forte descida das taxas de juros de mercado (preços do dinheiro). Esta descida, levou numa primeira fase, à cobrança de serviços, que inicialmente eram custos das vendas, com o objectivo último de rentabilizar os clientes, que utilizam muitos serviços e que tem grande poder de negociação, na fixação das taxas de juros.

Numa segunda fase, e na medida em que um banco tem milhares de clientes e não existem dois iguais no seu portfólio, verificou-se pois o senhor X pode ter um valor de 15 mil contos, e o senhor Y pode apresentar um valor

negativo de 12 mil contos. Têm, por isso, necessidades e preferências diferentes e valorizam aspectos distintos na relação com o banco. Tratá-los da mesma forma não faz, assim sentido. Os bancos passaram a seleccionar o seu mercado, sendo que o **cliente certo é, por definição, o cliente mais rentável** e com ele devem-se construir relações duradouras. Por isso às vezes, **a própria instituição pode ter de dizer que não está interessada num determinado cliente se a sua rentabilidade não for melhorável.**

O constante aumento da competitividade e da exigência dos consumidores trouxe uma enorme pressão para os gestores: a melhoria contínua dos resultados das suas empresas. Na ânsia de reduzir custos, muitos optam por despedir pessoas, utilizando técnicas de downsizing, contribuindo para que o mesmo fluxo de trabalho seja repartido por menos pessoas, o que baixa a moral na empresa e diminui a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. No longo prazo, obtêm o inverso do que pretendiam, os lucros diminuem, em vez de aumentarem. Para sobreviver na actual conjuntura de negócios, é **fundamental realizar apenas tarefas que geram valor para os clientes.**

#### 4. Os Benefícios

O maior benefício da análise da lucratividade dos clientes repercute-se nas áreas do planeamento estratégico e da tomada de decisão. Por outras palavras, a ALC assume-se como um **importante instrumento de planeamento e apoio à tomada de decisão, e a sua análise histórica só terá valor se proporcionar informação relevante para actuar como um guia de acção para o futuro.**

O conhecimento da lucratividade de diferentes grupos de clientes permite:

- que a empresa concentre os seus recursos nas áreas com maior potencial de crescimento em termos de rentabilidade, ou racionalizar os recursos em áreas de maior retorno do investimento;
- identificar diferenças de rentabilidade inesperadas entre grupos de clientes e investigar as razões para essas diferenças;
- face aos clientes com grande poder de negociação, identificar o impacto financeiro, em termos de custos, resultantes da negociação.

#### 5. A Organização Vertical Versus Horizontal

Nas empresas tradicionais, a sua estrutura acenta numa **organização vertical**, a qual é baseada em hierarquias, onde se divide o trabalho em funções e departamentos, aos quais corresponde a realização de um determinado número de tarefas.

A **organização horizontal** divide o trabalho num pequeno número de processos estratégicos (*core business processes*), tais como o desenvolvimento de produtos (da concepção à comercialização), a produção (da compra de matéria-prima ao envio do produto acabado) e o serviço aos clientes (da reclamação à sua resolução).

Os sistemas de informação das organizações horizontais só desenhados para apoiar o colaboradores das empresas a satisfazerem as necessidades dos clientes. A informação de gestão flui horizontalmente ao longo da cadeia de valor da empresa.

É de aceitação pacífica que apenas um pequeno número de clientes é rentável, estando os restantes a diminuir os lucros conseguidos com os primeiros. Os sistemas horizontais não só permitem analisar as causas dos custos, mas também quem é responsável por eles. Assim, ao eliminar tarefas não geradoras de valor, consegue-se rentabilizar clientes que então não eram lucrativos, ou até chegar à conclusão de que certo tipo de consumidores não interessa à empresa (por exemplo, clientes que motivam alterações de última hora nos produtos). Identificando este tipo de clientes, gerador de trabalho menos produtivo, conseguimos definir os clientes que são lucrativos e os que estão apenas a reduzir a margem da empresa.

#### 6. Classificação de grupos de clientes

Dada a complexidade e dificuldade de atribuição e análise dos custos das vendas cliente a cliente, procede-se ao agrupamento de clientes de acordo com certas características, para que a análise seja significativa:

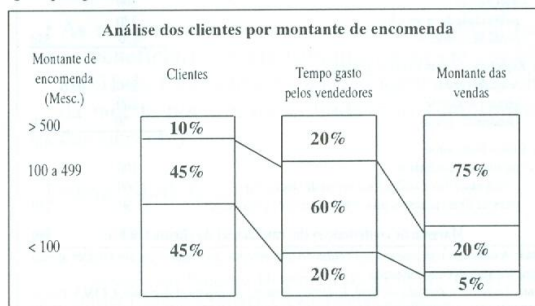
##### • por zonas geográficas

Este tipo de análise reflecte as diferenças de custo por zona, que surgem devidas ao próprio cliente, tais como a proximidade do cliente em relação aos armazéns da empresa, seu tipo de volume de compras, suas exigências de serviço e o tipo de mercadorias que compra.

##### • por montante médio de encomenda

Este tipo de análise pode indicar que uma considerável quantidade de encomendas de uma empresa provém de clientes que custam mais nas despesas de distribuição do que valem em termos de lucro bruto. Para obviar a este tipo de inconveniente, as empresas têm recorrido à fixação de um valor mínimo, ou quantidade mínima nas encomendas, reduzindo o número de transacções e aumetando os lucos.

Apresenta-se em seguida um exemplo da classificação proposta:



#### • por volume de compras

Esta análise deriva da efectuada no ponto anterior introduzindo a componente da quantidade de encomenda.

#### • por canal de distribuição e tipo de cliente

Este tipo de análise faz a discriminação entre fabricantes, grossistas, retalhistas, Estado, escolas, faculdades e universidades, hospitais, etc. Os preços podem ser coerentes dentro de cada grupo de clientes, mas podem variar entre os grupos. Para cada categoria, muitas vezes empregam-se vendedores diferentes, daí os seus ordenados e despesas relativas poderem ser atribuídas directamente ao grupo. A distribuição dos produtos pode ser diferente de grupo para grupo, reflectindo-se em cada tipo de cliente uma estrutura de custos e proveitos similar.

Não obstante as classificações apresentadas, a determinação dos grupos homogéneos de clientes deverá ser efectuada de forma a que a implementação da estratégia global da empresa atinga os seus objectivos, assumindo-se como um suporte estratégico de decisão.

### 7. Demonstração da Lucratividade do Cliente

O maior problema da ALC reside na dificuldade e complexidade de criar um eficaz sistema de afectação de custos directamente aos clientes. Embora se possa atribuir a maioria dos custos com as vendas directamente a zonas, a análise dos custos de distribuição por cliente não é de fácil solução. Relativamente poucos custos podem ser atribuídos directamente aos clientes. Custos de transporte e descontos de vendas, comissões dos vendedores podem ser considerados directos, os demais serão atribuídos com base em quotas teóricas de imputação de custos.

Contudo a análise da lucratividade dos clientes deve ser detalhada, ao nível da afectação de custos das vendas da empresa aos seus clientes, tanto quanto for possível determinar a relevância dos mesmos, para a tomada de uma decisão em particular.

A seguir apresenta-se um exemplo de uma demonstração da lucratividade de um cliente ou grupo de clientes (deverá ser construída à medida nas necessidades específicas de cada empresa):

Demonstração da lucratividade de um cliente ou grupo de clientes		Mesc.
Vendas do actual Mix de produtos		4 280
(-) Custos directos de produção		2 780
(-) Custos variáveis específicos:	(35%)	1 500
- distribuição		300
- publicidade de promoção		120
- perda de clientes		130
		550
(-) Repartição de outros custos comuns:		950
- força de vendas		150
- serviço ao cliente		100
- Quadros de gestão		30
		280
(-) Custos financeiros:		670
- receitas extraordinárias		100
- custos específicos atribuídos a níveis de stocks		60
- juros de financiamentos para cobrir atrasos de pagamentos		50
		210
<b>Margem de contribuição (lucratividade) do cliente (10.8%)</b>		<b>460</b>

Nota: A demonstração baseada nas contas do mês anterior. São imputados aos clientes apenas os custos atribuíveis aos mesmos.  
Fonte: Traduzido e adaptado de Ward, K. (1997). Strategic Management Accounting, CIMA, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 135.

### 8. Análise da Lucratividade dos Clientes

Um dos grandes benefícios da elaboração da demonstração de lucratividade dos clientes, é definir o que é para a empresa um *cliente de qualidade*<sup>1</sup>.

Numa fase inicial da análise ALC **procede-se à identificação das principais áreas da empresa com custos diferentes em função das várias categorias de clientes.**

**Estas diferenças serão analisadas** de forma a garantir que inicialmente **indicam oportunidades genuínas de melhorar a rentabilidade dos clientes.**

Uma vez validada a análise, **procede-se à avaliação das opções estratégicas disponíveis para a empresa.**

Este processo de avaliação passa pela **determinação dos clientes que representam uma clara identificação com a estratégia da empresa**, relativamente às vantagens competitivas da empresa. Esta correlação, ou seja, a existência de uma compatibilidade entre o cliente e a estratégia da empresa, e a forma de identificar os clientes de qualidade, os quais deverão ter a principal atenção por parte das forças de vendas e do marketing da empresa.

### 9. Considerações finais

Não obstante as dificuldades analíticas, um bom sistema de ALC pode ajudar a melhorar a rentabilidade global do negócio (seleccionando os clientes de qualidade) e a indicar o principal caminho a seguir para atingir uma maior lucratividade, indicando o impacto financeiro actual e potencial dos movimentos estratégicos dos clientes.

### Bibliografia

Hornigren, C., Foster, G., e Datar, S. (1994). Cost Accounting - A Managerial Emphasis, Eighth Edition, Prentice Hall Internacional Editions, New Jersey.

Hope, T e Hope, J. (1996). Transforming the bottom line - Managing performance with real numbers, Harvard Business School Press.

Ward, K (1997). Strategic Management Accounting, CIMA, Butterworth Heinemann, Oxford.

CIMA (1996). Management Accounting Official Terminology, CIMA, Portland.

Foster, G e Young, M. (1997). Frontiers of Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research. Volume 9.

<sup>1</sup> Foster G. e Young, M. (1997). Frontiers of Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research. Volume 9, pp. 66-68

<sup>2</sup> A expressão inglesa é CPA - Customer Profitability Analysis

<sup>3</sup> Ward, K. (1997). Strategic Management Accounting, CIMA, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 117.

<sup>4</sup> Segundo Ward (1997, p. 126) significa um cliente que aprecia uma particular vantagem competitiva oferecida pelo fornecedor, e em consequência mantém-lhe a lealdade enquanto essa vantagem competitiva continuar a ser perceptível.